



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

INFLUÊNCIA DA EXPERIÊNCIA DE PARENTALIDADE NA TOMADA DE DECISÃO, CONSIDERANDO QUESTÕES ÉTICAS

Catarina Alexandra Soares Lopes

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Dissertação a ser submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadoras:

Professora Doutora Sílvia Agostinho da Silva, Prof. Associada, ISCTE Business School

e

Professora Doutora Susana Tavares, Prof. Associada, ISCTE Business School

Outubro de 2020



**BUSINESS
SCHOOL**

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

**INFLUÊNCIA DA EXPERIÊNCIA DE PARENTALIDADE NA TOMADA DE
DECISÃO, CONSIDERANDO QUESTÕES ÉTICAS**

Catarina Alexandra Soares Lopes

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadoras:

Professora Doutora Sílvia Agostinho da Silva, Prof. Associada, ISCTE Business School

e

Professora Doutora Susana Tavares, Prof. Associada, ISCTE Business School, Departamento

Outubro de 2020

AGRADECIMENTOS

Nunca conseguirei expor em palavras o meu profundo e sincero agradecimento aos meus pais e, por isso, dirijo-lhes estas primeiras palavras. Relevo o apoio incondicional em todos os momentos, especialmente nos de incerteza, tão habituais para quem se aventura a trilhar novos caminhos, e agradeço a forma dedicada e amorosa como sempre me acompanharam ao longo do meu percurso. Por serem inspirações profissionais e, acima de tudo, os melhores seres humanos que conheço.

Ao Diogo, por representar o incentivo para que todos os dias eu tente ser a minha melhor versão e porque a palavra mais bonita que eu já disse sobre o amor é o seu nome.

Agradeço à minha família, pelas palavras de conforto e incentivo em todos os momentos.

Agradeço aos meus amigos, em especial à Inês, pela inspiração que é para mim e por toda a ajuda. Agradeço também a todos os que conheci através desta aventura académica. Graças a eles percebi que os livros não mudam o mundo; os livros mudam pessoas. As pessoas, sim, mudam o mundo.

A todos os participantes deste estudo, pela amabilidade, disponibilidade e confiança.

Por fim, agradeço à Professora Doutora Sílvia Agostinho da Silva e à Professora Doutora Susana Tavares, por me terem acompanhado nesta aventura e pela sua ajuda na realização desta dissertação. Aqui fica o meu reconhecimento pela oportunidade de realizar este trabalho acompanhada por profissionais que transpiram sabedoria e humanidade e, essencialmente, por me terem ensinado que um passarinho quando aprende a voar sabe mais de coragem do que de voo.

RESUMO

O nascimento de um filho é um evento marcante na vida dos indivíduos, com repercussões aos níveis intra e interpessoal, refletindo-se, nomeadamente, nos processos de tomada de decisão. Neste contexto, o propósito desta dissertação é perceber se existem diferenças na tomada de decisão ética, influenciadas pela experiência de parentalidade, contando com uma amostra particular, sendo ela políticos que ocupam cargos executivos em autarquias. A escolha desta amostra prende-se com o facto de os autarcas tomarem as suas decisões num contexto complexo, a par da necessidade de manterem padrões de ética elevados.

Foram, por isso, realizadas entrevistas semiestruturadas a 27 políticos eleitos do sexo feminino e masculino, com filhos e sem filhos. Foi realizada uma análise temática com recurso a um *template* e a análise de conteúdo das entrevistas foi auxiliada pelo *software* MaxQda2020, utilizando um sistema de categorias com uma abordagem indutiva e dedutiva.

Globalmente, em resultado da experiência de parentalidade, os indivíduos revelaram o desenvolvimento de competências, como a de gestão do tempo e empatia, úteis no contexto profissional. Observou-se, assim, a existência do fenómeno do enriquecimento trabalho-família.

Os resultados deste estudo sugerem ainda que os indivíduos com filhos explicitaram mais os aspectos relacionados com intenções e comportamentos éticos, bem como as características de liderança ética, quando comparados com os indivíduos sem filhos.

Foram igualmente identificadas interpretações contrastantes acerca das consequências da parentalidade para homens e mulheres. Porém, este estudo vem revelar algumas vantagens da existência de líderes com filhos, o que deverá contribuir para a valorização da experiência de parentalidade.

Palavras-chave: *parentalidade; tomada de decisão; ética; liderança ética*

Classificação JEL: Y4; D91

ABSTRACT

The birth of a child is a remarkable event in the lives of individuals, with repercussions at intra and interpersonal levels. These repercussions are reflected in the decision-making processes. In this context, the purpose of this dissertation is to understand if there are differences in ethical decision-making influenced by the experience of parenting, with a particular sample: politicians who occupy executive positions in municipalities. The choice of this sample is due to the fact that mayors make their decisions in a complex context, in addition to the need to maintain higher ethical standards.

Therefore, semi-structured interviews were conducted with 27 elected politicians, female and male, with and without children. A thematic analysis was performed using a template analysis and the content analysis of these interviews was aided by the MaxQda2020 software, using a category system with an inductive and deductive approaches.

Overall, as a result of the parenting experience, parents revealed the development of many skills, such as time management and empathy, useful in the professional context. Thus, the existence of the work-family enrichment phenomenon was observed.

The results of this study also suggest that individuals with children reported more aspects related to ethical intentions and behaviors, as well as characteristics of ethical leadership, when compared to individuals without children.

Contrasting interpretations about the consequences of parenting for men and women were also identified. However, this study reveals some advantages of the existence of leaders with children, which should contribute to the appreciation of the parenting experience.

Keywords: *parenting; decision making; ethics; ethical leadership*

JEL Classification: Y4; D91

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABELAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1 Experiência de Parentalidade	3
2.1.1 Alterações Decorrentes da Experiência de Parentalidade	3
2.1.2 A Experiência de Parentalidade e o Trabalho	4
2.1.3 Parentalidade em Políticos	5
2.2 Tomada de Decisão Ética	6
2.2.1 Fatores Individuais	8
2.2.1.1 Passos que Orientam a Tomada de Decisão Ética	10
2.2.2 Fatores Organizacionais	11
2.2.3 Fatores da Própria Questão Moral.....	13
2.2.4 Liderança Ética	13
2.2.5 Parentalidade e Tomada de Decisão Ética.....	14
2.2.6 Tomada de Decisão Ética em Políticos	15
2.3 Estudo e Objetivos de Investigação	17
3. METODOLOGIA	19
3.1 Participantes	19
3.2 Entrevista e Ficha de Características Sociodemográficas	20
3.3 Procedimento e Análise dos Dados	21
3.3.1 Recolha dos Dados	21
3.3.2 Análise dos Dados	21
3.4 Qualidade do Estudo	23
4. RESULTADOS	25
4.1 Resultados Globais	25
4.1.1 Parentalidade.....	25
4.1.2 Tomada de Decisão Ética	27
4.1.3 Liderança Ética	31
4.2 Resultados Específicos	32
4.2.1 Parentalidade	32
4.2.2 Tomada de Decisão Ética	39
4.2.3 Liderança Ética	44

5. DISCUSSÃO	47
5.1 Limitações	49
5.2 Sugestões para Futuros Estudos	50
5.3 Implicações Práticas	51
6. CONCLUSÃO	53
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
8. ANEXOS	61

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 4.1: Tabela síntese dos aspectos inerentes à parentalidade mencionados pela generalidade dos participantes	25
Tabela 4.2: Tabela síntese dos fatores individuais mencionados pela generalidade dos participantes	28
Tabela 4.3: Tabela síntese dos fatores organizacionais mencionados pela generalidade dos participantes	30
Tabela 4.4: Tabela síntese dos fatores da própria questão moral mencionados pela generalidade dos participantes	30
Tabela 4.5: Tabela síntese das características da liderança ética mencionados pela generalidade dos participantes	31
Tabela 4.6: Aspectos inerentes à parentalidade mencionados pelo grupo dos indivíduos com filhos e pelo grupo dos indivíduos sem filhos	33
Tabela 4.7: Fatores individuais mencionados pelo grupo dos indivíduos com filhos e pelo grupo dos indivíduos sem filhos	39
Tabela 4.8: Fatores organizacionais mencionados pelo grupo dos indivíduos com filhos e pelo grupo dos indivíduos sem filhos	42
Tabela 4.9: Fatores da própria questão moral mencionados pelo grupo dos indivíduos com filhos e pelo grupo dos indivíduos sem filhos	42
Tabela 4.10: Características da liderança ética mencionadas pelo grupo dos indivíduos com filhos e pelo grupo dos indivíduos sem filhos	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Estrutura meta-analítica para os antecedentes da tomada de decisão (anti)ética no local de trabalho	8
--	---

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Guião de Entrevista a Indivíduos com Filhos	61
Anexo B: Guião de Entrevista a Indivíduos sem Filhos	63
Anexo C: Ficha de Características Sociodemográficas	64
Anexo D: Categorias <i>a priori</i> e Respetivas Fontes	66
Anexo E: Categorias Emergentes	68
Anexo F: Dicionário de Categorias Pré-Definidas	71

1. INTRODUÇÃO

O nascimento de um filho é considerado pela sociedade contemporânea um acontecimento marcante e uma transição dramática na vida dos indivíduos. A experiência de parentalidade constitui-se, assim, um evento que influencia o funcionamento psicológico e o bem-estar dos indivíduos, trabalhadores, casais e famílias (Lévesque, Bisson, Charton & Fernet, 2020), representando uma mudança profunda nos mesmos.

A experiência de parentalidade acarreta algumas mudanças e alterações nos indivíduos, mudanças essas que têm vindo, ao longo dos últimos anos, a receber maior atenção por parte dos investigadores. Em primeiro lugar, a experiência de parentalidade é considerada um fator vital que afeta positivamente o autoconceito e a autoestima (Neugarten, 1968). Paralelamente, é encarada como uma das principais influências da satisfação com a vida (Feldman & Nash, 1984). A experiência de parentalidade poderá também contribuir com alterações e mudanças na personalidade do trabalhador, o que, por sua vez, pode ter efeitos no desempenho do mesmo no local de trabalho (Kivimäki, 1997).

Em resultado desta alteração no desempenho do trabalhador, é importante considerar o fenómeno da integração trabalho-família. No entanto, apesar da extensiva pesquisa acerca da integração trabalho-família, muito pouco se sabe sobre a influência da experiência de parentalidade, muitas vezes negativamente encarada pelas organizações, nos comportamentos que o trabalhador apresenta no trabalho, bem como nas decisões que toma.

Relativamente às decisões que os indivíduos tomam no trabalho, o estudo da temática da tomada de decisão ética tem contado com avanços significativos nas últimas décadas. Porém, a investigação acerca da influência da experiência de parentalidade na tomada de decisão ética, bem como nos comportamentos de liderança ética, é ainda escassa. Como tal, o propósito desta dissertação é perceber se existem diferenças na tomada de decisão ética influenciadas pela experiência de parentalidade. A relevância deste tópico é fundamental, uma vez que a existência de filhos tem sido, nomeadamente para as mulheres, um entrave à sua entrada e progressão nas organizações. Será importante perceber os desafios que limitam a representação das mulheres e homens em posições de liderança e até se existe fundamentação para que estes entraves ocorram, uma vez que Dumas e Stanko (2017) referem que as organizações podem beneficiar com o facto de uma família ser uma fonte que permite aumentar a *performance* dos líderes.

Note-se que este estudo se afigura de bastante interesse, uma vez que não existem estudos anteriores com objetivos semelhantes à presente investigação.

O desenvolvimento desta dissertação é enquadrado pelo conceito de enriquecimento trabalho-família (ETF), que deriva da teoria da acumulação de papéis (Sieber, 1974) e da abordagem expansionista proposta por Marks (1977), as quais sugerem que os recursos acumulados num papel podem melhorar a experiência dos indivíduos no outro. Como tal, esta

dissertação tem por base o construto de enriquecimento trabalho-família porque pretende perceber se a experiência de parentalidade tem influência na tomada de decisão ética e nos comportamentos de liderança ética dos trabalhadores.

Este estudo irá contar, primeiramente, com uma revisão da literatura com enfoque no trabalho e parentalidade, tomada de decisão ética e liderança ética. Será depois apresentada e descrita a metodologia utilizada para a persecução dos objetivos propostos e, posteriormente, serão apresentados os resultados deste estudo, bem como a sua discussão. A última secção deste estudo contará com a apresentação das suas limitações e sugestões para investigação futura, bem como das suas implicações práticas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Experiência de Parentalidade

2.1.1. Alterações Decorrentes da Experiência de Parentalidade

A experiência de parentalidade afigura-se como uma experiência transformadora, quer ao nível intrapessoal como ao nível interpessoal, da qual surgem alterações psicológicas, como na dinâmica familiar e nas esferas profissional, social e económica. Em resultado das alterações provenientes da experiência de parentalidade, os autores Feldman e Nash (1984) propõem que as estratégias de resolução de problemas se alteram, especialmente nas mulheres, no contexto da maternidade. Mais tarde, também os autores Fave e Massimini (2004) sugerem que a parentalidade implica uma revisão radical da hierarquia individual de valores, requerendo, por isso, um ajustamento a desafios ambientais e a redistribuição de recursos limitados.

A nível familiar, a parentalidade está associada a mudanças significativas na rotina diária e no estilo de vida dos pais, implicando que os mesmos disponham de menos tempo livre e que tenham a necessidade de lidar com finanças e orçamentos mais restritos. Socialmente, a existência de filhos também se prevê responsável por alterar rituais e rotinas entre amigos e familiares. Para além disso, ter um filho adiciona um novo e importante papel social aos pais, que acarreta novas responsabilidades, preocupações e exigências psicológicas, mas, ao mesmo tempo, grandes recompensas e estados de felicidade (Elder & Greene, 2007).

Ao nível psicológico, a responsabilidade da maternidade parece também melhorar a gestão das emoções, a capacidade de resolução de problemas e a capacidade de auto-observação. Esta última, por sua vez, aumenta o acesso a informações emocionais relevantes, tornando os indivíduos mais conscientes dos seus recursos internos, habilidades e limitações (Akerjordet e Severinsson, 2010). Apesar disso, é um facto que as mulheres em idade fértil vêem a sua carreira sofrer consequências após uma gravidez (Waite, Haggstrom & Kanouse, 1986).

Em termos profissionais, a associação da experiência óptima de parentalidade representa uma oportunidade para o desenvolvimento, uma vez que requer a aquisição de novas competências, aos níveis individual e interpessoal. Ao mesmo tempo, surge associada à motivação intrínseca, dado que promove o compromisso independentemente da existência de recompensas extrínsecas (Fave & Massimini, 2004). Por exemplo, o desenvolvimento de competências como a gestão do tempo e a empatia poderão contribuir para que os indivíduos apresentem novas abordagens à forma como encaram o seu trabalho. Outras vantagens passam ainda pela proposta de que os múltiplos papéis ligados à experiência de parentalidade aumentam a energia na atividade profissional dos indivíduos (Correll, Bernard & Paik, 2007; Correll, Kelly, O'Connor & Williams, 2014), providenciando recursos adicionais para lidar com eventos stressantes (Marks, 1977; Parker, Cotton, Yates, Baxter & Arend, 2019). Desta forma, a experiência de parentalidade exerce marcadamente a sua influência no trabalho dos indivíduos.

2.1.2. A Experiência de Parentalidade e o Trabalho

De acordo com os teóricos do enriquecimento trabalho-família (Rothbard, 2001; Greenhaus & Powell, 2006; citados por Dumas & Stanko, 2017), as competências, o apoio social, a confiança e as emoções positivas geradas nos papéis familiares podem beneficiar os trabalhadores no local de trabalho. Em particular, a existência de papéis familiares afigura-se relevante na criação de inúmeras competências, como é o caso das competências de liderança, uma vez que competências associadas à liderança transformacional (e.g., exibir comportamentos proativos, demonstrar interesse pelos colegas, comunicar eficazmente) estão diretamente relacionadas com as competências desenvolvidas nos papéis familiares (Dumas & Stanko, 2017).

A forma como este enriquecimento trabalho-família é realizado depende do sistema de género vigente em cada sociedade, porque é este sistema que influencia a relação estabelecida entre o trabalho e a parentalidade, determinando as concepções e a opinião pública acerca do regresso ao trabalho por parte dos pais ou a forma como os cuidados infantis são organizados. Também as condições e a natureza do trabalho definem a forma como o trabalho e a família se combinam. O horário de trabalho, as práticas do local de trabalho, a cultura organizacional, entre outros, influenciam igualmente a liberdade que os trabalhadores sentem na interface trabalho-família (Kivimäki, 1997).

Também dentro das condições do trabalho surge a remuneração e, no que concerne ao trabalho remunerado, Kaufman e Unlenberg (2000) mostram a persistência das tradicionais diferenças de género no efeito da experiência de parentalidade no trabalho ao concluírem que as mulheres sem filhos trabalham mais horas do que as mulheres com filhos. Pelo contrário, no caso dos homens, a paternidade surge associada a um maior esforço de trabalho e a um maior número de horas trabalhadas. Estas diferenças não se denotam apenas nas horas trabalhadas, mas também persistem nas condições salariais dos indivíduos. Crittenden (2002) concluiu ainda que, em idades inferiores a 35 anos, a diferença salarial entre mulheres com filhos e sem filhos era maior que a diferença salarial entre homens e mulheres. Isto pode dever-se ao facto de os conceitos normativos de “trabalhador ideal” e de “boa mãe” criarem uma tensão cultural entre a assumpção do papel da maternidade e a assumpção da função de uma trabalhadora comprometida (Correll et al., 2007).

Pelo contrário, a experiência da paternidade não é vista culturalmente como incompatível com a ideia de “trabalhador ideal”. Os autores Waite, Haggstrom e Kanouse (1986) referem que pais casados podem representar trabalhadores mais estáveis e merecedores quando comparados com homens solteiros ou sem filhos. Neste sentido, Townsend (2002) afirma que ser um bom pai e um bom trabalhador são parte do “pacote ideal” que define o que é ser homem. Ser um bom pai e um trabalhador ideal não são, então, conceitos incompatíveis. Por outro lado, mulheres com filhos e casadas podem ser vistas como trabalhadoras que provavelmente deixarão o emprego ou

enquanto trabalhadoras não confiáveis por causa dos encargos e responsabilidades familiares (Correll et al., 2007).

Apesar dos benefícios provenientes da experiência de parentalidade, nem sempre estes são encarados como tal. No estudo de Cuddy, Fiske e Glick (2004) é possível perceber que a descrição de uma mulher consultora enquanto mãe leva a que a avaliem como menos competente, comparativamente com as avaliações que lhe são atribuídas se não tiver filhos. Estudos semelhantes (Halpert, Wilson & Hickman 1993; Corse, 1990; citados por Correll et al., 2007) também referem que mulheres grávidas em posições de gestão, quando comparadas com mulheres que não estão visivelmente grávidas, são avaliadas como menos comprometidas com os seus trabalhos e como tendo menos autoridade. Em paralelo, são avaliadas como mais calorosas, mais emotivas e mais irracionais. Assim, a maternidade é uma característica de estatuto que, quando saliente, resulta em avaliações tendenciosas acerca da competência e do compromisso com o trabalho (Correll et al., 2007).

