



IPL
instituto politécnico
de leiria

A ambiguidade e as consequências futuras dos comportamentos menos éticos: Um estudo inter-cultural em Portugal e no Brasil

Manuel Portugal Ferreira

ESTG - Instituto Politécnico de Leiria
globADVANTAGE

Cláudia Frias Pinto

globADVANTAGE

João Carvalho Santos

ESTG - Instituto Politécnico de Leiria
globADVANTAGE

Fernando Ribeiro Serra

Uninove – Universidade Nove de Julho
globADVANTAGE

working paper



Working paper nº 100/2013

globADVANTAGE
Center of Research in International Business & Strategy

INDEA - *Campus 5*

Rua das Olhalvas

Instituto Politécnico de Leiria

2414 - 016 Leiria

PORTUGAL

Tel. (+351) 244 845 051

Fax. (+351) 244 845 059

E-mail: globadvantage@ipleiria.pt

Webpage: www.globadvantage.ipleiria.pt

Citação:

Ferreira, M.P., Pinto, C., Santos, J. & Serra, F. *A ambiguidade e as consequências futuras dos comportamentos menos éticos: Um estudo inter-cultural em Portugal e no Brasil*, Working paper nº 100/2013, globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy.

Citação atualizada:

Ferreira, M.P., Pinto, C., Santos, J. & Serra, F. (2013) *A ambiguidade e as consequências futuras dos comportamentos menos éticos: Um estudo em Portugal e no Brasil*. *Revista de Administração de Empresas*, v. 53, p. 1-12.

Com o apoio



A ambiguidade e as consequências futuras dos comportamentos menos éticos: Um estudo inter-cultural em Portugal e no Brasil

RESUMO

Os comportamentos de ética empresarial são questionados com os recentes escândalos económico-financeiros e as práticas de empresas e trabalhadores. Neste estudo, baseado dados recolhidos por questionário, comparamos as perceções 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, face a 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 perspetiva de ganhos mais imediatos parece sobrepor-se à incerteza e aos riscos a médio e longo prazo que a prática de comportamentos menos éticos pode acarretar. Concluimos com uma discussão ampla e pistas para investigação futura.

Palavras-chave: Ética empresarial, consequências futuras, tolerância à ambiguidade, propensão a comportamentos éticos

Ambiguity and future consequences of ethical behaviors: An inter-cultural study in Portugal and Brazil

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

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, SWORDS, 1992; ALLMON et al., 1997) têm notado a crescente preocupação com a ética quer nas empresas, quer nos trabalhadores. A internacionalização das empresas, principalmente pela exposição que cria nas empresas a diferentes ambientes culturais (FRANCIS, 1991; DAVIES et al., 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 estrangeiros 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, SHAFFER, 2001). Deve-se referir, a este respeito, que os trabalhos de Lysonski e Gaidis (1991), Whipple e Swords (1992) e Allmon et al. (1997), entre outros, mostram que as diferenças de ética entre indivíduos não são atribuídas ao país de origem, ou seja à cultura nacional. Nestes casos, alguns autores argumentam pela universalidade das percepções de ética, sugerindo que os valores e percepções do que é, ou não, ético está se tornando gradualmente mais homogêneo 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 et al., 1996; PRIEM, SHAFFER, 2001; TSUI, 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 et al., 2003) e o impacto das diferenças culturais na tomada de decisões éticas (KARNES et al., 1990) vão tendo cada vez maior 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, FADIL, 1999; TSUI, WINDSOR, 2001; PALAZZO, 2002; CHRISTIE et al., 2003; TAVAKOLI et al., 2003; SMITH, HUME, 2005; HELIN, 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 mais 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 isto recorreremos a duas amostras de estudantes de cursos de Administração, em Portugal e no Brasil. Ao usar uma amostra de estudantes de Administração, como 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 que um indivíduo que tenha percepção como não ético um certo comportamento possivelmente não sofrerá de barreiras morais, sociais ou culturais para o praticar no futuro.

O artigo está estruturado como apresentado a seguir. Na primeira parte revemos a literatura relevante sobre ética e cultura, apresentando três hipóteses derivadas da teoria. Na segunda parte apresentamos a metodologia, incluindo a descrição da amostra e do procedimento e instrumento (questionário) utilizado. Na terceira parte apresentamos os resultados. Uma discussão ampla dos resultados, com implicações para a teoria e a prática empresarial, 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 uma causa principal das disparidades nas percepções e atitudes éticas das populações. Esta premissa põe duas questões essenciais, a primeira sobre a influência da cultura na ética onde as evidências de eventual relação são apenas parciais, e a segunda sobre como diferenciar as culturas (ver, também, NYAW, NG, 1993). Neste artigo aferimos duas dimensões culturais específicas. Outro problema em usar a cultura é salientado por McDonald (2000) em determinar como 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, 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 et al. (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 directrizes pré-determinadas de normas de comportamentos num grupo ou organização a que o indivíduo pertence (HUNT, VITELL, 1986, 1992). As percepções de ética, neste sentido, são orientações para a tomada de decisões avaliando se os comportamentos são certos ou errados, éticos ou não éticos. Na matriz teleológica, o foco assenta nas consequências de determinadas ações ou comportamentos. Inerente 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 et al., 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 forma 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 a partir de uma abordagem cultural (MOORE, RADLOFF, 1996; AHMED et al. 2003; BEEKUM et al. 2003; CHERRY et al., 2003; CHRISTIE et al., 2003; LIM, 2003; PHAU, 2007).

Fatores culturais

As dimensões culturais estão relacionadas com a ética, na medida em que podem influenciar a percepção individual em situações que envolvem decisões de ética, normas de comportamento, 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, VITELL, 1986, 1992).

A aparentemente simples tarefa de definir 'cultura' pode ser mais complexa do que seria expectável. Numa ótica internacional, principalmente para estudos inter-culturais, entendemos a cultura na concepção de Hofstede (1991: 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 conformam-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. Estas manifestações podem ser, por exemplo, o comportamento social, os valores morais e a conduta individual. O conceito de cultura está associado a este 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, enquanto membro de uma sociedade (OGBURN, 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 et al., 2010) e é evidenciada através dos 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. São estas, a distância ao poder, a masculinidade/feminilidade, o individualismo/colectivismo e a aversão à incerteza (HOFSTEDE, 1980, 1983a, 1984). Outros estudos identificaram outras tipologias e dimensões culturais, como Kluckhohn e Strodtbeck (1960) que sugeriram dimensões relacionadas com problemas humanos básicos enfrentados pelas sociedades. Edward 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 projecto 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 sinónimos 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 as tentam evitar. 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, 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 confrontados com um conjunto de pistas que lhes são desconhecidas, complexas ou incongruentes. A tolerância à ambiguidade é geralmente considerada um traço da personalidade (BUDNER, 1962; HORVATH, ZUCKERMAN, 1992; EHRMAN, 1994), uma propriedade das organizações (FURNHAM, GUNTER, 1993) e das culturas nacionais (HOFSTEDE, 1980), que corresponde à forma como cada indivíduo percepção e lida com

situações ambíguas ou estímulos (FURNHAM, AVISON, 1997; FURNHAM, RIBCHESTER, 1995; STOYCHEVA, 1998, 2003). Em suma, indivíduos tolerantes à ambiguidade gostam de situações ambíguas ou, pelo menos, lidam bem com estas situações, durante algum tempo (BUDNER, 1962; MACDONALD, 1970). Indivíduos intolerantes à ambiguidade sentem-se restringidos, ansiosos e tensos em situações ambíguas.

A forma como o comportamento individual é influenciado pela consideração dos potenciais resultados futuros desses comportamentos é, também, um traço cultural, com investigação realizada na psicologia social (LAMM, SCHMIDT, TROMMSDORFF, 1976; DEVOLDER, LENS, 1982). Strathman e colegas (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, GAIDIS, 1991; WHIPPLE, SWORD, 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 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, NG, 1994; LU et al., 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 da vida 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 envolvem 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, TRUXILLO, 2000) e às atitudes positivas face ao risco (JOHANSON, 2000; LAURIOLA, LEVIN, 2001). Yurtsever (2001) verificou que indivíduos com baixa tolerância à ambiguidade tendem a distorcer a informação. Chen e Hooijberg (2000) focaram a relação entre a tolerância à ambiguidade e a baixa diversidade e número de intervenções dos estudantes de Administração. Estes 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 e tal., 1978). Hofstede (1983) concluiu que indivíduos com maior aversão à incerteza acreditam que as regras da empresa devem ser sempre cumpridas e não devem ser 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, 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, 1983), estes indivíduos também têm maior propensão para colocar os interesses da empresa acima dos seus próprios interesses. Indivíduos de países com baixa aversão à incerteza agem de forma contrária, ou seja, colocam os seus próprios interesses acima dos interesses da empresa. Assim, podemos sugerir que:

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, terá em conta as consequências futuras que destes poderão advir. 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 actos serão mais atentos aos resultados futuros dos seus atos 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 que haverá uma influência desta dimensão cultural – antecipação de consequências futuras - sobre os comportamentos em questões onde 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 et al., 2003) e mais conscienciosos (STRATHMAN et al., 1994) dos seus comportamentos. Mas, a antecipação do futuro influencia várias percepções, como

seja a impulsividade ou o não resistir a tentações (JOIREMAN et al., 2003), o maior grau de consciencialização (STRATHMAN et al., 1994) e os cuidados na preservação do ambiente (JOIREMAN et al., 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 et al., 2005) e é menos sensível à pressão dos pares para adotar práticas que possam ter efeitos negativos a prazo, como beber (REIFMAN, 2001) ou praticar sexo de risco (DORR et al., 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 (ZIMBARDO, 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 ética. 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 uma 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 que os estudantes não têm experiência profissional (por exemplo, HUNT, VITELL, 1986). Na nossa amostra mais de 60% dos participantes declaram ter experiência profissional e 56% é estudante-trabalhador,

pelo que esta 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 género e a idade, nas diferenças de julgamentos éticos (RUEGGER, KING, 1992; WHIPPLE, SWORDS, 1992; KOHUT, CORRIHER, 1994). Outros estudos compararam os julgamentos éticos dos estudantes com os julgamentos éticos dos gestores (LYSONSKI, GAIDIS, 1991). Tem sido dada ênfase ao impacto das diferenças culturais na tomada de decisões éticas, dos estudantes e dos gestores (LYSONSKI, GAIDIS, 1991; WHIPPLE, SWORDS, 1992; SHAFER, PARK, 1999, SHAFER, 2001, 2008).

A amostra não é aleatória, na medida que o instrumento de recolha 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. A amostra inclui 134 participantes masculinos e 165 femininos, com uma média de 22,5 anos de idade e na maioria com experiência profissional.

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	

Instrumento de pesquisa

Os dados deste estudo foram recolhidos através de um questionário estruturado, de auto-preenchimento. 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 parte 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, género, ano que frequenta no curso, experiência profissional, entre outros.

Os 15 cenários de ética usados foram utilizados em estudos anteriores (DABHOLKAR, KELLARIS, 1992; BODKIN, 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. Os cenários 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, FRITZCHE, BECKER, 1984). Ao solicitar aos participantes para avaliarem os comportamentos, como éticos ou não éticos (usando uma escala), reduzimos eventuais problemas de obter respostas socialmente desejáveis (RANDALL, 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). Esta escala contém 22 afirmações que reflectem a

tolerância/intolerância do indivíduo à ambiguidade. Algumas afirmações reflectem a tolerância do indivíduo à ambiguidade (por exemplo, *Eu sou tolerante para situações ambíguas*) e outras a intolerância à ambiguidade (por exemplo, *Eu evito situações que me são complicadas de compreender facilmente*). Os participantes avaliaram estas afirmações, utilizando uma escala de tipo Likert ancorada em 1 – discordo completamente e 7 – concordo completamente. Este instrumento apresenta uma fiabilidade elevada (Cronbach alpha 0,86).

Para a aferição da consideração de futuras consequências usámos a escala de Strathman et al. (1994) que contém 12 afirmações que reflectem 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 estas afirmações utilizando uma escala de tipo Likert ancorada em 1 – extremamente incaracterística e 5 – extremamente característica. Este instrumento já foi usado em diversos estudos anteriores (JOIREMAN et al., 2003; STRATHMAN, JOIREMAN, 2005; JOIREMAN et al., 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 $F(297,1)=17,073$, $p=000$. Assim, podemos corroborar a hipótese 1 que há uma diferença significativa nas percepções de ética dos dois grupos de participantes, brasileiros e portugueses.