Deste modo, as mulheres sofrem penalizações no local de trabalho depois de se tornarem mães, enquanto que os homens não são penalizados em resultado da experiência de paternidade (Aranda & Glick, 2014). Esta penalização decorrente da experiência da maternidade, que pode ocorrer na contratação e no acesso a recursos e oportunidades no local de trabalho, é passível de ser reduzida através de uma forte devoção ao trabalho, segundo os mesmos autores. Deste modo, crenças culturais contemporâneas incluem suposições sobre mães trabalhadoras serem menos comprometidas com o trabalho do que as mulheres que não têm filhos. São ainda classificadas como menos prováveis de ser promovidas e de ser recomendadas para cargos de gestão (Correll, et al., 2007).

A par disto, pressões para a parentalidade são mais intensas nas mulheres que também têm um maior potencial de carreira. Devido à dificuldade na divisão dos papéis familiares, mulheres com filhos sofrem a maior desvantagem relativamente ao trabalho e têm mais dificuldade em ascender na carreira (Fitzsimmons & Callan, 2016). É por esta razão que as mulheres com filhos quase sempre reportam que as responsabilidades familiares requerem uma escolha entre a sua carreira ou a opção de constituir família. Também na esfera política se assiste a este fenómeno, uma vez que as mulheres constituem uma minoria no que toca à sua participação política e à sua presença em cargos elegíveis (Elder, 2004).

2.1.3. Parentalidade em Políticos

Antes de mais, surge a necessidade de conceptualizar o conceito de político. Como tal, os autores Derzhivitskii e Larionov (2019) descrevem um político enquanto uma “*public person*” que age não apenas perante os seus interesses, mas também com base na racionalidade política, cujo objetivo será o bem-comum.

Conhecidos alguns estudos que aprofundam a temática da parentalidade no trabalho, pouco se conhece sobre a experiência de parentalidade nos decisores políticos. Contudo, a teoria da socialização sugere que, em resultado da experiência de parentalidade, os indivíduos podem desenvolver perspetivas únicas sobre políticas, tendo em vista a ajuda e a proteção de crianças e famílias (Elder & Greene, 2007).

Por outro lado, existe a crença de que os interesses das mulheres na preservação, crescimento e aceitação dos seus filhos moldam as suas visões do mundo e, conseqüentemente, as suas crenças políticas. Ser mãe é entendido como um evento que promove a empatia e o carinho, estando na origem de atitudes mais liberais (Elder & Greene, 2007). Nesta óptica, alguns investigadores hipotetizam que a experiência da maternidade possa estar por detrás de visões mais liberais em questões do bem-estar social (Howell and Day, 2000; Welch and Hibbing, 1992, citados por Elder & Greene, 2007). No estudo de Elder e Greene (2007) foi também postulado que as mulheres com filhos são significativamente mais liberais do que as mulheres sem filhos em questões que se prendem com a saúde ou com o apoio e influência do Estado no mercado de trabalho.

Independentemente das suas visões mais ou menos liberais em função da sua experiência de parentalidade, constitui-se um dever dos políticos agir em prol do bem-comum. Desta forma, os políticos devem governar e liderar com base em decisões éticas.

2.2. Tomada de Decisão Ética

O estudo da temática da tomada de decisão contou com avanços significativos nas últimas décadas. Este facto pode dever-se à pressão exercida por acionistas, comunidades e governos para as organizações gerirem o comportamento dos seus colaboradores, no sentido de reduzir a conduta ilegal e antiética dos mesmos, facto salientado pelos autores Treviño, Weaver e Reynolds (2006).

Jones (1991) define uma decisão ética como uma decisão que é legalmente e moralmente aceitável para a maioria da comunidade. Neste sentido, a ética refere-se aos comportamentos individuais que são julgados de acordo com as normas morais das condutas geralmente aceites (Treviño et al., 2006).

Contudo, não existe uma definição clara daquilo que é um comportamento ético. Prova disso é o facto de diferentes autores considerarem também definições distintas para a ética e para caracterizar definições éticas. As autoras Treviño e Nelson (2016, p. 19) definem a ética como "*os princípios, normas e padrões de conduta que orientam um indivíduo ou grupo*". No entanto, um comportamento ético pode igualmente ser definido por atos que alcançam um padrão moral mínimo, e, por isso, não são antiéticos. Aqui enquadram-se os comportamentos de honestidade e de obediência à lei. Para além disso, outros investigadores têm focado o comportamento ético enquanto comportamentos que excedem estes padrões morais mínimos, como doações a instituições de caridade ou denúncias de situações antiéticas (Treviño et al., 2006). Assim, a ética

tem sido retratada como um conjunto de princípios e valores morais do indivíduo, tornando este conceito algo ambíguo, de índole pessoal, abstrato e relativo.

Alguns investigadores têm-se focado especificamente em estudar comportamentos antiéticos, como por exemplo os atos de mentir, trair e roubar (Treviño et al., 2006). Um comportamento antiético é comumente definido como um comportamento que viola ou desrespeita as normas morais que são aceites no seio da sociedade (Kish-Gephart, Harrison & Treviño, 2010), tais como as normas relativas à conduta profissional ou as que regulam as relações interpessoais. Exemplos de comportamentos antiéticos, segundo estes autores, são roubar ou sabotar no local de trabalho, mentir a clientes e prestar falsas declarações em relatórios financeiros.

Para além disso, é importante mencionar que os comportamentos antiéticos também se distinguem dos comportamentos desviantes no local de trabalho e dos comportamentos ilegais. (Kish-Gephart et al., 2010). Sackett, Berry, Wiemann e Laczo (2006) referem que o comportamento antiético não é um sinónimo para estes dois tipos de comportamentos, uma vez que os comportamentos desviantes no local de trabalho violam as normas organizacionais e não violam as normas morais amplamente aceites pela sociedade. É possível, desta forma, que um mesmo comportamento viole normas morais sociais, mantendo-se um comportamento normativo no seio de uma organização. Um exemplo dado pelos autores para este caso é o ato de mentir a clientes. Por outro lado, também existem comportamentos desviantes no local de trabalho, como bisbilhotar ou trabalhar lentamente, que violam as normas organizacionais e não violam as normas sociais amplamente aceites (Kish-Gephart et al., 2010).

Da mesma maneira, alguns conflitos de interesse podem ser considerados legais, sendo igualmente considerados antiéticos pela sociedade. Por exemplo, ter uma relação amorosa com alguém a quem se reporta poderá ser legal, mas é considerado antiético na maioria dos contextos organizacionais. Existem também os casos em que um indivíduo poderá considerar que determinada lei seja antiética. Por exemplo, a discriminação racial foi legal, durante bastante tempo, nos Estados Unidos da América e em diversos outros países (Treviño & Nelson, 2016). Pode dizer-se, então, que alguns comportamentos antiéticos se sobrepõem a comportamentos ilegais. Exemplificando, roubar é um comportamento antiético, porque viola normas aceites pela sociedade, e é, igualmente, ilegal. No entanto, é importante destacar que estes conceitos não se sobrepõem completamente (Kish-Gephart et al., 2010).

Antes de se prosseguir na revisão sobre a temática da tomada de decisão ética, afigura-se relevante esclarecer que a mesma revisão teve por base a organização proposta por O'Fallon e Butterfield (2005) e por Kish-Gephart e colaboradores (2010). Estes autores sugerem que são os fatores individuais, organizacionais e os relacionados com a própria questão moral que influenciam o processo de tomada de decisão ética. Estas condicionantes da escolha (anti)ética podem ser observados na Figura 1. Assim sendo, esta revisão está organizada tendo por base esta postulação.

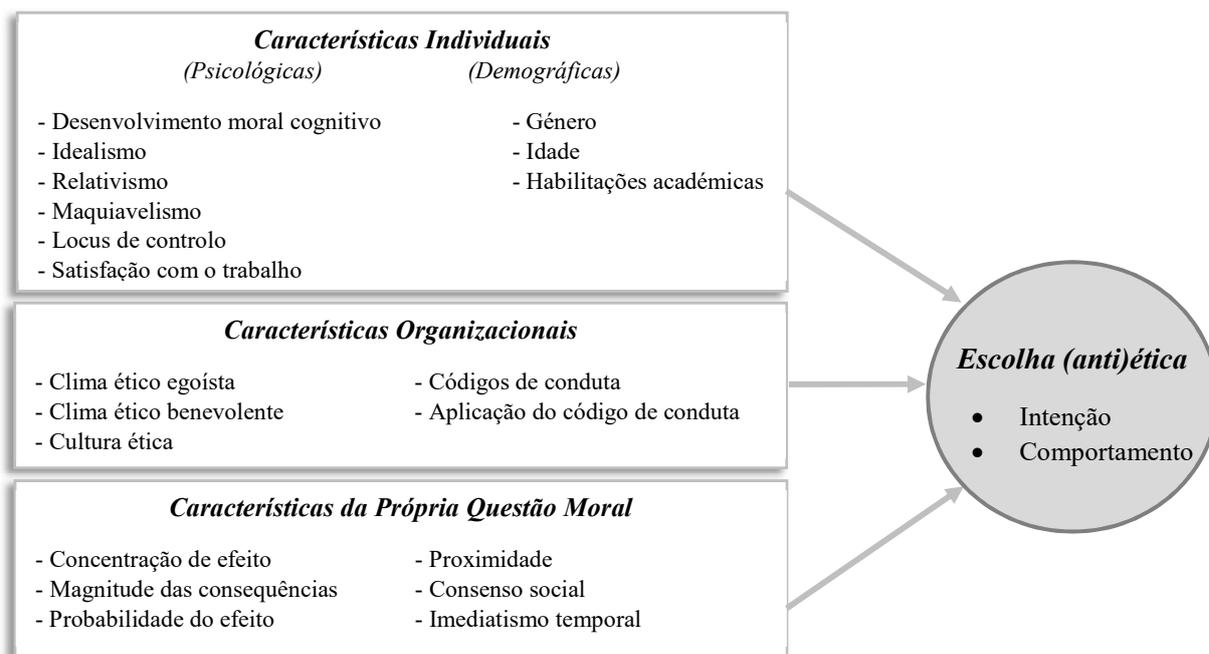


Figura 2.1: Estrutura meta-analítica para os antecedentes da tomada de decisão (anti)ética no local de trabalho (Adaptado de Kish-Gephart et al., 2010).

2.2.1. Fatores Individuais

Apesar de alguns investigadores defenderem que o comportamento moral é unicamente determinado pela situação (Doris, 1998; Harman, 2003; citados por Aquino, Freeman, Reed, Lim & Felps, 2009), estudos empíricos revelam que características individuais estáveis também são consideradas relevantes durante o processo de tomada de decisão (Aquino et al., 2009). De facto, espera-se que características individuais exerçam a sua influência nos processos de tomada de decisão e, conseqüentemente, nas escolhas éticas ou antiéticas dos indivíduos. Algumas destas características e fatores individuais são, por exemplo, traços de maquiavelismo, *locus* de controlo, satisfação no trabalho e outras variáveis demográficas como o género e a idade (Kish-Gephart et al., 2010).

A teoria da tomada de decisão de Rest (1986) afigura-se de particular interesse para explicar a influência dos fatores individuais na tomada de decisão, sendo uma das principais teorias que orienta o estudo relativo à mesma temática. Este autor teoriza que a tomada de decisão moral envolve quatro componentes básicos. O primeiro componente é a consciência moral, ou seja, o processo em que o indivíduo procede à identificação da natureza moral de um problema. Identificar uma questão moral envolve um processo interpretativo no qual o indivíduo reconhece que um problema moral existe ou que um princípio moral é relevante para a circunstância em causa.

O segundo componente é a elaboração de um julgamento moral. Assim que um indivíduo se torna consciente da questão ética, os processos de julgamento morais são iniciados (Rest, 1986).

O terceiro componente da teoria da tomada de decisão de Rest (1986) é a motivação moral, em que um indivíduo estabelece a sua intenção moral. A motivação moral tem sido descrita como o “*grau de comprometimento para agir de forma moral, valorizar valores morais acima de quaisquer outros e assumir responsabilidade pessoal por resultados morais*” (Rest, 1986, p. 101).

Por fim, o quarto e último componente é o comportamento moral (Rest, 1986). Com base neste modelo, será então possível assumir que a intenção precede o comportamento.

Assim, Jones (1991) concretiza e conceptualiza o modelo: a consciência moral leva ao julgamento moral, que, por sua vez, leva à intenção, que resulta num comportamento, que poderá ser considerado ético ou antiético.

Reynolds (2006) fez a distinção entre as pessoas que durante a tomada de decisão ética se focam no resultado final da decisão – os utilitários – e entre aqueles que preferem focar-se nos meios – formalistas. Na revisão apresentada por Tenbrunsel e Smith-Crowe (2008), os utilitários, cujos julgamentos morais se baseiam nas consequências das ações, são apresentados como menos eticamente sensíveis no domínio das violações das normas de comportamento quando comparados com os formalistas.

Já no decorrer dos últimos anos, têm sido realizados inúmeros estudos sobre a tomada de decisão ética e, com eles, surgido algumas sugestões de relações. Assim, maiores habilitações académicas e experiência de trabalho estão positivamente relacionadas com a tomada de decisão ética. Isto porque indivíduos nos últimos anos da sua carreira parecem apresentar um maior julgamento ético (O’Fallon & Butterfield, 2005). No entanto, a área de estudos dos indivíduos não parece ter influência no processo de tomada de decisão ética (O’Fallon & Butterfield, 2005).

Segundo O’Fallon e Butterfield (2005), relativamente às diferenças de comportamento ético entre géneros, a maioria da literatura reportou poucas ou nenhuma diferença significativas. Porém, quando existem algumas diferenças, as mulheres, tendencialmente, têm comportamentos mais éticos que os homens. Em adição, e segundo os mesmos autores, também a religiosidade tem uma relação positiva com a tomada de decisão ética. Por outras palavras, os indivíduos que são religiosos são menos expectáveis de apresentar um comportamento antiético.

As emoções dos indivíduos podem igualmente motivar e interferir com os seus comportamentos éticos (Treviño et al., 2006). Alguns estudos (Damasio, 1994; Wilson & Schooler, 1991; citados por Kouchaki & Desai, 2015) demonstram mesmo que as emoções têm um papel crucial na tomada de decisão. Por exemplo, a raiva demonstrou levar a mais comportamentos antiéticos (Kouchaki & Desai, 2015). Mantel (2005), por outro lado, argumenta que o afeto positivo leva a que os indivíduos pensem mais profundamente acerca das suas decisões e, assim, tomem decisões mais éticas. Ainda relativamente à influência dos afetos positivos na tomada de decisão ética, Gaudine e Thorne (2001) propõem que sentimentos positivos

influenciam positivamente a fase de tomada de consciência moral. Como tal, as emoções parecem constituir um fator individual relevante durante o processo de tomada de decisão. De forma a que as emoções não prevaleçam e influenciem negativamente este processo, alguns autores destacam os passos que devem orientar a tomada de decisão ética.

2.2.1.1. Passos que Orientam a Tomada de Decisão Ética

As autoras Treviño e Nelson (2016) enunciaram oito passos que orientam a tomada de decisão ética, que foram considerados no âmbito desta dissertação enquanto um fator individual. O primeiro passo que orienta o processo de tomada de decisão ética consiste em reunir os factos. É nesta primeira fase em que os indivíduos deverão perguntar-se “*Como é que a situação ocorreu?*”, “*Existem factos de que deveria ter conhecimento?*”. O segundo passo será a definição dos problemas éticos. Este passo sugere que os indivíduos se desafiem a pensar no maior número possível de problemas éticos. Durante este processo, conversar e partilhar ideias sobre o problema com outras pessoas poderá provar-se útil. Os dilemas poderão ser apresentados, por exemplo, a colegas de trabalho, ao cônjuge, filhos ou aos amigos que o indivíduo respeita. Este processo é importante porque poderá permitir que se encontrem problemas éticos que o indivíduo poderia não ter contemplado inicialmente. O terceiro passo consiste na identificação das partes afetadas – os *stakeholders*. Este passo pressupõe que o indivíduo se coloque no lugar dos outros e que seja sensível às suas necessidades e preocupações. As autoras afirmam que, frequentemente, é necessário pensar para além dos factos fornecidos para identificar todas as partes afetadas. Como tal, sugerem que se inicie esta análise pelos indivíduos que serão imediatamente afetados e, de seguida, ampliar progressivamente o nível de análise de forma a incorporar grupos maiores. Já o quarto passo consiste na identificação das consequências. Tal como afirmado pelas autoras Treviño e Nelson (2016), não é necessário identificar todas as possíveis consequências, mas aquelas que poderão ter uma elevada probabilidade de ocorrência, especialmente aquelas que terão consequências negativas, no caso de ocorrerem. O passo seguinte será identificar as obrigações envolvidas e as razões para a existência de cada uma dessas obrigações. No sexto passo será a altura em que os indivíduos consideram o seu carácter e a sua integridade. Isto é, nesta fase os indivíduos que pretendem tomar uma decisão ética deverão perguntar a si próprios o que uma pessoa íntegra faria naquela situação. O sétimo passo será pensar criativamente sobre as ações potenciais. Nesta fase é importante pensar em alternativas criativas. Segundo as autoras, esta é a fase em que os indivíduos que apenas se estão a focar em A ou B percebem que poderá haver um cenário C. Por último, Treviño e Nelson (2016) sugerem que os indivíduos devem analisar o seu instinto. Isto porque, se o instinto enviar sinais de alerta que deixam o indivíduo desconfortável significa que o dilema ainda precisa de ser repensado. No entanto, as autoras

chamam a atenção para o facto de que se deve prestar atenção à intuição, mas não resolver os problemas com base nela. Por conseguinte, deverão ser utilizadas ferramentas racionais de tomada de decisão para tomar uma boa decisão.

2.2.2. Fatores Organizacionais

Os fatores organizacionais, como recompensas e sanções, o clima e cultura éticos, a existência de códigos de conduta, o tamanho da organização, a influência dos colegas e líderes, entre outros, também condicionam o processo de tomada de decisão ética dos indivíduos.

O impacto das recompensas e das sanções é, para O’Fallon e Butterfield (2005), muito claro – recompensar comportamentos antiéticos tende a aumentar a frequência destes comportamentos, enquanto que sistemas eficazes de sanções tendem a diminuir os mesmos comportamentos. Esta ideia teorizada pelos autores supra é suportada também por Treviño, Weaver e Reynolds (2006), que afirmam, igualmente, que recompensas e punições impactam o comportamento ético.

Da mesma forma, o clima e cultura éticos parecem ter uma influência positiva na tomada de decisão ética (O’Fallon & Butterfield, 2005). Também o tamanho da organização, segundo estes autores, exerce a sua influência na tomada de decisão dos colaboradores. Segundo os autores Ahiauzu e Ololube (2016), o tamanho da organização é determinado pelo seu número de trabalhadores, pela amplitude do seu negócio e pela sua participação e alcance no mercado. Assim, postula-se que quanto maior for a organização, maior será a tendência para os seus colaboradores agirem de forma menos ética.

Outro fator que parece influenciar potencialmente as atitudes e comportamentos éticos dos indivíduos é a percepção dos mesmos sobre o clima ético das organizações (Treviño et al., 2006). O clima ético foi definido por Martin e Cullen (2006) como “*um conjunto de climas prescritivos que refletem os procedimentos, políticas e práticas organizacionais com consequências morais*”, que identificam os padrões ou normas esperadas para a tomada de decisão no seio de determinada organização. Por outro lado, o construto de cultura ética poderá ser caracterizado como uma percepção mais singular e individual dos sistemas, procedimentos e práticas vigentes na organização, que têm por objetivo orientar e apoiar o comportamento ético (Kish-Gephart et al., 2010).

As autoras Tenbrunsel, Smith-Crowe e Umphress (2003) definem o clima organizacional como sendo composto por dois tipos de sistemas: os sistemas informais e os sistemas formais. Os sistemas informais constituem as normas, rituais, mitos e linguagem presentes numa organização, enquanto que os sistemas formais são caracterizados por fatores como liderança, políticas e sistemas de sanções e recompensas.

A existência de códigos de conduta organizacionais também parece reforçar a existência de decisões éticas dentro das organizações, especialmente se a organização fizer menção e fizer cumprir o mesmo código (Kish-Gephart et al., 2010).

Segundo Hoyt e Price (2015), um fator importante que influencia a tomada de decisão ética é a extensão em que as pessoas se definem no que toca as suas relações com os outros dentro da organização. Desta forma, as atitudes e comportamentos dos colegas no local de trabalho também afetam o comportamento ético dos indivíduos, sendo que a frequência e intensidade da interação com os pares tornam esta influência mais forte (Treviño et al., 2006). Assim sendo, uma variável moderadora da tomada de decisão ética é a influência de colegas (O'Fallon & Butterfield, 2005).

Neste sentido, o estudo de Gino, Ayal e Ariely (2009) descreve a forma como a presença e a influência dos pares tem repercussões na tomada de decisão. Os mesmos autores descrevem três mecanismos que levam a diferentes previsões sobre a influência de um indivíduo ser exposto à desonestidade de outras pessoas, sendo eles a probabilidade de ser descoberto, a saliência e normas sociais. A probabilidade de ser descoberto sugere que observar outra pessoa que se comporta de forma desonesta aumentará a propensão de alguém agir desonestamente. Pelo contrário, o mecanismo de saliência sugere que observar outra pessoa que se comporta de forma desonesta diminuirá a propensão do observador agir desonestamente. O mecanismo das normas sociais sugere que quando o observador pertence a um exogrupo, os membros do grupo mostrarão uma probabilidade reduzida de se envolver em comportamentos desonestos. Todavia, quando o observador for um membro do endogrupo, as normas sociais mudarão e os outros membros do grupo terão maior probabilidade de se envolver em comportamentos desonestos. De um modo geral, Gino e colaboradores (2009) sugerem que a influência dos pares é um fator importante na tomada de decisão ética. Assim sendo, pode afirmar-se que a tomada de decisão ética dos indivíduos depende da influência social a que estão expostos.

Por outro lado, também os líderes poderão condicionar o processo de tomada de decisão dos indivíduos. Isto é consistente com a ampla literatura que refere que as identidades dos indivíduos influenciam fortemente as suas crenças, atitudes e comportamentos (Hoyt & Price, 2015). Segundo estes autores, os líderes, comparativamente com indivíduos que não ocupam cargos de liderança, sentem-se mais justificados para levar a cabo comportamentos que são, convencionalmente, considerados antiéticos, uma vez que do papel de liderança resulta um aumento da confiança na permissibilidade moral, por forma a atingir determinados resultados.

2.2.3. Fatores da Própria Questão Moral

Os fatores da própria questão moral estão relacionados com aspectos do dilema ético em questão, como a proximidade das vítimas ou a antecipação de consequências. A percepção destes aspectos pode provocar ou impedir os indivíduos de agir de forma antiética (Kish-Gephart et al., 2010).

Jones (1991) formulou uma abordagem baseada em questões que constituem a própria questão moral, propondo que a intensidade moral de uma determinada questão ética compreende seis elementos distintos, sendo eles:

- a) magnitude das consequências, isto é, o dano total resultante de uma escolha antiética;
- b) consenso social, ou seja, o grau de concordância entre pares de que a ação está errada;
- c) probabilidade de efeito, consistindo na probabilidade de a ação em causa resultar em dano ou prejuízo;
- d) imediatismo temporal, sendo o período de tempo que antecede as consequências da decisão;
- e) proximidade, quer seja social, psicológica, cultural e física da vítima do ato;
- f) concentração de efeitos, sendo a *“função inversa do número de pessoas afetadas por um determinado ato”*.

De acordo com esta teoria, à medida que qualquer elemento destas características situacionais aumente, a intensidade moral geral da situação aumenta proporcionalmente.

Tendo por base esta teoria, os comportamentos antiéticos podem ser reduzidos nas organizações se os colaboradores aprenderem a associar um comportamento antiético a uma consequência grave e bem definida (magnitude das consequências) a uma vítima familiar ou conhecida do colaborador (proximidade). Da mesma forma, segundo Kish-Gephart e colaboradores (2010), as organizações poderão ser capazes de evitar comportamentos antiéticos se definirem melhor as normas comportamentais da organização, por forma a criar um forte consenso social.

2.2.4. Liderança Ética

Uma vez observada a influência que a liderança poderá exercer no comportamento de colegas e trabalhadores, surge a necessidade de abordar o conceito de liderança ética. A liderança ética é definida por Brown, Treviño e Harrison (2005) como a demonstração de condutas apropriadas por parte dos líderes, através das suas ações e da forma como estabelecem os seus relacionamentos interpessoais, bem como a forma como promovem esta conduta, através de uma comunicação aberta, de reforço e a partir das suas próprias decisões.

Uma liderança ética contempla características próprias. Como tal, um líder que pretenda ser ético deverá ouvir o que os colaboradores têm a dizer, tendo em mente os melhores interesses dos mesmos, repreender os colaboradores que violem os padrões éticos, levar a sua vida pessoal de

uma forma ética, demonstrar preocupação com a forma como as suas decisões impactam os outros e tomar decisões justas e equilibradas, sendo confiável (Brown et al., 2005). Ademais, um líder ético deverá ainda discutir ética e valores organizacionais com os colaboradores, dando exemplos de como agir da forma mais correta, perguntando-se qual é a atitude mais certa que deverá tomar e definindo o sucesso não só pelos resultados, mas também pela forma como ele é obtido.

De forma a ser um líder ético, em posição de influência dos colaboradores, o líder deve ser visto enquanto um modelo exemplar, credível e legítimo, que se envolve em comportamentos normativamente apropriados, tornando a mensagem ética saliente. As percepções dos colaboradores sobre a motivação altruísta do líder e a criação de um ambiente de trabalho justo contribuem para a atratividade, credibilidade e legitimidade do mesmo líder. Para isso, a comunicação e o reforço positivo assumem papéis fundamentais (Brown et al., 2005). Assim sendo, a liderança ética surge de uma combinação de características e comportamentos levados a cabo pelo líder, que incluem a demonstração de integridade e de elevados padrões éticos, bem como o tratamento justo dos colaboradores (Brown et al., 2005).

2.2.5. Parentalidade e Tomada de Decisão Ética

A experiência de parentalidade parece ter influência na tomada de decisão, nomeadamente na tomada de decisão ética. O estudo de Sampson e Laub (2003) refere que a transição para a experiência de parentalidade, trazendo inerentemente obrigações e responsabilidades adicionais para os pais, poderá levar a um menor envolvimento em atividades criminosas por parte dos mesmos.

Paralelamente, segundo Tubbs (2007), os indivíduos com filhos estarão mais preocupados com os atos morais, instruindo os seus filhos a evitar escolhas que violem os padrões da comunidade. Aqueles que são responsáveis pelo desenvolvimento do caráter das crianças também são frequentemente mais sensíveis a como as escolhas dos outros, por vezes, modelam traços de caráter indesejáveis e, portanto, podem influenciar negativamente as crianças expostas a essas escolhas. Como tal, e através do estudo de Eibach, Libby e Ehrlinger (2009), é possível constatar que a experiência de parentalidade responsabiliza os pais pela introdução de valores e pela passagem da instrução moral aos seus filhos. Neste mesmo estudo, torna-se ainda saliente que os indivíduos com filhos expressam maior desaprovação moral por atos inofensivos, mas ofensivos, do que os indivíduos sem filhos. Neste sentido, se a experiência da parentalidade é responsável por uma expansão do domínio moral, os mesmos autores defendem que indivíduos com filhos avaliam mais atos de forma imoral depois de se tornarem pais.

Também o estudo de Ganem e Agnew (2007) mostrou que indivíduos com filhos, independentemente do seu género ou idade, que possuem relações de boa qualidade com os mesmos, são significativamente menos propensos a envolverem-se em atividades criminosas,

comparativamente com indivíduos que não têm filhos. Desta forma, a experiência de parentalidade parece afetar o comportamento criminoso, especialmente nos homens (Zoutewelle-Terovan, van der Geest, Liefbroer e Bijleveld, 2012). Ser pai deverá então estar associado a uma redução significativa de ofensas graves.

2.2.6. Tomada de Decisão Ética em Políticos

Os políticos detentores de cargos públicos possuem responsabilidades eleitorais e estão acostumados a processar grandes quantidades de informações complexas relacionadas com as funções que desempenham (Baekgaard, Christensen, Dahlmann, Mathiasen & Petersen, 2019). Segundo os mesmos autores, são constantemente confrontados com informações factuais designadas para os ajudar a tomar as suas decisões políticas ou para influenciar as suas posições em tópicos importantes no seu campo de ação. É fundamental considerar ainda que a ação política é uma atividade profissional que lida diretamente com a vida e o destino dos cidadãos. Desta forma, cabe a um autarca decidir sobre os direitos, propriedade e vida futura dos mesmos (Derzhivitskii & Larionov, 2019).

Os líderes políticos são eleitos e a sua autoridade é reconhecida democraticamente. No entanto, a autoridade dos líderes políticos está frequentemente sob ameaça e escrutínio, quer seja por parte do seu próprio partido, quer por parte do eleitorado ou de outras agências, como a comunicação social (Morrell & Hartley, 2006).

A interpretação de informações, mesmo que inequívocas, na tomada de decisão no âmbito político, não é um processo neutro, sendo que as atitudes tomadas são muito importantes. Isto não se aplica apenas a áreas que exijam medidas mais políticas, como no âmbito escolar, mas também a áreas menos politizadas, como na manutenção de estradas (Baekgaard et al., 2019).

Independentemente das áreas em que atuam serem mais ou menos politizadas, segundo o estudo de Hafner-Burton, Hughes e Victor (2013), conclui-se que os políticos, que segundo os mesmos autores se integram dentro do conceito de “elites”, são mais propensos a tomar decisões racionais. No entanto, são também mais suscetíveis de sofrer de excesso de confiança, o que, por sua vez, irá degradar as suas competências para a tomada de decisão.

Alguns estudos elaborados no âmbito da ciência política descrevem os políticos eleitos (“*high level elected politicians*”) como sendo estratégicos, serenos, maximizadores da utilidade aliada ao conhecimento e apresentando preferência pela estabilidade. Quando tomam decisões, costumam tomar bastante tempo para suportar as suas ações (Axelrod 2015; Baron and Ferejohn 1989; Bueno de Mesquita 2013; Dewan and Spirling 2011; Dunleavy 2014; Fearon 1999; citados por Sheffer, Loewen, Soroka, Walgrave & Sheaffer, 2018). Como tal, e segundo estes autores, isto cria a suposição, de forma implícita ou explícita, de que os políticos realizam o seu trabalho num ambiente que motiva uma tomada de decisão melhor e de maior qualidade, comparada com a

forma como iriam trabalhar noutra função ou comparativamente a cidadãos que não exercem cargos políticos.

Outras características encontradas em políticos eleitos em vários países e níveis de governação são, por exemplo, elevados níveis de extroversão e abertura à experiência, associadas à exibição de elevados traços associados à tomada de decisão, como a aversão à perda, excesso de confiança nas escolhas e decisões tomadas e a exibição de um compromisso crescente (Sheffer, Loewen, Soroka, Walgrave & Sheaffer, 2018). É por isso expectável que estas características estejam presentes em autarcas.

Os autarcas operam num contexto complexo, tendo em conta o leque de problemas que são chamados a resolver. A par do dever de representar o eleitorado, trabalham com um número substancial de *stakeholders*, sendo eles outros representantes políticos de outros partidos, parceiros e agências dos setores público, privado, voluntário e comunitário (Morrell & Hartley, 2006). Para além disso, são responsáveis por várias outras tarefas, como a prestação de serviços à comunidade e a execução e aplicação de regulamentos. Os líderes políticos, por norma, precisam de mobilizar outras pessoas para resolverem problemas difíceis e questões sensíveis (Morrell & Hartley, 2006). O que também faz com que os autarcas atuem num contexto complexo é o facto de a escolha política ser caracterizada pela falta de informação completa e confiável, como também pela dificuldade em prever exatamente a reação dos cidadãos a algumas das escolhas e decisões políticas (Derzhivitskii & Larionov, 2019).

O facto das escolhas e decisões dos políticos afetar diretamente os cidadãos faz da função de autarca uma posição de poder. Decorrente dessa posição de poder, poderão ser colocados em situações em que enfrentam conflitos entre os seus deveres de representar, governar, gerir e liderar a freguesia ou o município no qual estão eleitos e os seus interesses pessoais. Estas preocupações não podem ser dissociadas das considerações de ética (Morrell & Hartley, 2006).

Relativamente à ética, e segundo os autores Birch e Allen (2010), existe a crença de que os políticos devem manter padrões mais elevados em virtude da sua posição. Os políticos, representantes eleitos, ocupam posições de confiança pública, isto porque agem em nome dos cidadãos e as suas ações são financiadas com recurso a dinheiros públicos. Assim sendo, é expectável que os detentores de cargos públicos sigam um código moral mais rígido daquele que é o da população em geral.

Como tal, a ética tem bastante relevância para os cargos públicos. Manter a ética no centro da vida pública significa, segundo James (2006), pensar e deliberar, em conjunto, versando sobre os princípios que moldam como devemos viver bem em comunidade.

A ética política deverá tomar em consideração as especificidades da vida política, a qual se traduz pela presença contínua de conflitos e pela necessidade de os políticos fazerem escolhas difíceis. Entenda-se por ética política a ética que analisa as especificidades da manifestação da

moralidade na vida política, determinando os limites do que é, ou não, permitido na atividade política (Derzhivitskii & Larionov, 2019).

Para os cidadãos a ética também é um fator determinante e não existem dúvidas de que querem honestidade no comportamento dos políticos que elegem (Birch & Allen, 2010). No estudo destes autores é referido que os votantes ingleses reconhecem e aceitam que alguns políticos tenham de “sujar as mãos” de forma a levarem a cabo o seu trabalho. No entanto, o abuso dos seus poderes públicos para ganhos pessoais não é bem visto.

Ainda no campo da ética, algumas teorias sobre liderança referem elementos éticos. Por exemplo, segundo o tipo de liderança transformacional, o comportamento do líder irá moldar os valores dos seus seguidores (Morrell & Hartley, 2006). No entanto, para a maioria das teorias sobre liderança, a ética é pouco mencionada e é, não raras vezes, colocada de parte. Por exemplo, os autores Leach e Wilson (2000) em *Local Political Leadership* referem decisões políticas, táticas e opções de liderança, mas não contemplam a ética no âmbito desta obra.

Os autores Morrell e Hartley (2006) afirmam ainda que os políticos eleitos raramente recebem *feedback* sobre o seu desempenho. O *feedback* que recebem pode ser tendencioso por várias razões e os mesmos autores apontam a antipatia por um determinado partido ou a consequência da oposição por parte de um colega como tentativas de diminuir a sua autoridade. Segundo os mesmos autores, isto pode ter origem na ineficiente e danosa ideia que, geralmente, as pessoas têm dos políticos. Relativamente a esta ideia negativa sobre os políticos, Uhr (2012) afirma que, no mundo democrático, os políticos carecem universalmente da confiança pública que outros profissionais possuem, sendo eles os profissionais de saúde, advogados, professores e/ou muitas forças policiais e militares. Essa falta de confiança do público reflete uma suspeita generalizada de que os políticos não têm a capacidade de auto-regulação responsável pela sua conduta profissional. Como tal, um estudo sobre a tomada de decisão ética dos autarcas vislumbra-se oportuno, uma vez que também não existem estudos que abordem estas temática em conjunto.

2.3. Estudo e Objetivos da Investigação

A experiência de parentalidade afigura-se como um acontecimento marcante na vida dos indivíduos, resultando em alterações na dinâmica familiar, como também em alterações psicológicas, profissionais, sociais e económicas, permitindo aos mesmos indivíduos desenvolver novas competências. Contudo, tendo por base a informação exposta anteriormente e face à insuficiência de estudos qualitativos que relacionem a influência da experiência de parentalidade na tomada de decisão ética e nos comportamentos de liderança ética, especificamente em indivíduos que ocupem cargos políticos em autarquias, esta dissertação propõe-se a colmatar esta lacuna. Para tal, o objetivo geral deste estudo exploratório é perceber se a experiência de

parentalidade tem influência na forma como os políticos tomam decisões, nomeadamente decisões éticas, e na forma como levam a cabo as suas funções de liderança, exibindo, ou não, comportamentos de liderança ética.

Os objetivos específicos deste estudo são ainda aumentar o conhecimento científico no campo da tomada de decisão ética quando relacionado com a experiência de parentalidade, explorando a forma como a experiência de parentalidade exerce influência na personalidade e comportamento dos indivíduos, em contexto organizacional. Assim, um objetivo concreto desta dissertação é perceber a influência de uma variável familiar, sendo ela a existência (ou não) de filhos, nas práticas de tomada de decisão ética levadas a cabo pelos políticos, através da análise e comparação, usando uma abordagem qualitativa, das formas como as mulheres e homens, com e sem filhos, tomam decisões no decorrer das suas funções em cargos públicos.

3. METODOLOGIA

Na persecução dos objetivos propostos, o método de investigação escolhido é o método qualitativo, através de um estudo exploratório. O método qualitativo permite aceder a dados descritivos – normalmente palavras escritas ou faladas pelos participantes do estudo, bem como ao seu comportamento observável, com o intuito de perceber os participantes a partir da sua realidade (Taylor, Bogdan & DeVault, 2015). Esta metodologia permite ainda aceder às percepções dos indivíduos em estudo, bem como às experiências emocionais que vivenciam (Almeida & Freire, 2003). Para além disso, segundo os autores Beigi e Shirmohammadi (2017), é também a abordagem qualitativa que permite uma relação próxima entre o investigador e o fenómeno que se pretende estudar, facilitando a sua ocorrência.

3.1. Participantes

Relativamente aos participantes deste estudo, dado o seu objetivo, foram entrevistados indivíduos cuja profissão está direta e estreitamente ligada com a necessidade de tomada de decisões éticas. Desta forma, os inquiridos exercem cargos políticos em autarquias. Foram entrevistados presidentes de Câmaras Municipais e vereadores, presidentes de Juntas de Freguesia e membros de executivo, da Área Metropolitana de Lisboa e Zona Oeste. Para garantir a existência de um grupo de estudo e de um grupo de controlo, foram inquiridos indivíduos com filhos e sem filhos.¹

A escolha desta amostra prende-se com o facto de os autarcas exercerem as suas funções e tomarem as suas decisões num contexto particularmente complexo, sendo que, não raras vezes, poderão ser colocados em situações em que enfrentam conflitos de interesse e dilemas éticos. Relativamente à ética, e segundo os autores Birch e Allen (2010), existe a crença de que os políticos devem manter padrões mais elevados, em virtude da sua posição. Os políticos, sendo eleitos democraticamente pelos cidadãos, ocupam posições de confiança pública, agindo em nome dos mesmos, cujas ações são financiadas com recurso a dinheiros públicos. Este facto exige, então, que sigam um código moral mais rígido daquele que é o da população em geral. Como tal, esta amostra está totalmente relacionada com a tomada de decisão ética.