Tabela 2. ANOVA sobre a ética

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,253	1	8,253	17,073	0,000
Within Groups	143,558	297	0,483		
Total	151,811	298			

Estabelecida uma diferença nas percepções de ética é necessário aferir se as variáveis culturais propostas contribuem para explicá-la. Testamos a hipótese 2 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 esta 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. Este teste permite analisar se há uma diferença para além do efeito do país. O teste desta 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.

Tabela 3. Teste da tolerância à ambiguidade

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Modelo corrigido	85,726 ^a	103	,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 = ,335)

Em média os brasileiros têm maior antecipação de consequências futuras ($M = 3,07$) do que os portugueses ($M = 2,98$), sendo esta 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 desta hipótese (ver tabela 4) permite observar um efeito positivo e significativo ($F(298,24) = 1,619, p = 0,037$), mas não é coerente com a proposta 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.

Tabela 4. Teste da antecipação das consequências futuras

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Modelo corrigido	37,854 ^a	43	,880	2,001	,001
Intercepto	1532,330	1	1532,330	3482,547	,000
País	4,710	1	4,710	10,705	,001
Antecipação de futuras consequências (AFC)	17,092	24	,712	1,619	,037
País * AFC	14,323	18	,796	1,808	,025
Erro	111,761	254	,440		
Total	4050,259	298			
Total corrigido	149,614	297			

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

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 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 comportamentos 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 destes 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 este propósito os estudos de Hofstede sobre a aversão à incerteza que classificam Portugal no nível mais alto desta dimensão) e menos presente na sociedade brasileira. A prática de comportamentos menos éticos pode ter consequências imprevistas, quer por eventual 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 económicos 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 nestas culturas é a adesão rígida a noções e preconceitos predefinidos, em que quando deparados 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 realizados. Os indivíduos podem ser influenciados pela sua avaliação das consequências imediatas e diferidas dos seus atos. Por exemplo, a possibilidade de ser preso em resultado de cometer uma fraude financeira, apesar do ganho imediato da fraude, pode levar o indivíduo a não cometer a fraude. Enganar os clientes vendendo-lhe 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, onde 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, neste último caso, esperados comportamentos mais éticos.

É provável que o país de origem apenas ajude a explicar parcialmente os comportamentos éticos (GAIDIS, 1991). Uma análise mais detalhada inclusive de como cada sociedade avalia o que são comportamentos mais e menos éticos seria recomendável e pode permitir melhor compreensão. Poderemos incluir nestes estudos futuros aspetos 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, mas 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. Neste contexto é razoável afirmar que os indivíduos prosseguiriam os seus próprios interesses em desfavor dos da empresa. Se as pressões sociais forem altas, isto 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, onde a causalidade é inobservável, seria importante realizar experimentações e, 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 utilização de estudantes é uma limitação bem conhecida da investigação existente, embora esta desvantagem seja atenuada pela 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, se alguma forma, representarem características de uma cultura nacional (ver, a este 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 das diferenças culturais entre países, e 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, e 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, p. 237-247, p.2006.