Neste estudo foram entrevistadas 27 pessoas, das quais 12 são mulheres e 15 são homens, com idades compreendidas entre os 29 e os 71 anos, sendo que a média de idades é de, aproximadamente, 46 anos (DP = 13,10). Desta amostra, 17 indivíduos têm filhos e os restantes 10 não têm filhos. Relativamente ao número de filhos, dos 17 participantes, 4 têm um filho (23%), 10 têm dois filhos (59%) e 3 têm três filhos (18%). A idade mínima e máxima dos filhos é de 21

¹ Por motivos de confidencialidade, e uma vez que foram entrevistados indivíduos com cargos de exposição pública, não será apresentada uma tabela contemplando os dados sociodemográficos dos participantes.

meses e 45 anos, respetivamente, sendo que a média de idades dos filhos é de, aproximadamente, 21 anos. Torna-se ainda relevante afirmar que oito dos 17 indivíduos que são pais têm filhos menores de idade.

Relativamente às habilitações académicas, apenas um participante possui o ensino básico (4%) e dois participantes possuem o ensino secundário (7%). A licenciatura é a habilitação académica mais frequente entre os participantes, sendo que 13 dos inquiridos se apresentou como licenciado (48%), três participantes possuem uma pós-graduação (11%), sete participantes possuem o grau de mestre (26%) e, por fim, um dos inquiridos possui habilitações ao nível do doutoramento (4%).

3.2. Entrevista e Ficha de Características Sociodemográficas

Tal como referido supra, foi utilizada uma abordagem qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas. A decisão pela adoção desta metodologia deveu-se ao facto de a mesma permitir que as entrevistas sejam conduzidas com algum grau de flexibilidade, conferindo a possibilidade de formular novamente questões que não tenham sido respondidas, aprofundar temas específicos e esclarecer aspectos que sejam relevantes para o estudo. Como tal, foram construídos dois guiões para aplicar aos indivíduos com filhos e sem filhos, respetivamente. Ambos os guiões possuem duas diferentes secções, sendo que o guião aplicado aos indivíduos com filhos é composto por 14 questões e o guião aplicado aos indivíduos sem filhos é composto por cinco questões. Sempre que se justificou, foram aplicadas perguntas adicionais aos participantes. É possível observar nos Anexos A e B, detalhadamente, as questões realizadas nas entrevistas que serviram para recolher os dados desta dissertação.

A recolha de informação foi orientada por meio da realização de 27 entrevistas individuais semiestruturadas, a homens e mulheres, com filhos e sem filhos, que ocupam funções executivas em autarquias, analisando as suas experiências e pontos de vista acerca da experiência de parentalidade e do impacto desta experiência na sua tomada de decisão. A elaboração do guião de entrevista teve por base a revisão da literatura. Foi realizada uma entrevista de pré-teste para aferir quais as melhores formas de colocar as questões, visando obter a informação desejada e adquirir *feedback* sobre a redação das questões e aspetos a melhorar. Após esta fase foi iniciada, de facto, a recolha de dados. A aplicação do primeiro questionário foi seguida de um questionário complementar, de forma a aferir as características sociodemográficas dos participantes. Este questionário é composto por perguntas de resposta múltipla e de resposta breve. O mesmo questionário encontra-se disponível para consulta no Anexo C.

3.3. Procedimento e Análise dos Dados

3.3.1. Recolha dos dados

Os participantes foram selecionados tendo por base uma amostragem não aleatória por conveniência e ainda uma amostragem não aleatória “bola de neve”, também conhecida por *snowball sampling*, porque foram escolhidos os indivíduos mais convenientes ou próximos para responder e, igualmente, foram identificados indivíduos da população de interesse, que foram usados como informantes para identificar outros possíveis participantes, estes também usados como informantes (Goodman, 1961).

O envio de um e-mail constitui-se como primeira etapa, apresentando a investigação, o propósito e o tema geral da investigação. No mesmo e-mail foi ainda apresentada a duração média esperada da entrevista e a declaração do anonimato e confidencialidade da informação. Na posterior fase de entrevistas, marcadas com antecedência, cada participante foi informado pessoalmente sobre o contexto do estudo e foi-lhe garantida novamente toda a confidencialidade e explicado o objetivo e as condições do estudo, sendo que a informação proveniente da entrevista apenas seria para uso exclusivo do presente estudo. Foi ainda mencionado o carácter voluntário da participação de cada participante, bem como o contacto dos responsáveis. A maioria das entrevistas foi realizada através de contacto presencial. No entanto, devido aos condicionamentos impostos pelo estado de emergência, decorrentes da epidemia da doença COVID-19, as últimas oito entrevistas foram realizadas com recurso a plataformas *online*. Em ambas as formas de recolha de dados, todos os participantes autorizaram a gravação da entrevista. As entrevistas realizadas tiveram uma duração mínima de 24 minutos e uma duração máxima de 1 hora e 25 minutos, cuja duração média é de 41 minutos.

3.3.2. Análise dos dados

Uma vez realizada a recolha dos dados, seguiu-se a fase da transcrição das entrevistas. Estas entrevistas foram integralmente transcritas em texto², facilitando a análise das informações recolhidas. Esta análise foi possível através da análise *template* (King, 2004) que se caracteriza pela sua flexibilidade e pelo facto de se focar numa codificação que segue uma estrutura hierárquica, com algumas categorias produzidas *a priori* e com outras adicionadas conforme o avanço da análise das entrevistas e a necessidade de organizar informação. A análise *template* organiza a informação de uma forma que cria relações entre os temas definidos, normalmente envolvendo uma estrutura hierárquica (Brooks, McCluskey, Turley & King, 2015). Esta técnica

² A transcrição integral das entrevistas não será disponibilizada por forma a garantir a confidencialidade dos participantes.

é, então, favorável à organização e análise de dados textuais por forma a ser possível comparar diferentes respostas sobre uma temática em específico (King, 2004).

Foram desenvolvidas *a priori* as categorias que formaram um primeiro *template*, cujos temas eram provenientes das evidências presentes na literatura. Por exemplo, para o tema da parentalidade foram criadas as categorias referentes às alterações na dinâmica familiar, alterações psicológicas, alterações sociais e alterações económicas com base nos autores Elder e Greene (2007), da mesma forma que a categoria referente às alterações profissionais teve por base o estudo de Fave e Massimini (2004). Já no que se refere às categorias que se prendem com a tomada de decisão ética, as mesmas foram divididas em fatores individuais, fatores organizacionais e fatores que se relacionam com a própria questão moral, seguindo a organização proposta por O’Fallon e Butterfield (2005) e por Kish-Gephart, Harrison e Treviño (2010). Para o tema da liderança ética, as categorias desenvolvidas *a priori* tiveram por base as características da liderança ética propostas por Brown et al. (2005).

Com o avançar da análise, foram introduzidas novas categorias e o *template* foi consecutivamente ajustado às necessidades da análise. A seleção das categorias *a priori* vai de encontro ao teorizado por King (2004) e o método de análise no qual se baseou este estudo é traduzido pela combinação das abordagens dedutiva e indutiva. Isto porque foi realizada uma categorização *a priori* tendo por base o guião da entrevista e as informações provenientes da literatura existente, por forma a iniciar aquela que seria a primeira versão do *template* (Anexo D). É de notar que, no respetivo anexo, encontram-se ainda as fontes de suporte às categorias estabelecidas previamente. De seguida, recorrendo ao auxílio do software MaxQda2020, foram adicionadas novas categorias *a posteriori*, sempre que os dados textuais fossem relevantes para o estudo e não se enquadrassem nas categorias previamente definidas. Note-se que sempre que novas categorias emergiam, foi realizada uma revisão aos segmentos textuais já alocados a fim de confirmar a sua correta codificação. No que concerne à contabilização das ocorrências por categoria, foi considerada apenas uma ocorrência para cada participante, independentemente do número de vezes que essa categoria é referida pela mesma pessoa. Ou seja, as ocorrências apresentadas têm por base apenas o número de participantes que mencionaram a categoria em questão e não incluem o número de vezes que cada categoria foi mencionada por cada participante.

Posto isto, a análise dos dados resulta de um processo dinâmico e interativo, uma vez que para se obter o *template* final foi necessária uma correção sistemática. Com o decorrer da codificação e da análise das entrevistas, foram criadas 26 novas categorias. Este *template* pode ser consultado no Anexo E, sendo que se encontram identificadas em itálico as categorias emergentes.

3.4. Qualidade do Estudo

Por forma a garantir a qualidade do estudo, seguiram-se as recomendações dos autores Gaskell e Bauer (2000). Desta forma, durante a realização das entrevistas foi considerado o ponto de saturação teórica da informação, que ocorreu no final da realização das entrevistas.

Para além disso, o estudo pautou pela transparência por meio da criação de um dicionário de categorias, que consta do Anexo F, e pela descrição do procedimento utilizado de forma muito detalhada, traduzindo-se, segundo os autores Gaskell & Bauer (2000) como um indicador de confiabilidade. Esta preocupação em apresentar o processo de recolha e de análise com clareza tem como principal objetivo a replicação deste procedimento por parte do leitor.

De forma a analisar o conteúdo das entrevistas, este estudo, tal como referido anteriormente, contou com o auxílio do programa MaxQda2020, sendo também este procedimento encarado como uma iniciativa potenciadora de rigor e transparência para a análise qualitativa (Gaskell & Bauer, 2000).

Optou-se também por enriquecer o estudo com a apresentação de citações dos participantes, cujos testemunhos foram codificados recorrendo à análise de pares, com validação independente por parte da orientadora desta dissertação. A apresentação das citações dos participantes permite igualmente ao leitor comprovar as conclusões desta dissertação, traduzindo a realidade obtida através das entrevistas realizadas.

4. RESULTADOS

Os resultados obtidos neste estudo serão apresentados, em primeiro lugar, com base em resultados globais e, de seguida, apresentados com base em resultados específicos e diferenças entre os grupos em estudo.

Com o objetivo de diferenciar claramente estes grupos em estudo, as citações e tabelas apresentadas ao longo deste Capítulo incluirão o código CF para os indivíduos com filhos ou o código SF para os indivíduos sem filhos. Todas as citações transcritas ao longo deste Capítulo contarão, então, com a identificação do grupo a que pertence o entrevistado, seguida do número de participante.

A apresentação dos resultados obtidos replica os temas gerais do *template*, sendo eles a parentalidade, a tomada de decisão ética e as características da liderança ética³. Resta ainda esclarecer que, nas tabelas apresentadas, a coluna N refere-se ao número de ocorrências por categoria ou subcategoria, sendo contabilizada apenas uma ocorrência por cada participante, não incluindo o número de vezes que cada categoria ou subcategoria foi mencionada por cada participante.

4.1. Resultados Globais

4.1.1. Parentalidade

Os participantes foram questionados, globalmente, acerca das alterações decorrentes da experiência de parentalidade e das características que ganharam ou desenvolveram em consequência desta experiência.

Tabela 4.1: Tabela síntese dos aspectos inerentes à parentalidade mencionados pela generalidade dos participantes

Categoria	N	Subcategoria	N	N
Alterações decorrentes da experiência de parentalidade	79	Alterações na dinâmica familiar	15	
		Alterações psicológicas	12	
		Alterações profissionais	25	Há alterações 16 Não há alterações 9
		Alterações sociais	12	Há alterações 9 Não há alterações 3
		Alterações económicas	4	
Integração da família no trabalho	25	Enriquecimento trab-fam	10	
		<i>Apoio social e familiar</i>	7	
		<i>Apoio do parceiro</i>	8	

³ Em todas as tabelas apresentadas neste capítulo estão identificadas em itálico as categorias e subcategorias emergentes, para facilitar uma melhor identificação das mesmas por parte do leitor.

Características que ganhou ou desenvolveu	101	Organização pessoal	11		
		Hierarquização de prioridades	13		
		Gestão do tempo	17		
		<i>Empatia</i>	16		
		<i>Criatividade</i>	1		
		<i>Gestão de conflitos</i>	12		
		<i>Responsabilidade</i>	10		
		<i>Maturidade</i>	3		
		<i>Auto-conhecimento</i>	1		
		<i>Ponderação</i>	10		
		<i>Realização pessoal</i>	6		
		<i>Auto-estima</i>	1		
Consequências decorrentes da experiência de parentalidade	30	<i>Nas mulheres</i>	14		
		<i>Nos homens</i>	8	<i>Valorização da paternidade</i>	8
		<i>Procura de ferramentas para colmatar as penalizações</i>	12	<i>Horas extraordinárias</i>	10
		<i>Chefias que não entendem</i>	4	<i>Abdicar da licença de maternidade</i>	2
		<i>Diminuição das expectativas em relação ao trabalhador</i>	6		

Neste contexto, quando questionados mais especificamente sobre a sua experiência de parentalidade, os participantes mencionaram maioritariamente as características que ganharam ou desenvolveram em resultado dessa mesma experiência. A característica mais vezes referida pelos participantes é a gestão do tempo, que pode ser ilustrada pela seguinte afirmação:

“Aprendi a gerir muito melhor o meu tempo, enquanto esposa, enquanto mãe, enquanto filha, enquanto mulher, enquanto presidente...” (CF21).

Também a empatia parece ter aumentado em resultado da experiência de parentalidade, tal como mencionado por 16 participantes. Um exemplo de uma menção a esta subcategoria encontra-se de seguida:

“Com a chegada dos filhos acho que começas a tomar atenção a outras coisas, talvez fiques mais sensível aos outros e a outros domínios da vida, colocas-te no lugar dos outros também, especialmente se também tiverem filhos.” (CF3).

Por outro lado, competências como a criatividade ou a capacidade de auto-estima e o auto-conhecimento praticamente não foram mencionadas pelos participantes.

Para além das características que foram ganhas e/ou desenvolvidas pelos participantes, estes também mencionaram algumas alterações decorrentes da experiência de parentalidade. Estas alterações ocorreram aos níveis profissional (*“Estamos mais focados, as coisas têm de estar todas calendarizadas e bem definidas, não gostamos de ir para uma reunião e não haver ordem de trabalhos, de ir para uma reunião e estarmos na palheta e ver as horas a passar e pensar «tenho muitas coisas para fazer e estou aqui a perder tempo». Acho que nos foca mais.”* – CF3), familiar

“A nossa vida familiar, de pai e mãe, também mudou, enquanto casados, também alterámos as nossas rotinas: levar os miúdos à escola, tirá-los da escola, tentar proporcionar atividades extracurriculares que eles gostem e que sejam possíveis no nosso dia a dia” – CF15), psicológico (“De repente, o facto de ser mãe tornou-me mais estável, mais séria.” – CF9), social (“Até os amigos, depois só nos perguntam pelos filhos” – CF2) e económico (“Nós temos novas despesas e é um orçamento familiar que se altera” – CF8).

Relativamente às consequências da experiência de parentalidade, foram registadas mais ocorrências de consequências para as mulheres. No entanto, as oito menções à paternidade foram sempre menções acerca das consequências positivas e sobre a valorização da paternidade pela sociedade, como se observa na seguinte afirmação:

“Com os homens é o contrário, parece que um homem com filhos e que faça bem o seu trabalho, não é só um trabalhador normal. Isso na política vê-se muito bem.” (CF17)

No que concerne à procura de ferramentas para colmatar as penalizações decorrentes da experiência de parentalidade, a realização de horas extraordinárias foi a subcategoria mais mencionada pelos entrevistados. Um exemplo desta situação é referenciado pelo entrevistado 7:

“O que faço é sair uma hora mais cedo para poder ir buscá-lo [ao filho], mesmo quando volto depois para o trabalho, que acontece muitas vezes à noite.” (CF7).

Em último lugar, a integração da família no trabalho também foi mencionada pelos entrevistados, especialmente a subcategoria do enriquecimento trabalho-família. De seguida, apresenta-se um exemplo:

“Se calhar existe uma transferência. A vida é uma aprendizagem. As coisas que aprendo com os meus filhos não ficam só em casa. Tornam-me mais maleável em algumas situações e menos maleável noutras, quando tinha de ser duro, era duro e sou assim no trabalho.” (CF1)

4.1.2. Tomada de Decisão Ética

No que toca à apresentação dos resultados que se prendem com a tomada de decisão ética, e tal como definido na revisão de literatura, esta apresentação tem por base a organização proposta por O’Fallon e Butterfield (2005) e por Kish-Gephart, Harrison e Treviño (2010). Desta forma, as tabelas subordinadas à temática da tomada de decisão ética estão divididas por fatores individuais, organizacionais e relacionados com a própria questão moral.

a) Fatores Individuais

Remetendo para os fatores individuais da tomada de decisão ética, é possível afirmar que estes foram mencionados em grande número pelos entrevistados, podendo ser observados a partir da análise da Tabela 4.2.

Tabela 4.2: Tabela síntese dos fatores individuais mencionados pela generalidade dos participantes

Categoria	N	Subcategoria	N	N	
Componentes individuais da tomada de decisão ética	27	Intenção moral	9	Intenção ética	9
				Intenção antiética	0
		Comportamento moral	18	Comportamento ético	18
				Comportamento antiético	0
Etapas da TDE	67	Recolher os factos	14		
		Definir questões éticas	17		
		Identificar as partes afetadas	7		
		Identificar consequências	9		
		Identificar obrigações	10		
		Considerar o próprio carácter e integridade	6		
		Pensar criativamente	4		
		Analisar o instinto	0		
Foco da Decisão	0	Utilitarismo	0		
		Formalismo	0		
Experiência	11	Experiência profissional	5		
		<i>Maturidade</i>	6		
Importância da racionalidade	6				
Tempo como determinante da decisão	1				
Valorização da opinião da família	4				
Querer dar o exemplo aos filhos	2				

Quando questionados sobre a forma como decidem e tomam decisões difíceis no trabalho, os participantes referiram-se, maioritariamente, às etapas da tomada de decisão ética, sendo que as etapas com maior número de ocorrências são a definição das questões éticas (N=17) e a recolha dos factos (N=14). Um exemplo para a ocorrência da subcategoria de definição das questões éticas pode ser obtido pelo entrevistado 23:

“Penso sobre o que é que pode acontecer quando tomo uma decisão... O que eu tento fazer é não tomar essas decisões sozinha, é preciso ter ajuda de pessoas que sabem mais que nós e de pessoas que trabalham na Junta há mais anos. Os procedimentos mudam muitas vezes, falo com a minha equipa, com o meu executivo, votamos as decisões difíceis e falo muito com outros presidentes de Junta, para ver como é que estão a proceder e trocamos ideias.” (SF23)

Por outro lado, um exemplo para a subcategoria da recolha dos factos pode ser ilustrado pelo seguinte excerto:

“Depois temos que tomar decisões... são precisas mais viaturas, são necessárias ou não são necessárias? Temos que avaliar, temos que pedir aos serviços que façam uma avaliação técnica de como é que as viaturas estão, isso faz parte do processo decisão e nós decidimos, com base nisso, se é necessário, se não é necessário.” (CF10)

Também os componentes individuais da tomada de decisão ética foram mencionados em largo número, com a maioria das ocorrências na subcategoria do comportamento ético (N=18):

“O que não pode mesmo ofender é o princípio da lei. A lei em primeiro lugar. Ponho a lei em primeiro lugar. Embora haja decisões difíceis, nós perdemos aqui cerca de três ou quatro trabalhadores, também por decisões difíceis que foram tomadas, por irregularidades contratuais... mas foram tomadas, de acordo com a lei. Não há volta a dar. Não temos outra hipótese. Se não está de acordo com a lei, então...Uma das coisas que eu quero ter é a consciência tranquila de que as minhas decisões foram tomadas de acordo com a lei e que foram boas decisões para a freguesia. Não há outro princípio, o princípio tem de ser esse, independentemente de ferir susceptibilidades, de agradar a um e não agradar a outro e eu sou muito combativo nisso. Gosto de ter a certeza que estou a tomar a melhor decisão.” (CF15).

Por último, e apesar do elevado número de ocorrências nas categorias que compõem os fatores individuais da tomada de decisão, observa-se que a categoria “Foco da Decisão” não registou qualquer ocorrência.

b) Fatores Organizacionais

Acerca dos fatores organizacionais que condicionam a tomada de decisão ética dos indivíduos (Tabela 4.3), é de salientar que praticamente não existiram ocorrências, sendo que a única ocorrência registada foi ao nível da influência que as recompensas e sanções exercem no processo de tomada de decisão. Segue-se, portanto, a única citação atribuída à subcategoria “Recompensas e Sanções”:

“Da mesma forma que já despedi, também já recompensei trabalhadores publicamente por terem tido uma conduta exemplar e tomarem decisões acertadas para a Junta, nomeadamente, numa altura em que eu não estive tão presente. Eu premeio as boas ações, para as pessoas verem isso como um exemplo e continuarem.” (CF9)

Tabela 4.3: Tabela síntese dos fatores organizacionais mencionados pela generalidade dos participantes

Categoria	N	Subcategoria	N	N	
Cultura ética	1	Sistemas informais	0	Linguagem	0
		Sistemas formais	1	Códigos de conduta da organização	0
				Recompensas e sanções	1
Dimensão da organização	0				

c) Fatores da Própria Questão Moral

Por sua vez, dentro das condicionantes da própria questão moral (Tabela 4.4), note-se que de entre as características da questão moral apenas a subcategoria concentração de efeitos foi mencionada pelos participantes (N=7). Um exemplo de uma menção à subcategoria “Concentração de Efeitos” pode ser obtido pelo entrevistado 9:

“Esta obra que está a haver aqui. O estaleiro era para ser... a decisão que tinha sido tomada colocava o estaleiro a ocupar 15 lugares de estacionamento, ia-me rebentar um jardim que me tinha custado 8 mil euros e fechar uma faixa de rodagem. Em detrimento de fechar um campo de ténis, onde havia lá aulas. Tive um dilema, que era tirar 15 lugares de estacionamento, partir um jardim e isto são dinheiros públicos, em detrimento de um espaço onde se pratica desporto. O que levo em consideração é sempre o benefício da população, perceber «aqui vou prejudicar 100, aqui vou prejudicar 500», é matemática.” (CF9)

Tabela 4.4: Tabela síntese dos fatores da própria questão moral mencionados pela generalidade dos participantes

Categoria	N	Subcategoria	N
Características da questão moral	7	Concentração de efeitos	7
		Magnitude das consequências	0
		Probabilidade de efeito	0
		Proximidade	0
		Consenso social	0
		Imediatismo temporal	0
Dilema moral	24	Dilema relacionado com questões humanas	15
		Dilema relacionado com questões financeiras/materiais	9

Remetendo para os tipos de dilemas que os entrevistados enunciaram, é possível concluir que foram mencionados dois tipos de dilemas, com significados contrastantes: dilemas relacionados com questões humanas e dilemas que se prendem com questões financeiras e/ou materiais. Assim, e com recurso à análise da Tabela 4.4, é possível afirmar que a tipologia do dilema moral que

mais ocorrências registou foi o dilema relacionado com questões humanas (N=15), quando comparado com o dilema relacionado com questões financeiras ou materiais (N=9). Um exemplo de um dilema moral relacionado com questões humanas apresenta-se de seguida:

“As decisões difíceis são as que envolvem as pessoas perto de nós. Despedir colaboradores, contratar colaboradores, processos disciplinares. São as decisões que implicam a vida dos outros, mas que às vezes tem de ser.” (CF5).

Por outro lado, um exemplo de um dilema moral relacionado com questões financeiras ou materiais é apresentado pelo entrevistado 6:

“Os piores dilemas são termos recursos limitados e não podermos fazer tudo o que queríamos.” (SF6)

4.1.3. Liderança Ética

No que toca às características da liderança ética, todas as características da liderança ética propostas por Brown et al. (2005) registaram, pelo menos, uma ocorrência. A subcategoria “Ouve o que os colaboradores têm a dizer” foi mencionada por 22 dos 27 participantes, tendo sido, por isso, a subcategoria que registou mais ocorrências. Um exemplo de uma menção a esta subcategoria pode ser obtido pelo entrevistado 1:

“Há uma coisa muito importante nas empresas que é o diálogo com os trabalhadores: o saber ouvir. E eu faço reuniões com muita frequência com os trabalhadores. Com todos, para ouvi-los. Todos os dias estou com eles na abertura, tento estar com eles quando as instalações fecham, vou falando com muita frequência com eles.” (CF1)

Em contraste, a subcategoria “Pode ser confiável” foi a menos mencionada pelos participantes, contando apenas com uma ocorrência, seguida da subcategoria “Leva a sua vida pessoal de uma forma ética” que também somou apenas duas ocorrências (Tabela 4.5).

Tabela 4.5: Tabela síntese das características da liderança ética mencionados pela generalidade dos participantes

Categoria	N	Subcategoria	N
Características da liderança ética	82	Ouve o que os colaboradores têm a dizer	22
		Repreende os colaboradores que violam os padrões éticos	9
		Leva a sua vida pessoal de uma forma ética	2
		Tem em mente os melhores interesses dos colaboradores	5
		Preocupação com a forma como as suas decisões afetam os outros	7
		Toma decisões justas e equilibradas	12
		Pode ser confiável	1
		Discute ética ou valores empresariais com os colaboradores	4
		Dá exemplos de como fazer as coisas da forma correta em termos de ética	7
		Define o sucesso não só pelos resultados, mas também pela forma como estes são obtidos	1
		Ao tomar decisões, pergunta-se "qual é a coisa certa a fazer?"	12

4.2. Resultados Específicos

Ainda antes de se exibirem os resultados específicos comparativos entre os grupos em estudo, e remetendo para as tabelas a serem apresentadas, resta esclarecer que se optou por apresentar o número de ocorrências por grupo de estudo bem como as percentagens das ocorrências para cada grupo, uma vez que existe uma diferença considerável entre o número de participantes que constitui os dois grupos em estudo. Como tal, a apresentação destas percentagens permite que a comparação entre grupos seja mais clara e transparente. Para efeitos de interpretação dos resultados, considerou-se a existência de diferenças consideráveis entre grupos quando a diferença entre a percentagem de ocorrências entre grupos é de, pelo menos, um terço.

4.2.1. Parentalidade

Relativamente à temática da parentalidade, ambos os grupos em estudo (indivíduos com filhos e indivíduos sem filhos) identificaram alterações efetivas e potenciais decorrentes da experiência da parentalidade. Estas alterações poderão ser observadas através da análise da Tabela 4.6, que se segue.

Tabela 4.6: Aspectos inerentes à parentalidade mencionados pelo grupo dos indivíduos com filhos e pelo grupo dos indivíduos sem filhos

		CF (N= 17)	%	SF (N= 10)	%	Total (N= 27)	
Categoria	Subcategoria	N		N		N	
Alterações decorrentes da experiência de parentalidade	Alterações na dinâmica familiar	10	59	5	50	15	
	Alterações psicológicas	11	65	1	10	12	
	Alterações profissionais	Há alterações	7	41	9	90	16
		Não há alterações	6	35	3	30	9
	Alterações sociais	Há alterações	9	53	0	0	9
		Não há alterações	3	18	0	0	3
	Alterações económicas	4	24	0	0	4	
Integração da família no trabalho	Enriquecimento trabalho-família	10	59	NA	NA	10	
	<i>Apoio social e familiar</i>	7	41	NA	NA	7	
	<i>Apoio do parceiro</i>	8	47	NA	NA	8	
Características que ganhou ou desenvolveu	Organização pessoal	11	65	NA	NA	11	
	Hierarquização de prioridades	13	76	NA	NA	13	
	Gestão do tempo	17	100	NA	NA	17	
	<i>Empatia</i>	16	94	NA	NA	16	
	<i>Criatividade</i>	1	6	NA	NA	1	
	<i>Gestão de conflitos</i>	12	71	NA	NA	12	
	<i>Responsabilidade</i>	10	59	NA	NA	10	
	<i>Maturidade</i>	3	18	NA	NA	3	
	<i>Auto-conhecimento</i>	1	6	NA	NA	1	
	<i>Ponderação</i>	10	59	NA	NA	10	
Consequências decorrentes da experiência de parentalidade	<i>Realização pessoal</i>	6	35	NA	NA	6	
	<i>Auto-estima</i>	1	6	NA	NA	1	
	<i>Nas mulheres</i>	12	71	2	20	14	
	<i>Nos homens</i>	8	47	0	0	8	
	<i>Procura de ferramentas para colmatar as penalizações</i>	<i>Valorização da paternidade</i>	10	59	NA	NA	10
		<i>Abdicar licença de maternidade</i>	2	12	NA	NA	2
	<i>Chefias que não entendem</i>	4	24	NA	NA	4	
	<i>Diminuição das expectativas em relação ao trabalhador</i>	6	35	NA	NA	6	

No que toca às alterações na dinâmica familiar, ambos os grupos destacam ocorrências neste sentido e não se consideram diferenças substanciais entre o número de ocorrências dos dois grupos em estudo. Conclui-se, por isso, que ambos os grupos reconhecem alterações na dinâmica familiar, potenciais ou efetivas, aquando do nascimento de um filho. Um exemplo de uma menção a esta subcategoria encontra-se de seguida:

“Honestamente, o que eu acho é que os filhos me deram uma responsabilidade maior no sentido em que se éramos apenas um casal e teríamos apenas os problemas ou as vicissitudes por que um casal passa, a partir do momento em que passámos a ter mais duas crianças é evidente que passámos a ter um outro conjunto de problemas e um outro conjunto de vantagens também. Mas depois deixamos de ser só nós e isso implica alterar rotinas, comidas, férias, horários. Um casal tem de se adaptar quando chegam os filhotes, ainda por cima dois!” (CF16)

Sobre as alterações psicológicas decorrentes da experiência de parentalidade, subcategoria esta que conta com um total de 12 ocorrências, é de notar que apenas uma ocorrência (10%) foi mencionada pelo grupo dos indivíduos sem filhos. Em oposição, 65% dos indivíduos com filhos mencionou a existência destas alterações. Torna-se, então, evidente que os indivíduos com filhos identificam mais claramente as alterações psicológicas que surgem aquando da parentalidade. Estas alterações psicológicas estão principalmente presentes no modo de encarar a vida (*“realmente transforma-nos no sentido mais positivo, mais... com mais responsabilidade, encarando a vida de outra perspetiva.”* - CF1) e no estado de felicidade dos indivíduos (*“Contribuiu para a minha felicidade.”* – CF3).

Relativamente às alterações profissionais, pode afirmar-se que existem duas crenças acerca da influência da experiência de parentalidade na vida profissional. Assim, foi possível perceber que existem duas ideias antagónicas. Isto porque, por um lado, alguns indivíduos afirmam convictamente que não existem alterações profissionais após o nascimento dos filhos:

“Acho que a forma como faço o meu trabalho não se alterou, porque sempre fui profissional e sempre tentei dar o melhor de mim no trabalho.” (CF4).

Por outro lado, existem indivíduos que relatam a existência de alterações profissionais em resultado da parentalidade nos tempos de trabalho, na disponibilidade para o trabalho e para desempenhar cargos de elevada responsabilidade, como se pode verificar de seguida:

“Eu, quando deixei a autarquia da primeira vez, não foi em resultado de umas eleições, o resultado eleitoral não foi mau, mas foi em função da perspetiva de nascimento, dali a uns meses, do meu filho. E fi-lo com a convicção de que precisava de ter mais tempo para estar com ele e para poder acompanhar o crescimento dele de uma forma diferente daquilo que aconteceu com o meu enteado em que muitas vezes não foi possível estar tão presente.” (CF8)

Existem, portanto, importantes diferenças entre a percepção dos indivíduos com filhos e dos indivíduos sem filhos perante a ocorrência de alterações profissionais resultantes do nascimento das crianças, sendo que 90% dos indivíduos sem filhos menciona a existência destas alterações. Não raras vezes, este argumento foi utilizado pelos indivíduos para justificar o facto de ainda não serem pais, tal como se observa na seguinte citação:

“Não tenho filhos. Porquê? Exatamente porque... tenho 30 anos, sou relativamente nova e tive um percurso profissional que até agora... foi tudo muito centrado no percurso profissional e não tive ainda. Esta profissão exige muita disponibilidade e ter um filho nesta altura iria

obviamente mudar algumas coisas, por exemplo, nós reunimos sempre à noite nas nossas reuniões de executivo e há fins de semana em que temos de estar presentes em eventos, feiras. Ia ser complicado neste momento, mas gostava muito.” (SF14)

Relativamente às alterações sociais, constata-se que 53% dos participantes com filhos afirmam que, em resultado da experiência de parentalidade, também sofreram alterações ao nível dos seus contactos sociais, nomeadamente nas relações de amizade. Porém, como esperado, esta subcategoria não contabilizou quaisquer ocorrências por parte dos indivíduos sem filhos. Nas citações seguintes é possível verificar de que forma a vida social dos pais se altera em consequência da sua experiência de parentalidade:

“Os amigos depois só nos perguntam pelos filhos. Muda completamente aquilo que é a tua relação com os outros.” (CF2)

“Até os nossos amigos, que dizem assim «olha, vamos combinar qualquer coisa?». Antigamente podíamos combinar sem problema nenhum, não é? Esses nossos amigos só vão perceber isso quando forem pais porque verdadeiramente não entendem. Porque é muito fácil, «ah vamos ali porque é fácil» mas depois não percebem que um bebé tem que dormir, tem que dormir a sesta, tem rotinas e nós temos que ser o mais possível rigorosos com a questão das rotinas deles e temos que nos adaptar a isso.” (CF10)

Na categoria “Integração da família no trabalho”, 10 dos 17 participantes com filhos, o que equivale a 59% deste grupo, afirmam a importância e a existência da integração trabalho-família. Esta integração acontece porque os indivíduos com filhos evidenciam que o desenvolvimento de algumas características no seio familiar se transfere e, por sua vez, facilita o desenrolar das suas funções profissionais:

“Quem tem três filhos ou quatro ou cinco, eu tenho três e a minha experiência é: como todos eles têm atividades extracurriculares, a organização não é fácil, mas implica muita gestão e organização e isso ajuda muito no trabalho. Aliás, há muitas empresas multinacionais que consideram, ao contrário de muitas empresas portuguesas, que o facto de alguém ter mais do que um ou dois filhos é benéfico face aqueles que não têm filhos, porque consideram que é uma pessoa muito mais organizada que os outros todos. Acho que essa é uma vantagem de ter mais do que um filho: é que nos leva à efetiva maximização das funções.” (CF3)

A felicidade e realização pessoais, bem como estados positivos adquiridos no seio familiar, transferem-se igualmente para o trabalho:

“Acho que me realizou, fiquei mais completo e essa serenidade tem aumentado com os anos e transfere-se para o meu trabalho.” (CF5)

Algumas ideias aplicadas no seio profissional surgem também de ideias que se originam no seio familiar, muitas vezes com a influência da criatividade dos filhos:

“Provavelmente o projeto «E se eu fosse presidente?» nasce muito porque eu tinha duas miúdas em casa que não entendiam o que eu fazia. E foi ao explicar a elas «mas se vocês não

entendem o que é ser presidente de Junta, ninguém entende». E a verdade é que não entendiam e este trabalho de ir às escolas falar com os miúdos tem sido importantíssimo porque os miúdos são dos maiores veículos de informação que nós temos junto dos pais.” (CF9)

Por fim, a integração trabalho-família também está presente nas competências de resolução de conflitos, o que pode ser observado na seguinte citação:

“Seremos pais ajuda-nos a relativizar e a colocar as coisas em perspetiva. Por exemplo, ter a atitude de ouvir e consultar outros antes de tomar uma decisão foi uma coisa que adquiri também depois de ser pai. Mas lidar com conflitos dos filhos, ainda por cima eu tive filhos com poucos anos de diferença de idades, dá-nos uma boa experiência na mediação de conflitos, porque o que nós todos queremos, seja em casa ou no trabalho, é que o ambiente esteja sempre calmo e confortável, que haja serenidade. No local de trabalho, e em casa, eu valorizo muito isso.” (CF16)

No entanto, para que esta integração trabalho-família resulte na sua plenitude, os indivíduos com filhos evidenciam tanto a importância do apoio social e familiar (41%) (*“Depois também há um pilar muito importante que é o suporte da família, acho que se não tivéssemos um suporte familiar, hoje em dia são muito importantes os avós, acho que não seria possível conseguirmos fazer isso.”* – CF10), como a importância do apoio do parceiro (47%) (*“Se eu não tivesse o meu marido a ajudar o ---- a fazer trabalhos, por exemplo, era muito difícil eu ajudá-lo nos dias em que tenho reuniões até tarde, assembleias municipais...”* - CF26).