- ALLMON, D., CHEN, H., PRITCHETT, T. & FORREST, P. A multicultural 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: p. 1-24, 1999.
- 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, p. 207-228, 2007.
- BUDNER, S. Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*, v. 30, 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, 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, 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. *Journal of Business Ethics*, v. 44, n. 4, p. 359-376, 2003.
- CHRISTIE, M., KWON, I. & RAYMOND, P. 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.
- DAVIS, J. & RUHE, J. Perceptions of country corruption: Antecedents and outcomes, *Journal of Business Ethics*, v. 43, p. 275-288, 2003.
- DEVOLDER, M. & LENS, W. Academic achievement and future time perspective as a cognitive-motivational concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 42, p. 566-571, 1982.
- DABHOLKAR, P. & KELLARIS, J. Toward understanding marketing students' ethical judgement of controversial personal selling practices, *Journal of Business Research*, v. 24, p. 313-329, 1992.
- DONALDSON T. & WERHANE, P. *Ethical issues in business: A philosophical approach*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ., 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, 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 multisection courses*. Boston: MA, Heinle & Heinle, 1994.
- 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.
- FLAMING, L., AGACER, G. & UDDIN, N. (2010) Ethical decision-making differences between Philippines and United States students. *Ethics & Behavior*, v. 20, n. 1, p. 65-79, 2010.
- FRANCIS, J. (1991) When in Rome? The effects of cultural adaptation on intercultural business negotiations. *Journal of International Business Studies*, v. 22, 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, p. 923-935, 1997.
- GOODWIN, J. & GOODWIN, D. Ethical judgments across cultures: A comparison between business students from Malaysia and New Zealand, *Journal of Business Ethics*, v. 18, 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, 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, p. 73-85, 2001.
- HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Sage, Beverly Hills, 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*, Swets and Zeitlinger, Lisse, Netherlands, p. 335-355, 1983a.
- HOFSTEDE, G. The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, v. 4, p. 75-89, 1983.
- HOFSTEDE, G. (1984) 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*. McGraw-Hill, 1991.
- HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- 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, p. 41-52, 1992.
- 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*, Sage Publications, Inc., p. 9-48, 2004.
- HUNT, S. & VITELL, S. A general theory of marketing ethics, *Journal of Macromarketing*, v. 6, 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*. Irwin, Chicago, IL., 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, p. 293-305, 2008.
- HUSTED, B., DOZIER, J., MCMAHON, T. & KATTAN, M. Impact of cross-national carriers of business ethics on attitudes about questionable practices and form of moral reasoning. *Journal of International Business Studies*, v. 27, n. 2, p. 391-411, 1996.
- 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, p. 133-155, 2001.
- 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, p. 1287-1302, 2003.
- 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 Press, p. 82-99, 2006.
- 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.
- 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, p. 32-39, 1994.
- KLUCKHORN, F & STROEDBECK, F. *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Peterson Row, 1961.
- LAMM, H., SCHMIDT, R. & TROMMSDORFF, G. Sex and social class as determinants of future orientation in adolescents. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 34, p. 314-326, 1976.
- 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.
- 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.
- 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, p. 91-105, 1999.
- MACDONALD, A. Revised scale for ambiguity tolerance: Reliability and validity. *Psychological Reports*, v. 26, p. 791-798, 1970.
- MCLAIN, D. The MSTAT-1: A new measure of an individual's tolerance for ambiguity. *Educational and Psychological Measurement*, v. 53, 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, p. 58-75, 1975.
- NYAW, M., & NG, I. A comparative analysis of ethical beliefs: A four country study. *Journal of Business Ethics*, v. 13, p. 543-555, 1994.
- OSBURN, W. *On culture and social change*. Chicago: University of Chicago Press, 1964.

- OUELLETTE, J., HESSLING, R., GIBBONS, F., REIS-BERGAN, M. & GERRARD, M. Using images to increase exercise behavior: Prototypes vs. possible selves. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 31, p. 610–620, 2005.
- PALAZZO, B. U.S.-American and German business ethics: An intercultural comparison, *Journal of Business Ethics*, v. 41, 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, p. 61-75, 2007.
- PRIEM, R. & SHAFFER, M. Resolving moral dilemmas in business: 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, 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, p. 907–917, 2008.
- RICE, G. Islamic ethics and the implications for business, *Journal of Business Ethics*, v. 18, p. 345-358, 1999.
- ROBERTSON, C. & FADIL, P. Ethical decision making in multinational organizations: A culture-based model. *Journal of Business Ethics*, v. 19, p. 385-392, 1999.
- ROBERTSON, C., CRITTENDEN, W., BRADY, M. & HOFFMAN, J. (2002) Situational ethics across borders: A multicultural examination. *Journal of Business Ethics*, v. 38, n. 4, p. 327-338, 2002.
- RUEGGER, D. & KING, E. (1992) A study of the effect of age and gender upon students' business ethics. *Journal of Business Ethics*, v. 11, p. 179-186, 1992.
- SCHOLTENS, B. & DAM, L. Cultural values and international differences in business ethics. *Journal of Business Ethics*, v. 75, p. 273–284, 2007.
- SCOTT, W. *Institutions and organizations*, Sage Publications Inc, Thousand Oaks, 2001.
- SHAFFER, W. & PARK, L. An investigation of cultural differences in accounting students' ethical decisions, *Proceedings of the Twenty-Eighth Annual Meeting of the Western Decision Sciences Institute*, 1999.
- SHAFFER W., MORRIS, R & KETCHAND, A. Effects of personal values on auditors' ethical decisions, *Accounting, Auditing, and Accountability Journal*, v. 14, n. 3, p. 254-277, 2001.
- SHAFFER, W. Ethical climate in Chinese CPA firms, *Accounting, Organizations and Society*, v. 33, p. 825-835, 2008.
- 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, p. 209-220, 2005.
- STRATHMAN, A., GLEICHER, F., BONINGER, D. & EDWARDS, C. (1994) 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, NJ: Lawrence Erlbaum, 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, p. 45–55, 1998.
- STOYTICHEVA, K. *Tolerance of ambiguity*. Pleven: Lege Artis, 2003.

- TAVAKOLI, A., KEENAN, A. & CRNJAK-KARANOVIĆ, B. Culture and whistleblowing an empirical study of Croatian and United States managers utilizing Hofstede's cultural dimensions. *Journal of Business Ethics*, v. 43, 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. 445-59, 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. 143-51, 2001.
- 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, p. 1271-1288, 1999.



About the authors

Manuel Portugal Ferreira

Doutorado em Business Administration pela David Eccles School of Business, da Universidade de Utah, EUA, MBA pela Universidade Católica de Lisboa e Licenciado em Economia pela Universidade de Coimbra, Portugal. É Professor Coordenador no Instituto Politécnico de Leiria, onde dirige o globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy do qual é fundador. Professor de Estratégia e Gestão Internacional. A sua investigação centra-se, fundamentalmente, na estratégia de empresas multinacionais, internacionalização e aquisições com foco na visão baseada nos recursos. Co-autor dos livros 'Ser empreendedor: Pensar, criar e moldar a nova empresa', 'Casos de estudo: Usar, escrever e estudar', 'Marketing para empreendedores e pequenas empresas', 'Gestão estratégica das organizações públicas', 'Gestão estratégica: Conceitos e casos portugueses', 'Gestão empresarial' e 'Negócios internacionais e internacionalização para as economias emergentes'.

E-mail: manuel.portugal.ferreira@gmail.com

Cláudia Frias Pinto

E-mail: claudia.frias.pinto@gmail.com

Fernando Ribeiro Serra

Doutor em Engenharia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2003) e está elaborando trabalho de pós-doutorado em Administração em Declínio Organizacional da FEA/USP. Atualmente é Director académico na HSM Educação. Sua experiência como docente inclui a direção da Unisul Business School, a coordenação do Mestrado em Administração da UNISUL e atuação no IBMEC/RJ, IAG PUC-Rio, EBAPE e FGV-Management, Candido Mendes - Ipanema e UFRRJ. Sua experiência profissional inclui cargos de direção e consultoria. Pesquisador do grupo de pesquisa em Planejamento Estratégico e Empreendedorismo da FEA/USP e do Globadvantage centro de investigação em Estratégia e Negócios Internacionais. É co-autor de diversos livros, com destaque para os livros O Tempo na sua Vida (SP: Editora Saraiva, 2009), Administração Estratégica (Florianópolis: Editora Insular, 2009), Gestão Estratégica (Lisboa: Editora Lidel, 2010) e Ser Empreendedor (Lisboa: Editora Sílabo, 2009; São Paulo: Editora Saraiva, 2010).

E-mail: fernando.antonio.ribeiro.serra@gmail.com

João Carvalho Santos

Licenciado em Gestão pelo Instituto Politécnico de Leiria e doutorando em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Professor das disciplinas de Inovação e Empreendedorismo, Estratégia Empresarial e Gestão Internacional no Instituto Politécnico de Leiria. Membro Associado do centro de investigação globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy onde desenvolve investigação nas áreas da Estratégia Empresarial, Empreendedorismo e Negócios Internacionais. Co-autor dos livros 'Ser empreendedor: Pensar, criar e moldar a nova empresa' e 'Gestão empresarial'.

E-mail: joao.santos@estg.ipleiria.pt