Ainda através da análise da Tabela 4.6, é possível observar também algumas características que os indivíduos com filhos adquiriram e/ou desenvolveram em resultado da sua experiência de parentalidade. Como tal, é possível concluir que a gestão do tempo foi a capacidade mencionada pela totalidade dos indivíduos com filhos (N=17):

“Passei a ter outro tipo de experiência e outro tipo de gestão do tempo do que aquele que tinha antes de ser pai. Acho que foi isso que noto mais, até na minha experiência profissional, é onde eu costumo fazer a diferença. Quem trabalha comigo não tem dificuldade em trabalhar comigo, mas acha que eu sou um bocadinho hiperativo, porque como consigo gerir bem o tempo e tenho múltiplas funções... estou talhado para conseguir fazer n coisas no tempo que tenho útil para as fazer.” (CF1)

A empatia foi igualmente mencionada por 94% dos indivíduos com filhos, tornando-a a segunda característica que contabiliza mais ocorrências:

“Eu acho que ficamos mais sensíveis perante os problemas, da sociedade e das pessoas que nos rodeiam. Só tenho um filho... mas senti logo que, enquanto pessoa, ia mudar a forma como vejo os outros, tornei-me mais sensível. Pensava assim «agora que tenho um filho, espero que isto não aconteça comigo, espero que isto não aconteça com ele... que tristeza isto acontecer.» Se calhar fico mais atenta aos problemas e aos pequenos sinais quando as pessoas não estão tão bem. Pergunto mais vezes se está tudo bem, tornei-me, lá está, mais sensível.” (CF4)

A capacidade de hierarquização de prioridades é a terceira característica mais mencionada, tendo sido mencionada por cerca de 76% dos entrevistados com filhos, que relatam que existiu uma redefinição de prioridades e um ajustamento das prioridades familiares e profissionais:

“Isto é, a não permitir que tudo, independentemente da sua importância, se sobreponha às questões da vida familiar. E a realidade depois demonstra que é mesmo assim: há coisas em que não é desastroso não estarmos ou não fazermos naquele momento, porque temos de dar tempo à vida familiar. Temos de ir buscar o filho à escola ou ir com ele ao médico ou temos que... estar com ele, não é? Portanto acho que uma noção mais correta do que é prioritário e fundamental e daquilo que pode esperar e pode ser posto num segundo plano foi uma das coisas que a vivência da paternidade me trouxe.” (CF7)

Tal como mencionado na categoria da integração trabalho-família, a capacidade de gestão de conflitos também sofreu uma melhoria, uma vez que 12 do total de 17 indivíduos com filhos (71%) referem que, em resultado do nascimento de um ou mais filhos, melhoraram as suas competências de gestão de conflitos em contexto organizacional:

“Ter filhos ajuda-nos a ser mais calmos quando temos de ter cabeça fria, porque já lidámos com muitas birras e com adversidades. Com as crianças aprendemos a ter mais paciência para resolver os nossos problemas. Quando explicamos aos filhos o porquê de não poderem fazer isto ou aquilo, também explicamos aos trabalhadores que não podem fazer assado, mas com paciência.” (CF13)

Posteriormente, a capacidade de organização pessoal também foi aumentada, tendo sido este facto mencionado por 65% dos indivíduos com filhos. Segue-se uma citação que ilustra esta situação:

“Já é difícil gerir tudo sem ter um filho, quando se tem um filho é preciso manter ainda mais a organização, ainda para mais porque eu fui mãe depois de estar numa posição de vice-presidência, portanto, já tinha essa obrigação antes. Acho que me tornei mais organizada, mais ciente do meu tempo e aprendi a gerir ainda melhor, é essencial para que tudo corra bem, principalmente porque nesta função não há horários, é complicado.” (CF21)

O desenvolvimento da responsabilidade e da ponderação foi mencionado por um igual número de indivíduos (N=10), equivalendo a cerca de 59% do grupo dos indivíduos com filhos. Relativamente ao aumento da responsabilidade nos pais, este pode ser ilustrado pela seguinte afirmação:

“Ser pai é de facto uma condição nova e faz de nós seres mais responsáveis, é a minha convicção. Ou devia ser assim. Porque nós acabamos por assumir poderes de tutela, do ponto de vista da educação e da evolução de um novo ser e isso atribui-nos uma responsabilidade diferente.” (CF8)

A ponderação foi mencionada por 59% dos participantes com filhos como uma característica que desenvolveram em resultado da experiência de parentalidade, especialmente no que toca ao processo da tomada de decisão. Eis algumas afirmações em que este fenómeno se observa:

“Pondero mais as decisões que tomo, talvez isso.” (CF4)

“Se calhar agora altera-se um pouco, porque no passado... era mais... sou muito mais ponderado na tomada de decisão, muito mais...” (CF12)

A existência de filhos foi também mencionada por cerca de 35% dos indivíduos com filhos como sendo um motivo de realização pessoal:

“A altura em que somos mães é a altura em que nos realizamos, não há nada mais bonito do que gerar uma vida.” (CF17)

Por último, a experiência de parentalidade tem inerentes algumas consequências. Observa-se que estas consequências são mais evidentes para a experiência de maternidade quando comparadas com o número de consequências para os homens. Do total de 14 ocorrências no que toca às consequências da maternidade mencionadas para as mulheres, a grande maioria das consequências foi referida por mulheres com filhos, o que espelha o efeito da sua experiência. Estas consequências são referidas, essencialmente, ao nível profissional:

“Se calhar com as mulheres já é diferente, se calhar a sociedade olha para as mulheres a achar que são menos competentes depois de serem mães, como se lhes retirasse qualquer coisa.” (CF1)

Em contraste, as oito menções das consequências da paternidade foram de teor positivo acerca dos benefícios e da valorização da paternidade pela sociedade.

“Com os homens é o contrário, parece que um homem com filhos e que faça bem o seu trabalho, não é só um trabalhador normal. Isso na política vê-se muito bem.” (CF17)

Estas afirmações demonstram, então, uma disparidade entre a forma como a maternidade e a paternidade são vistas culturalmente e são reforçadas pela seguinte:

“Sendo mulher acho que as pessoas esperam que as mães sejam menos disponíveis e menos dedicadas ao trabalho, só isso explica o facto de ainda não se quererem contratar mulheres para determinados cargos ou o facto de receberem um salário inferior para a mesma posição. De um pai já não se espera isso, espera-se que ele seja bom pai e bom trabalhador e não sofre esses preconceitos no trabalho. O meu marido, como disse, também tem cargos políticos e tem duas filhas e eu sempre achei que as pessoas o olhavam de forma muito mais... que as pessoas gostavam que ele tivesse duas filhas.” (CF17)

Posto isto, para colmatar as penalizações decorrentes da experiência de parentalidade, especialmente ao nível profissional, a realização de horas extraordinárias foi a subcategoria mais mencionada pelos entrevistados com filhos. Um exemplo desta situação poderá ser comprovado pela seguinte afirmação:

“Eu sempre tive a noção de que não podia prejudicar o meu trabalho, trabalhava até mais só para não questionarem isso. Tornei-me mais atenta, eu sabia que podia ter dormido menos, que tinha de sair para uma consulta... portanto tentei gerir sempre o trabalho da melhor forma para que a organização não ficasse prejudicada.” (CF17)

Por último, ainda tendo por base a Tabela 4.6, é possível verificar que 35% dos indivíduos com filhos relataram a diminuição das expectativas em relação ao seu trabalho, como consequência da sua experiência de parentalidade:

“As pessoas não tratam de maneira diferente, mas se calhar as expectativas sobre nós alteram-se. Os colegas no trabalho também fazem a mesma coisa, acho que não nos tratam de maneira diferente, mas têm expectativas inferiores sobre o nosso trabalho, talvez isso.” (CF16)

4.2.2. Tomada de Decisão Ética

a) Fatores Individuais

No que concerne aos fatores individuais da tomada de decisão ética, concluiu-se anteriormente que estes foram mencionados em grande número pela generalidade dos entrevistados. Para além disso, e com recurso à análise da Tabela 4.7, é possível concluir agora que existem algumas diferenças significativas entre indivíduos com filhos e sem filhos na forma como os fatores individuais exercem influência nas suas decisões éticas.

Tabela 4.7: Fatores individuais mencionados pelo grupo dos indivíduos com filhos e pelo grupo dos indivíduos sem filhos

Categoria	Subcategoria	CF	%	SF	%	Total	
		(N= 17) N		(N= 10) N		(N= 27) N	
Componentes individuais da tomada de decisão ética	Intenção moral	Intenção ética	9	53	1	10	10
		Intenção antiética	0	0	0	0	0
	Comportamento moral	Comportamento ético	13	76	5	50	18
		Comportamento antiético	0	0	0	0	0
Etapas da TDE	Recolher os factos	11	65	3	30	14	
	Definir questões éticas (tirar)	11	65	6	60	17	
	Identificar as partes afetadas	5	29	2	20	7	
	Identificar consequências (tirar)	7	41	2	20	9	
	Identificar obrigações	6	35	4	40	10	
	Considerar o próprio carácter e integridade	6	35	0	0	6	
	Pensar criativamente	1	6	3	30	4	
	Analisar o instinto	0	0	0	0	0	
Foco da decisão	Utilitarismo	0	0	0	0	0	
	Formalismo	0	0	0	0	0	

Experiência	Experiência profissional	5	29	0	0	5
	<i>Maturidade</i>	6	35	0	0	6
Importância da racionalidade		3	18	3	30	6
Tempo como determinante da decisão		1	6	0	0	1
Valorização da opinião da família		4	24	0	0	4
Querer dar o exemplo aos filhos		2	12	0	0	2

Em primeiro lugar, e remetendo para os componentes individuais de tomada de decisão ética, e após a comparação entre os grupos em estudo, é possível afirmar que existem diferenças consideráveis entre os grupos em estudo em relação à intenção ética das suas decisões. Isto porque, do total de entrevistados com filhos, 53% dos mesmos mostraram intenção ética, enquanto que apenas 10% dos indivíduos sem filhos seguiram esta tendência. Um exemplo de uma menção à intenção ética que pode ser observado na seguinte citação:

“Temos de ser éticos, sem dúvida, ter atenção a isso”. (CF3)

Esta tendência está igualmente presente no que toca ao comportamento ético, apesar de ser menos evidente, uma vez que os indivíduos com filhos tendencialmente também apresentaram um maior número de ocorrências para a subcategoria “Comportamento Ético”.

“Eu tenho regras estritas, tenho leis a cumprir, pareceres que orientam as decisões do presidente.” (CF5)

Já no que toca as subcategorias que constituem as etapas da tomada de decisão ética, existem essencialmente duas subcategorias em que existem diferenças acentuadas entre os grupos em estudo. Estas diferenças são denotadas nos processos de recolha dos dados, em que os indivíduos com filhos demonstram uma maior preocupação com este processo:

“Por exemplo, na realização de determinadas obras públicas, quais devem ser prioritárias e quais não devem ser prioritárias, decisões na área dos recursos humanos, quem devemos contratar, para onde devem ir, que áreas precisam mais e que áreas precisem menos. Em relação a investimentos ou programas para a população, o que se toma em conta é o impacto que eles vão ter, positivo, não é? E a necessidade que existe.” (CF7)

Uma outra subcategoria em que os indivíduos com filhos e os indivíduos sem filhos apresentam uma diferença substancial entre ocorrências é a subcategoria “Considerar o próprio carácter e integridade”, uma vez que a totalidade das ocorrências registadas é proveniente do grupo dos indivíduos com filhos, sendo que os indivíduos sem filhos não fizeram qualquer menção à mesma subcategoria. Um exemplo de citação para esta subcategoria é apresentado pelo entrevistado 8:

“Depois, há um conjunto de valores que temos que ter presentes no momento da decisão. Quando se tem um quadro e uma moldura de valores de que se não transige, então as decisões

são mais ajustadas, não são erráticas, são mais claras. E eu acho que isso é muitíssimo importante nos processos de decisão. Se agirmos na base de convicções, num quadro de valores, num quadro de referência, as coisas acabam por funcionar sempre na mesma lógica. Portanto... como é que se tomam as decisões? Acho que é um processo de consciência pessoal.”

Por outro lado, existem outras subcategorias que compõem as etapas da tomada de decisão ética em que não se observaram diferenças significativas entre os grupos em estudo. É o caso da subcategoria de definição das questões éticas (*“As decisões difíceis são sempre tomadas em conjunto e se forem mesmo complicadas contactamos pessoas experientes ou com outra visão da matéria. Portanto, quando tomo uma decisão difícil tento perceber os pontos de vista de todos, decidimos em grupo e contactamos pessoas que percebam mais do que nós, isso é fundamental para tomar uma decisão informada.”* – CF26) e de identificação das consequências (*Sabemos que a pessoa vai ficar sem trabalho. Sabemos, às vezes, como era o caso, que as pessoas poderiam ter alguma dificuldade em arranjar outro trabalho porque já não eram muito novas. Porque isso é aquilo que eu faço todos os dias para os outros: dar uma opinião e dizer «se tomar esta decisão, as consequências são estas e se tomar esta decisão, as consequências são estas».*” – CF3).

Posteriormente, respeitante à influência da experiência individual no processo de tomada de decisão ética, identificaram-se novamente diferenças entre os grupos em estudo, nomeadamente nas subcategorias de experiência profissional e da maturidade, uma vez que os participantes com filhos relatam as únicas menções às mesmas categorias.

A experiência profissional individual é vista como um fator determinante da tomada de decisão, relatada por 29% dos entrevistados com filhos: *“Eu... eu tenho uma máxima que adquirir com a experiência da minha vida e com as decisões que eu tomei, fui obrigado a tomar muitas decisões, até porque estive numa tropa especial. Todas estas experiências nos dão estaleca.”* - CF12). Também a maturidade é considerada por cerca de 30% dos entrevistados com filhos como uma vantagem no processo de tomada de decisão: *“O que é que mudou? Acho que foi a maturidade. A maneira de olhar para as coisas, porque aos 29 tens uma forma de olhar diferente da que tens 20 anos depois. E isso influencia as decisões que tomas, é óbvio.”* – CF2).

b) Fatores Organizacionais

No que concerne aos fatores organizacionais da tomada de decisão, e tal como se verificou anteriormente, a única ocorrência que existiu foi ao nível da influência que as recompensas e sanções exercem no processo de tomada de decisão, tendo sido a mesma mencionada por um indivíduo com, pelo menos, um filho. Não obstante, a partir desta única ocorrência conclui-se que não há diferenças entre grupos no que toca à influência dos fatores organizacionais na tomada de decisão ética dos indivíduos.

Tabela 4.8: Fatores organizacionais mencionados pelo grupo dos indivíduos com filhos e pelo grupo dos indivíduos sem filhos

Categoria	Subcategoria	CF	%	SF	%	Total	
		(N= 17)		(N= 10)		(N= 27)	
		N		N		N	
Cultura ética	Sistemas informais	Linguagem	0	0	0	0	0
	Sistemas formais	Códigos de conduta da organização	0	0	0	0	0
		Recompensas e sanções	1	6	0	0	1
Dimensão da organização			0	0	0	0	0

c) Fatores da Própria Questão Moral

Relativamente às condicionantes da própria questão moral, e apesar da subcategoria “Concentração de efeitos” ser a única característica da questão moral que registou ocorrências, não se registaram diferenças nas mesmas ocorrências entre os grupos em estudo. Esta informação poderá ser confirmada através da análise da Tabela 4.9. Um exemplo em que se observa a existência da concentração de efeitos encontra-se de seguida:

“*Numa Junta de Freguesia a melhor decisão é aquela que gasta menos dinheiro e que satisfaz o maior número de pessoas, é importante sermos racionais nessa escolha.*” (SF25)

Tabela 4.9: Fatores da própria questão moral mencionados pelo grupo dos indivíduos com filhos e pelo grupo dos indivíduos sem filhos

Categoria	Subcategoria	CF	%	SF	%	Total	
		(N= 17)		(N= 10)		(N= 27)	
		N		N		N	
Características da questão moral	Concentração de efeitos		4	24	3	30	7
	Magnitude das consequências		0	0	0	0	0
	Probabilidade de efeito		0	0	0	0	0
	Proximidade		0	0	0	0	0
	Consenso social		0	0	0	0	0
Dilema moral	Imediatismo temporal						
	<i>Dilema relacionado com questões humanas</i>		14	82	1	10	15
	<i>Dilema relacionado com questões financeiras/materiais</i>		0	0	9	90	9

Em oposição, existe uma clara distinção entre o tipo de dilemas considerados pelos grupos em estudo. Se, por um lado, 82% dos entrevistados com filhos considera a existência de dilemas

quando estes se relacionam com questões humanas, praticamente a totalidade dos indivíduos sem filhos (90%) opta por identificar um dilema quando este se relacionada com questões financeiras e/ou materiais. Exemplos de dilemas morais relacionados com questões humanas são as decisões difíceis que envolvem e impactam diretamente a vida dos indivíduos (*“Mas as decisões que mais mexem comigo são as decisões que têm que ver com a vida das pessoas e o impacto direto na vida das pessoas, isso é muito importante. Estas decisões tomadas em relação às pessoas são aquelas que mais me preocupam”* – CF12), inclusivamente a vida profissional dos trabalhadores (*“O exemplo do despedimento. Para mim a dispensa de um trabalhador é sempre um dilema, especialmente se soubermos que tem família e encargos. Naturalmente se tiver filhos pequenos, adultos já é diferente, mas se forem pequenos...”* – CF26). Ainda dentro dos dilemas apresentados maioritariamente pelos indivíduos com filhos, encontram-se os dilemas da recusa de emprego (*“Um dos dilemas que mais enfrento aqui é virem-nos pedir trabalho, pessoas que nos vêm dizer que precisam de trabalhar ou que querem mudar de trabalho e como é que podem vir trabalhar para a Junta. É um dilema porque custa ter de dizer que não, mesmo quando nós queremos empregar a pessoa ou o filho, pior até quando nós conhecemos as pessoas ou alguém e nos pedem isso.”* – CF17) ou da afetação de recursos da habitação municipal (*“O que me veio logo à cabeça são os despejos e os problemas com a habitação municipal. E os pedidos. Temos muitos pedidos, não temos habitação suficiente para todos os pedidos nem para socorrer todas as famílias que nos pedem. É um dilema ter de escolher quem fica com as habitações, é um dilema dizer que não a quem sabemos que precisa, porque virem ter connosco e pedirem uma habitação municipal é porque precisam.”* – CF21).

Em contraste, os dilemas morais relacionados com questões financeiras ou materiais mencionados em maior número pelos participantes sem filhos relacionam-se com a insuficiência das verbas financeiras das autarquias (*“Acho que um dos principais dilemas dos autarcas é dar prioridade às coisas que querem ver feitas, porque os orçamentos, infelizmente, não chegam para tudo”*. – SF20) e com a insuficiência de recursos financeiros (*“A decisão mais difícil de tomar é sempre dar prioridade a obras ou a pessoas. Por exemplo, eu acho que nós precisávamos de outra pessoa aqui, a trabalhar como administrativa. Temos duas pessoas e eu acho que era preciso mais, pelo menos três. Mas não temos um orçamento que seja grande e contratar mais uma pessoa era mais um encargo, não há orçamento nenhum que estique tanto.”* – SF27).

4.2.3. Liderança Ética

No contexto da liderança ética, também se observaram diferenças consideráveis entre o número de ocorrências apresentadas pelos grupos dos indivíduos com filhos e sem filhos, sendo que na maioria das subcategorias que definem as características da liderança ética os indivíduos com filhos contabilizaram um maior número de ocorrências.

Tabela 4.10: Características da liderança ética mencionadas pelo grupo dos indivíduos com filhos e pelo grupo dos indivíduos sem filhos

Categoria	Subcategoria	CF (N= 17) N	%	SF (N= 10) N	%	Total (N= 27) N
Características da liderança ética	Ouve o que os colaboradores têm a dizer	12	71	10	100	22
	Repreende os colaboradores que violam os padrões éticos	7	41	2	20	9
	Leva a sua vida pessoal de uma forma ética	2	12	0	0	2
	Tem em mente os melhores interesses dos colaboradores	5	30	0	0	5
	Preocupação com a forma como as suas decisões afetam os outros	6	35	1	10	7
	Toma decisões justas e equilibradas	11	65	1	10	12
	Pode ser confiável	1	6	0	0	1
	Discute ética ou valores empresariais com os colaboradores	3	18	1	10	4
	Dá exemplos de como fazer as coisas da forma correta em termos de ética	7	41	0	0	7
	Define o sucesso não só pelos resultados, mas também pela forma como estes são obtidos	1	6	0	0	1
	Ao tomar decisões, pergunta-se "qual é a coisa certa a fazer?"	7	41	5	50	12

De facto, existe a tendência para os indivíduos com filhos registarem mais ocorrências e maior percentagem de ocorrências nas subcategorias da liderança ética quando comparados com os indivíduos sem filhos. Este fenómeno está presente, por exemplo, na subcategoria “tem em mente os melhores interesses dos colaboradores”, em que se registam diferenças consideráveis

entre os grupos, sendo que é uma subcategoria unicamente mencionada por indivíduos com filhos. A preocupação com os melhores interesses dos colaboradores passa por criar condições físicas e ambientais na organização para que os colaboradores se sintam confortáveis, tal como nos seguintes exemplos:

“É uma das coisas que eu acho que é importante, eu acho que os funcionários têm de ter um espaço em que se sintam bem. Uma coisa é eu estar aqui no meu gabinete, outra coisa é eu sair daqui e está ali a Teresa, está ali o Celso. Vou falar um bocadinho com eles, vou beber um café. Não preciso ir lá para fora. Criei um espaço que acho que é um espaço bom para criar harmonia, procurei ter essa preocupação.” (CF9)

“Por exemplo, no outro dia, para os trabalhadores conseguirem comer mais rápido, o que é que eles pediram? Pediram mais dois micro-ondas para ter na copa, nas áreas operacionais, tive que tomar essa decisão. Podia ter dito «não, têm de se orientar com o que têm» ou então vamos adquirir os micro-ondas porque são necessários e há mais produtividade e dá mais tempo para as pessoas todas aquecerem o seu comer e conseguirem alimentar-se, dentro do horário de trabalho.” (CF10)

No que toca à tomada de decisões justas e equilibradas, também os grupos em estudo apresentam algumas diferenças em relação ao número de ocorrências. Como tal, 65% dos entrevistados com filhos mencionou, pelo menos, uma ocorrência nesta subcategoria. Em oposição, apenas 10% dos indivíduos sem filhos evidenciou o cuidado com a tomada de decisões justas e equilibradas. Uma citação que bem exemplifica esta preocupação encontra-se de seguida:

“Estou numa uma posição em que eu sei que tenho de decidir de forma adequada e de forma clara, de forma justa e de forma transparente.” (CF17)

Também na subcategoria “dá exemplos de como fazer as coisas da forma correta em termos de ética”, os grupos em estudo apresentam resultados significativamente diferentes, mantendo a mesma tendência, que se caracteriza por um maior número de ocorrências por parte dos indivíduos com filhos, tendo mesmo contabilizado o total de ocorrências desta categoria. A preocupação com dar exemplos de como agir corretamente, em termos de ética, está presente nos seguintes excertos:

“Criámos uma plataforma inovadora em que as pessoas podem ver em tempo real a execução do nosso programa, chama-se “---- Governança Transparente”. É uma forma de nos comprometermos com as pessoas, pela transparência.” (CF5)

“Havia erros no passado nesta autarquia e noutras porque se contratava porque era amigo do amigo, etc, etc. Não. Aqui tem a ver com «a pessoa é competente ou não é competente para o exercício das funções?» e contratamos. Por isso eu acho que acima de tudo temos que ter consciência daquilo que é a organização, temos de conhecer muito bem a organização, dominar as pastas da organização, conhecer todos os processos. Aqui tento que quase tudo passe por mim porque só assim é que eu consigo acompanhar e monitorizar e só depois dizer que aquilo não é para fazer.” (CF10)

Apesar da propensão para os indivíduos com filhos apresentarem um maior número de ocorrências e uma maior percentagem de ocorrências nas subcategorias da liderança ética, existe, no entanto, a subcategoria “Ouve o que os colaboradores têm a dizer”, em que o grupo dos indivíduos sem filhos totaliza um maior número de ocorrências, sendo que a totalidade dos entrevistados pertencentes a este grupo mencionou, pelo menos, uma ocorrência nesta categoria. Esta diferença contraria, então, a tendência que, de resto, se observou nas outras subcategorias que perfazem as características da liderança ética.

Por outro lado, existem igualmente subcategorias em que não foram observadas diferenças entre os grupos em estudo. Por exemplo, não se observaram diferenças significativas entre os grupos na repreensão dos colaboradores que violam os padrões éticos da organização. Salienta-se ainda os participantes que denotam a importância da repreensão e penalização de más condutas aos seus trabalhadores: *“Por vezes é preciso tomarmos decisões que são dolorosas, nomeadamente, aqui no caso da administração pública, temos alguns procedimentos disciplinares que levam a penalizações nas pessoas, porque houve uma conduta que provada leva a um processo disciplinar e que tem de ter uma consequência para ser uma penalização.”* (CF8)

Os participantes mostraram ainda preocupação com a forma como as suas decisões afetam os outros. Nesta subcategoria, não existem igualmente diferenças significativas entre grupos, sendo que ambos têm esta preocupação evidenciada. Um exemplo de uma ocorrência que bem demonstra esta preocupação encontra-se de seguida:

“Não são, às vezes, decisões fáceis porque temos a noção que aquela penalização vai corresponder a um problema acrescido. Às vezes a pessoa já tem um histórico de problemas e aquele é mais um que se vem somar a tantos outros e que vai ter uma consequência que é ainda mais pernicioso de tudo o que já aconteceu na vida das pessoas, não é fácil. Por exemplo, suspender um trabalhador de comparecer ao serviço durante 15 dias ou um mês significa que ele naquele período vai ficar sem salário e isso, para gente que vive com enormes dificuldades, não tem dinheiro para pagar a renda e que depois tem uma vida muito complicada e faz determinados disparates que não devia fazer... acaba por ser um fator que agrava a situação daquelas pessoas e isto acaba por ser muito doloroso porque percebemos «bem, não posso deixar impune uma coisa que tem que ter um sinal e isto não deve ser assim e ao mesmo tempo estar dividido com a compreensão de um problema humano, que às vezes está na origem daquela situação». Temos de ter a compreensão suficiente para que se levar ao máximo o facto de a pessoa ser penalizada posso estar a contribuir para agravar o problema em vez de o resolver.” (CF8)

Por fim, e da mesma maneira, também não foram registadas diferenças relevantes entre os grupos nas subcategorias “Pode ser confiável” e “Define o sucesso não só pelos resultados, mas também pela forma como estes são obtidos”, sendo estas também as subcategorias com menor número de ocorrências.

5. DISCUSSÃO

O presente estudo procurou compreender a influência da experiência de parentalidade na tomada de decisão ética em políticos que exercem funções executivas em autarquias. Em adição, o mesmo estudo pretendeu contribuir para o alargamento da literatura acerca do enriquecimento trabalho-família.

Em primeiro lugar, verificou-se que a experiência de parentalidade é responsável por algumas mudanças e alterações nos indivíduos, mudanças estas identificadas por ambos os grupos em estudo. Ao nível psicológico, a existência de filhos parece contribuir positivamente para os estados de felicidade dos entrevistados e para a sua realização pessoal. Esta informação está de acordo com o proposto por Feldman e Nash (1984) e com o proposto pelos autores Elder e Greene (2007).

Ao nível social, a experiência de parentalidade está igualmente associada a mudanças na rotina diária e no estilo de vida dos pais, algo que se verificou no discurso dos participantes ao afirmarem que sofreram alterações ao nível dos seus contactos sociais, nomeadamente nas relações de amizade. Esta informação corrobora o também postulado por Elder e Greene (2007) quando afirmam que a existência de filhos se prevê responsável pela alteração de rituais e rotinas entre amigos e familiares, para além de acrescentar aos pais um novo e importante papel social.

Profissionalmente, a experiência de parentalidade mostrou também ser responsável por repercussões no desenvolvimento da personalidade e por alterações no desempenho dos trabalhadores, isto porque os indivíduos alteram as coisas em que reparam e priorizam (Kivimäki, 1997). Por outro lado, observou-se a existência do fenómeno do enriquecimento trabalho-família. Este enriquecimento e integração acontecem também porque os indivíduos com filhos evidenciam neste estudo que o desenvolvimento de algumas características no seio familiar se transferiu para o ambiente profissional, facilitando o desenrolar das suas funções profissionais. Tal como proposto por Dumas e Stanko (2017), as competências e as emoções positivas geradas nos papéis familiares parecem beneficiar os indivíduos no seu local de trabalho. Apesar destas alterações, resultam deste estudo, no entanto, diferenças significativas entre a percepção dos indivíduos com filhos e dos indivíduos sem filhos perante a ocorrência de alterações profissionais resultantes da experiência de parentalidade.

Em resultado desta sua experiência pessoal de parentalidade, os entrevistados revelaram algumas características que adquiriram e/ou desenvolveram. Destas características, releva-se a gestão do tempo, mencionada pela totalidade dos indivíduos com filhos, seguida da empatia e da capacidade de hierarquização de prioridades.

Baseado nos resultados deste estudo, é ainda possível afirmar que, relativamente às consequências da experiência de parentalidade, estão presentes em maior número consequências negativas em relação à maternidade. Por outro lado, os entrevistados desta amostra referem que a

experiência de paternidade está associada, na sua maioria, a um maior número de consequências positivas, culminando na confirmação do estereótipo da valorização da paternidade pela sociedade. Esta conclusão vai de encontro ao postulado por Townsend (2002) quando afirma que um bom pai e um bom trabalhador constituem o “pacote ideal” para os homens. Isto traduz-se em algumas penalizações no local de trabalho apenas para as mulheres (Aranda & Glick, 2014). Algumas destas penalizações serão a diminuição das expectativas em relação ao seu trabalho, tal como afirmado por alguns participantes. Esta informação vai de encontro ao postulado pelos autores Correll, Benard e Paik (2007), quando afirmam que a maternidade resulta em avaliações tendenciosas acerca da competência e do comprometimento com o trabalho das mulheres. Esta penalização decorrente da experiência da maternidade pode ser reduzida através de uma forte devoção ao trabalho, segundo os mesmos autores, e esta tendência verificou-se igualmente neste estudo uma vez que para colmatar as penalizações decorrentes da experiência de parentalidade, ao nível profissional, a realização de horas extraordinárias foi a subcategoria mais mencionada pelos entrevistados.

Relativamente à tomada de decisão ética, pode afirmar-se que os fatores individuais da tomada de decisão ética foram mencionados pela maioria dos entrevistados e que existem diferenças significativas entre indivíduos com filhos e sem filhos, na forma como estes fatores individuais exercem influência nas suas decisões éticas. Por outro lado, sobre os fatores organizacionais que condicionam a tomada de decisão ética, conclui-se que praticamente não existiram ocorrências e, desta forma, não existem diferenças substanciais entre os grupos em estudo.

Remetendo para os componentes individuais de tomada de decisão ética, e após a comparação entre os grupos em estudo, é possível afirmar que existem importantes diferenças no que toca à intenção ética, sendo que os indivíduos com filhos registam um maior número de ocorrências nesta subcategoria. Esta tendência está igualmente presente no que respeita ao comportamento ético. No que concerne às subcategorias que constituem as etapas da tomada de decisão ética, existem essencialmente duas subcategorias em que existem diferenças acentuadas entre os grupos em estudo, sendo elas as subcategorias de “recolha dos dados” e “considerar o próprio carácter e integridade”. Também na influência da experiência individual se identificaram diferenças entre os grupos em estudo, nomeadamente, nas subcategorias de experiência profissional e da maturidade, tendo sido os indivíduos com filhos a mencionar um maior número de ocorrências nestas subcategorias.

Por sua vez, dentro das características da própria questão moral, não se registaram diferenças significativas entre as ocorrências entre os grupos em estudo. No entanto, pode afirmar-se que existem diferenças bastante pronunciadas no que se refere à tipologia dos dilemas morais identificados pelos participantes. Isto porque os indivíduos com filhos consideram na sua maioria a existência de dilemas quando estes se relacionam com questões humanas, enquanto que

praticamente a totalidade dos indivíduos sem filhos opta por identificar um dilema quando este se relaciona com questões financeiras e/ou materiais.

Ainda dentro da temática de tomada de decisão ética, existem outras subcategorias que compõem as etapas individuais da tomada de decisão ética em que não se observaram diferenças entre os grupos em estudo. É o caso das subcategorias “definição das questões éticas” e “identificação das consequências”.

No contexto da liderança ética, também se observaram importantes diferenças entre os indivíduos com filhos e os indivíduos sem filhos, sendo que na maioria das subcategorias que definem as características da liderança ética os indivíduos com filhos contabilizaram mais ocorrências. Este fenómeno está presente, por exemplo, nas subcategorias “tem em mente os melhores interesses dos colaboradores” e “dá exemplos de como fazer as coisas da forma correta em termos de ética”. Apesar da propensão para os indivíduos com filhos apresentarem um maior número de ocorrências e uma maior percentagem de ocorrências nas subcategorias da liderança ética, existe, no entanto, a subcategoria “Ouve o que os colaboradores têm a dizer”, em que o grupo dos indivíduos sem filhos totaliza um maior número de ocorrências.

Por outro lado, existem igualmente subcategorias em que não foram observadas diferenças entre os grupos, como é o caso da subcategoria “repreende os colaboradores que violam os padrões éticos da organização”.

5.1. Limitações

Complementando o que foi referido, é igualmente relevante proceder à identificação das limitações deste estudo. Como tal, e por se tratar de um estudo qualitativo de natureza exploratória, a primeira limitação prende-se com o reduzido número de participantes. Em resultado desta limitação, este estudo poderá ser de difícil generalização.

Uma outra limitação está relacionada com as especificidades dos participantes que compõem a amostra. Isto porque os participantes são autarcas eleitos em Juntas de Freguesia e Câmaras Municipais, não sendo estas funções equivalentes a outros cargos políticos como os de deputado municipal ou deputado à Assembleia da República. Por outro lado, o trabalho de direção de uma freguesia é realizado com um maior nível de autonomia quando comparado com outros cargos políticos. Desta forma, poderão existir diferenças por comparação com os resultados dos participantes deste estudo.

Para além disso, o número total de indivíduos com filhos que constitui a amostra é significativamente superior ao número total de indivíduos sem filhos. Assim sendo, os resultados de comparação intergrupala poderão não ser totalmente conclusivos. Não obstante, em resultado de ter sido atingida a saturação teórica dos dados, poder-se-ão inferir algumas conclusões. Ademais, e apesar de a amostra deste estudo ser homogénea no que concerne ao sexo dos seus

participantes, importa relevar a dificuldade em obter uma amostra com esta característica, uma vez que as mulheres continuam a apresentar uma participação mais reduzida no contexto autárquico e político. Note-se que as mulheres continuam neste século ainda a tentar acompanhar os homens em termos da sua participação política, apesar dos tremendos progressos dos últimos anos (Elder, 2004).

Uma outra limitação deste estudo prende-se com o facto de a amostra deste estudo ser apenas proveniente da Área Metropolitana de Lisboa e Região Oeste, pelo que os resultados não poderão ser generalizados para outras regiões do país.

Dado o contexto de pandemia em que este estudo foi desenvolvido e tendo em conta os condicionamentos impostos pelo estado de emergência decorrentes da epidemia da doença COVID-19, algumas entrevistas não foram realizadas presencialmente. A realização de entrevistas com recurso a plataformas *online* constituiu uma limitação deste estudo, uma vez que reduziu a interação com os participantes, aumentou a impessoalidade, diminuiu a atenção dada à entrevista e reduziu a possibilidade de aceder a comportamentos não verbais.

Por último, este estudo não será suficiente para demonstrar que a relação entre a parentalidade e decisão ética é uma relação causal.

5.2. Sugestões para Futuros Estudos

Por forma a ultrapassar algumas das limitações apontadas para este estudo, sugere-se que investigações futuras contem com amostras provenientes de áreas geográficas mais alargadas, no sentido de obter amostras mais representativas da realidade nacional, para posteriormente haver uma maior confiança na generalização dos resultados.

É igualmente recomendado que este estudo seja replicado em participantes cujas funções não sejam equivalentes às dos participantes da presente investigação. Sugere-se então que, no futuro, os participantes sejam detentores de outros cargos políticos e que não estejam presentes no contexto autárquico.

Seria igualmente interessante, e uma vez demonstrada a influência da experiência de parentalidade na tomada de decisão ética, perceber se o número de filhos e/ou a idade dos filhos são fatores determinantes neste processo, bem como a composição do agregado familiar, uma vez que a proximidade aos filhos poderá ser determinante na influência que os mesmos exercem na tomada de decisão ética dos pais.

Adicionalmente, sugere-se que sejam integrados outros estudos existentes sobre a tomada de decisão ética, como o estudo dos autores Desai e Kouchaki (2017). Estes autores postulam que a presença e exposição a símbolos morais desencoraja o comportamento antiético, uma vez que a presença de um símbolo moral serviu, no estudo destes autores, para reduzir a incidência de comportamentos antiéticos. Será, desta forma, interessante perceber se a existência de figuras e

símbolos morais, como a imagem de Mahatma Gandhi, exerce influência sobre as decisões que os indivíduos tomam. Para além disso, aferir também se as características físicas dos gabinetes dos políticos, como a existência de mesas organizadas, boa luminosidade, uma decoração alegre e a presença de livros levam a que observadores possam inferir que o indivíduo em questão é consciencioso e não está disposto a ultrapassar as regras (Desai & Kouchaki, 2017).

Por último, e tendo por base a teoria do desenvolvimento moral de Kohlberg (1969), seria interessante averiguar se a experiência de parentalidade influencia da mesma forma a tomada de decisão ética dos indivíduos que se encontram em diferentes níveis de desenvolvimento moral, nomeadamente nos níveis convencional e de princípios.

5.3. Implicações Práticas

A análise tratada neste estudo é uma das poucas investigações sobre o impacto da experiência da parentalidade na tomada de decisão ética. Para além disso, é também um estudo inovador porque conta com uma amostra muito específica, sendo que é a primeira investigação a avaliar a influência da experiência da parentalidade na tomada de decisão e na liderança éticas em políticos.

Tendo em conta os resultados obtidos neste estudo, é crucial que se reconheça que os fatores individuais têm um impacto significativo na tomada de decisão ética dos indivíduos.

Destaca-se, também, que a existência de filhos demonstrou ser uma variável individual importante que exerce a sua influência na intenção ética, bem como nos comportamentos éticos dos indivíduos. Também através deste estudo se pode concluir que os indivíduos com filhos, na sua maioria, apresentam mais características de liderança ética quando comparados com os indivíduos sem filhos, que constam da presente amostra.

Desta forma, impõe-se que os partidos políticos considerem as características individuais dos seus membros, especialmente quando se espera que ocupem posições de liderança. Sugere-se, igualmente, a adoção de programas de formação em liderança e ética, para que, ao mesmo tempo, se contrarie a ideia por vezes negativa que os cidadãos possuem dos políticos, associada a uma desconfiança generalizada (Uhr, 2012) e para que, uma vez que devem manter padrões éticos mais elevados em virtude da sua posição, possam ocupar posições públicas com mais confiança por parte dos cidadãos.

Com este estudo, os partidos políticos poderão, então, beneficiar com o facto de a existência de filhos ser uma fonte que permite aumentar o desempenho dos líderes, bem como o seu comportamento ético.

Por outro lado, respeitante à temática da parentalidade, é imperativo que sejam tomadas um conjunto de medidas corajosas para incentivar a natalidade, de forma a que os indivíduos, especialmente as mulheres, não encarem o exercício da parentalidade como uma dificuldade

acrescida, especialmente no seio profissional, algo que se verificou durante a realização desta investigação.

6. CONCLUSÃO

A parentalidade é uma experiência transformadora, em resultado da qual surgem novas características e competências, com impacto nas esferas pessoal, familiar, social, económica e profissional. De facto, o estudo da integração e do enriquecimento trabalho-família tem contado com inúmeros avanços nas últimas décadas. No entanto, ainda existe um longo caminho a trilhar, especialmente no que concerne à influência desta experiência de parentalidade na tomada de decisão ética dos indivíduos.

Se esta temática, por si só, se afigura de grande relevo para as organizações, eis que quando aplicada a uma amostra tão específica como a dos políticos que exercem funções executivas em autarquias, tem tanto de interessante como de relevante, dado o contexto complexo e o impacto das suas tomadas de decisão, como das suas posições de poder. Em resultado destas posições de poder, espera-se que os políticos mantenham padrões de ética mais elevados (Birch & Allen, 2010).

No que concerna à tomada de decisão ética, a literatura existente sugere um elevado grau de complexidade subjacente às escolhas éticas e antiéticas, uma vez que estas escolhas são multideterminadas dentro dos diferentes domínios das características individuais, das características da organização e das características da própria questão moral (Kish-Gephart et al., 2010). O que este estudo vem salientar é a marcada importância das características e determinantes individuais no processo de tomada de decisão ética, nomeadamente a existência de filhos e a influência desta experiência em contexto organizacional.

Os resultados deste estudo sugerem que os indivíduos com filhos, tendencialmente, revelarão um maior número de intenções e comportamentos éticos, bem como de características de liderança ética, quando comparados com indivíduos sem filhos.

Para além disso, esta investigação aborda uma temática marcadamente sensível nos dias que correm, sendo ela os preconceitos e estigmas associados à existência de filhos, em especial no que à experiência de maternidade diz respeito. Ademais, revela a existência de interpretações contrastantes e antagónicas acerca das consequências da parentalidade para os homens e mulheres que ocupam iguais posições de poder.

Adicionalmente, este estudo revela também a aparente presença de vantagens na existência de líderes com filhos, o que, consequentemente, contribuirá para a valorização da experiência da parentalidade, lembrando que nem sempre este fenómeno é apreciado pelas organizações.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agerström, J., & Björklund, F. (2013). Why people with an eye toward the future are more moral: The role of abstract thinking. *Basic and Applied Social Psychology*, 35(4), 373-381. doi:10.1080/01973533.2013.803967
- Ahiauza, L. U., & Ololube, N. P. (2016). The Mediating Effect of Organizational Culture, Size, and Structure on the Relationship Between Innovations and Resilience in Selected Nigerian Universities. In *Handbook of research on organizational justice and culture in higher education institutions* (pp. 327-364). IGI Global. doi: 10.4018/978-1-4666-9850-5.ch013
- Akerjordet, K., & Severinsson, E. (2010). Being in charge—new mothers' perceptions of reflective leadership and motherhood. *Journal of Nursing Management*, 18(4), 409-417. doi: 10.1111/j.1365-2834.2010.01108.x
- Almeida, L. & Freire, T. (2003) Metodologia de Investigação em Psicologia e na Educação. *Cadernos de Consulta Psicológica*, 2, 143-154.
- Aquino, K., Freeman, D., Reed, I. I., Lim, V. K., & Felps, W. (2009). Testing a social-cognitive model of moral behavior: the interactive influence of situations and moral identity centrality. *Journal of personality and social psychology*, 97(1), 123. doi: 10.1037/a0015406
- Aranda, B., & Glick, P. (2014). Signaling devotion to work over family undermines the motherhood penalty. *Group Processes & Intergroup Relations*, 17(1), 91–99. doi:10.1177/1368430213485996
- Baekgaard, M., Christensen, J., Dahlmann, C. M., Mathiasen, A., & Petersen, N. B. G. (2019). The role of evidence in politics: Motivated reasoning and persuasion among politicians. *British Journal of Political Science*, 49(3), 1117-1140. doi: 10.1017/S0007123417000084
- Beigi, M., & Shirmohammadi, M. (2017). Qualitative research on work-family in the management field: A review. *Applied Psychology*, 66(3), 382–433. doi:10.1111/apps.12093
- Birch, S., & Allen, N. (2010). How honest do politicians need to be?. *The Political Quarterly*, 81(1), 49-56. doi: 10.1111/j.1467-923X.2010.02066.x
- Bromell, D. (2019). *Ethical Competencies for Public Leadership*. Springer Books.
- Brooks, J., McCluskey, S., Turley, E., & King, N. (2015). The utility of template analysis in qualitative psychology research. *Qualitative research in psychology*, 12(2), 202-222. doi: 10.1080/14780887.2014.955224
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002
- Correll, S. J., Benard, S., & Paik, I. (2007). *Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?* *American Journal of Sociology*, 112(5), 1297–1339. doi:10.1086/511799
- Correll, S. J., Kelly, E. L., O'Connor, L. T. & Williams, J. C. (2014). Redesigning, redefining work. *Work and Occupations*, 41, 3–17. doi: 10.1177/0730888413515250
- Crittenden, A. (2002). *The price of motherhood: Why the most important job in the world is still the least valued*. Macmillan.

- Cuddy, Amy J. C., Susan T. Fiske & Glick, P., (2004). “When Professionals Become Mothers, Warmth Doesn’t Cut the Ice.” *Journal of Social Issues*, 60:701–18. doi: 10.1111/j.0022-4537.2004.00381.x
- Derzhivitskii, E. V., & Larionov, I. Y. (2019). The problem of moral choice in political ethics. *Vestnik of Saint Petersburg University. Philosophy and Conflict Studies*, 35(3) 406–416. doi: 10.21638/spbu17.2019.302
- Desai, S. D., & Kouchaki, M. (2017). Moral symbols: A necklace of garlic against unethical requests. *Academy of Management Journal*, 60(1), 7-28. doi: 10.5465/amj.2015.0008
- Dumas, T. L., & Stanko, T. L. (2017). Married with children: How family role identification shapes leadership behaviors at work. *Personnel Psychology*, 70(3), 597-633. doi: 10.1111/peps.12182
- Eibach, R. P., Libby, L. K., & Ehrlinger, J. (2009). Priming family values: How being a parent affects moral evaluations of harmless but offensive acts. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(5), 1160–1163. doi: 10.1016/j.jesp.2009.06.017
- Elder, L. (2004). *Why Women Don’t Run. Women & Politics*, 26(2), 27–56. doi:10.1300/j014v26n02_02
- Elder, L., & Greene, S. (2007). The myth of “security moms” and “NASCAR dads”: Parenthood, political stereotypes, and the 2004 election. *Social Science Quarterly*, 88(1), 1-19. doi: 10.1111/j.1540-6237.2007.00443.x
- Fave, A. D., & Massimini, F. (2004). Parenthood and the Quality of Experience in Daily Life: A Longitudinal Study. *Social Indicators Research*, 67(1/2), 75–106. doi:10.1023/b:soci.0000007335.26602.59
- Feldman, S. S., & Nash, S. C. (1984). *The transition from expectancy to parenthood: Impact of the firstborn child on men and women. Sex Roles*, 11(1-2), 61–78. doi:10.1007/bf00287441
- Fitzsimmons, T. W., & Callan, V. J. (2016). Applying a capital perspective to explain continued gender inequality in the C-suite. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 354-370. doi: 10.1016/j.leaqua.2015.11.003
- Ganem, N. M., & Agnew, R. (2007). Parenthood and adult criminal offending: The importance of relationship quality. *Journal of Criminal Justice*, 35, 630-643. doi: 10.1016/j.jcrimjus.2007.09.008
- Gaskell, G., & Bauer, M. W. (2000). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Um guia prático Qualitative research with text, image and sound. A practical guide*. Petropolis, Brazil: Editora Vozes
- Gaudine, A., & Thorne, L. 2001. Emotion and ethical decision-making in organizations. *Journal of Business Ethics*, 31(2): 175-187. doi: 10.1023/A:1010711413444
- Gino, F., Ayal, S., & Ariely, D. (2009). Contagion and differentiation in unethical behavior: The effect of one bad apple on the barrel. *Psychological Science*, 20, 393–398. doi: 10.1111/j.1467-9280.2009.02306.x
- Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. *The Annals of Mathematical Statistics*, 148-170.

- Hafner-Burton, E. M., Hughes, D. A., & Victor, D. G. (2013). The cognitive revolution and the political psychology of elite decision making. *Perspectives on Politics*, 11(2), 368-386. doi: 10.1017/S1537592713001084
- Hoyt, C. L., & Price, T. L. (2015). Ethical decision making and leadership: Merging social role and self-construal perspectives. *Journal of business ethics*, 126(4), 531-539. doi: 10.1007/s10551-013-1974-x
- James, P. (2006). *Globalism, nationalism, tribalism: Bringing theory back in*. London: Sage.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16, 366–395. doi: 10.5465/amr.1991.4278958
- Kaufman, G., & Uhlenberg, P. (2000). The influence of parenthood on the work effort of married men and women. *Social forces*, 78(3), 931-947. doi: 10.1093/sf/78.3.931
- King, N. (2004). Using templates in the thematic analysis of text. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 256-270). London: SAGE Publications Ltd. doi: 10.4135/9781446280119.n21
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of applied psychology*, 95(1), 1. doi: 10.1037/a0017103
- Kivimäki, R. (1997). Work and parenthood. *Gendered practices in working life*, 89-100. Palgrave Macmillan, London. doi:10.1007/978-1-349-25285-5_6
- Kohlberg, L. 1969. Stage and sequence. The cognitive developmental approach to socialization. In D. A. Goslin (Ed.), *Handbook of socialization theory*: 347-480. Chicago: Rand McNally
- Kouchaki, M., & Desai, S. D. (2015). Anxious, threatened, and also unethical: How anxiety makes individuals feel threatened and commit unethical acts. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 360-375. doi: 10.1037/a0037796
- Leach, S. & Wilson, D. (2000) *Local Political Leadership* (Bristol: The Policy Press).
- Lévesque, S., Bisson, V., Charton, L., & Fernet, M. (2020). Parenting and Relational Well-being During the Transition to Parenthood: Challenges for First-time Parents. *Journal of Child and Family Studies*. doi: 10.1007/s10826-020-01727-z
- Mantel, S.P. (2005). Choice or perception: How affect influences ethical choices among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25, 43–55. doi: 10.1080/08853134.2005.10749046
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69, 175–194. doi: 10.1007/s10551-006-9084-7
- Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment. *American sociological review*, 921-936. doi: 10.2307/2094577
- Morrell, K., & Hartley, J. (2006). Ethics in leadership: the case of local politicians. *Local Government Studies*, 32(1), 55-70. doi: 10.1080/03003930500453518
- Neugarten, B. L. (1968). Adult personality: Toward a psychology of the life cycle. *Middle age and aging*, 137-147.

- O'Fallon, M., & Butterfield, K. D. (2005). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996–2003. *Journal of Business Ethics*, 59, 375–413. doi:10.1007/s10551-005-2929-7
- Parker, P., Cotton, R. D., Yates, M. S., Baxter, J. & Arend, S. (2019). Developmental network structure and support: gendered consequences for work–family strain and work–parenting strain in the Australian mining industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 30, 1635–1665. doi: 10.1080/09585192.2017.1299195
- Rest, J. R (1986) *Moral Development: Advances in Research And Theory*. New York: Praeger.
- Reynolds, S. J. (2006). Moral awareness and ethical predispositions: Investigating the role of individual differences in the recognition of moral issues. *Journal of Applied Psychology*, 91(1): 233-243. doi: 10.1037/0021-9010.91.1.233
- Sampson, R. J., & Laub, J. H. (2003). Life-course desisters? Trajectories of crime among delinquent boys followed to age 70. *Criminology*, 41(3), 555-592. doi: 10.1111/j.1745-9125.2003.tb00997.x
- Sackett, P. R., Berry, C. M., Wiemann, S. A., & Laczó, R. M. (2006). Citizenship and counterproductive behavior: Clarifying relations between the two domains. *Human Performance*, 19, 441–464. doi: 10.1207/s15327043hup1904_7
- Sheffer, L., Loewen, P. J., Soroka, S., Walgrave, S., & Sheafer, T. (2018). Nonrepresentative representatives: an experimental study of the decision making of elected politicians. *American Political Science Review*, 112(2), 302-321. doi: 10.1017/S0003055417000569
- Sieber, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American sociological review*, 567-578. doi: 10.2307/2094422
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2015). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource*. John Wiley & Sons.
- Tenbrunsel, A., & Smith-Crowe, K. (2008). Ethical decision making: Where we've been and where we're going. *The Academy of Management Annals*, 2 (1), 545-607. doi: /10.5465/19416520802211677
- Tenbrunsel, A.E., Smith-Crowe, K., & Umphress, E.E. (2003). Building houses on rocks: The role of the ethical infrastructure in organizations. *Social Justice Research*, 16(3), 285–307. doi: 10.1023/A:1025992813613
- Townsend, Nicholas W. 2002. *The Package Deal: Marriage, Work and Fatherhood in Men's Lives*. Philadelphia: Temple University Press.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2016). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. John Wiley & Sons.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32, 951–990. doi: 10.1177/0149206306294258
- Uhr, J. (2012). Professionalising Corruption? Investigating professional ethics for politicians, 8, *CORRUPTION*, 133.
- Waite, L. J., Haggstrom, G., & Kanouse, D. E. (1986). The effects of parenthood on the career orientation and job characteristics of young adults. *Social Forces*, 65(1), 43-73. doi: 10.1093/sf/65.1.43

Zoutewelle-Terovan, M., van der Geest, V., Liefbroer, A., & Bijleveld, C. (2012). *Criminality and Family Formation*. *Crime & Delinquency*, 60(8), 1209–1234. doi:10.1177/0011128712441745

8. ANEXOS

Anexo A – Guião de Entrevista a Indivíduos com Filhos

O meu nome é Catarina Lopes e sou estudante do mestrado em Gestão Recursos Humanos e Consultoria Organizacional, do ISCTE. Muito obrigada por participar nesta entrevista! O objetivo desta entrevista é aferir sobre parentalidade e tomada de decisão no contexto de trabalho e insere-se num estudo elaborado para a minha dissertação. Todas as informações serão anónimas, de forma a garantir a sua privacidade.

A entrevista terá a duração de, aproximadamente, 45 minutos e peço sua permissão para gravá-la, de forma a garantir a inclusão de todos os aspectos mencionados. Queria garantir-lhe também que em nenhum momento o seu nome irá ser mencionado ou associado às suas respostas.

Tem alguma questão que queira colocar, antes de darmos início a esta entrevista?

Introdução:

- Para começar, gostaria que me falasse do seu trabalho e dos seus deveres enquanto trabalhador. Poderia descrever-me, brevemente, o seu trabalho, tarefas e responsabilidades?
- Tem filhos?
- Se sim, que idade têm os seus filhos?
- Já exercia esta posição ou este cargo quando foi mãe/pai pela primeira vez?

Parte A: Mudanças e Parentalidade

1. Para si, o que significa ser mãe/pai?
2. Como é que tornar-se mãe/pai a/o alterou enquanto pessoa, no geral, e também na sua atividade profissional? Nomeadamente, na forma como se vê a si próprio (no geral e no trabalho)
Como e porquê?
Por favor, exemplifique.
3. Que características percebeu que se desenvolveram em si ou que ganhou, devido ao facto de se ter tornado mãe/pai?
4. De que forma é que tornar-se mãe/pai alterou a forma como faz o seu trabalho? Por favor, diga-me porque acha que isso aconteceu.
5. De que forma é que tornar-se mãe/pai alterou a forma como lida com outros no trabalho? Por favor, diga-me porque acha que isso aconteceu.
6. De que forma é que tornar-se mãe/pai alterou a forma como os outros lidam consigo?
Por favor, diga-me porque acha que isso aconteceu.
7. Como é que os seus colegas a/o tratam, comparativamente quando não tinha filhos?
Porque é que acha isso?
8. Como é que tornar-se mãe/pai alterou a forma como toma decisões no trabalho e noutros domínios da sua vida. O que mudou?
Porque é que acha que isso aconteceu?

9. Porque é que acha que a forma como toma decisões se alterou/não se alterou? De que forma é que ter filhos influenciou isso?

10. O que acha que é, globalmente, esperado de uma mãe/pai no trabalho? O que é que os outros esperam de uma mãe/pai no trabalho?

E você, o que espera?

Parte B: Tomada de Decisão

11. Relativamente ao tópico sobre a tomada de decisão, que tipo de decisões tem de tomar no seu trabalho?

12. Quando tem de tomar uma decisão difícil no trabalho, o que toma em consideração?

O que é diferente agora, que tem filhos?

Mudou alguma coisa na forma como toma decisões depois de ser pai/mãe?

13. Fale-me de um dilema que tenha enfrentado, pensando numa decisão difícil específica que tenha tomado. Como é que decidiu?

O que levou em consideração?

Porque é que tomou essa decisão?

14. Olhando para trás, acredita que o facto de ter filhos influenciou a decisão que tomou? De que forma?

Conclusão da Entrevista:

Esta foi a última questão desta entrevista. Deseja acrescentar alguma informação relevante, relacionada com as temáticas que abordámos nesta entrevista?

Pedia-lhe, por último, que preenchesse este questionário sociodemográfico, agradecendo novamente a sua disponibilidade para participar nesta entrevista.

Anexo B – Guião de Entrevista a Indivíduos sem Filhos

O meu nome é Catarina Lopes e sou estudante do mestrado em Gestão Recursos Humanos e Consultoria Organizacional, do ISCTE. Muito obrigada por participar nesta entrevista! O objetivo desta entrevista é aferir sobre parentalidade e tomada de decisão no contexto de trabalho e insere-se num estudo elaborado para a minha dissertação. Todas as informações serão anónimas, de forma a garantir a sua privacidade.

A entrevista terá a duração de, aproximadamente, 45 minutos e peço sua permissão para gravá-la, de forma a garantir a inclusão de todos os aspectos mencionados. Queria garantir-lhe também que em nenhum momento o seu nome irá ser mencionado ou associado às suas respostas.

Tem alguma questão que queira colocar, antes de darmos início a esta entrevista?

Introdução:

- Para começar, gostaria que me falasse do seu trabalho e dos seus deveres enquanto trabalhador. Poderia descrever-me, brevemente, o seu trabalho, tarefas e responsabilidades?
- Tem filhos?

Parte A: Mudanças e Parentalidade

1. Considera que, quando for mãe/pai vão existir mudanças na sua vida profissional ou na forma como irá realizar o seu trabalho?
2. Considera que as pessoas que têm filhos tomam as decisões de um modo diferente das pessoas que não têm filhos? Porquê?

Pensa que no seu caso ter filhos iria alterar o modo como toma decisões?
Porquê?

Parte B: Tomada de Decisão

3. Que tipo de decisões tem de tomar no seu trabalho?
4. Quando tem de tomar uma decisão difícil no trabalho, o que toma em consideração?
5. Fale-me de um dilema que tenha enfrentado, pensando numa decisão difícil específica que tenha tomado. Como é que decidiu?

O que levou em consideração?
Porque é que tomou essa decisão?

Conclusão da Entrevista:

Esta foi a última questão desta entrevista. Deseja acrescentar alguma informação relevante, relacionada com as temáticas que abordámos nesta entrevista?

Pedia-lhe, por último, que preenchesse este questionário sociodemográfico, agradecendo novamente a sua disponibilidade para participar nesta entrevista.

Anexo C - Ficha de Características Sociodemográficas

Por favor, responda às seguintes questões. Todas as informações serão confidenciais, usadas exclusivamente para fim deste estudo.

Idade	_____
Género	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
Tem filhos?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Número de Filhos	_____
Idade dos Filhos	_____
Quantas horas por dia dedica aos seus filhos?	_____
Tem outros dependentes a seu cargo? (ex: mãe, pai, avó, avô)	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Com quem vive?	<input type="checkbox"/> Sozinho(a) <input type="checkbox"/> Com os pais <input type="checkbox"/> Com o companheiro(a)/cônjuge <input type="checkbox"/> Com o companheiro(a)/cônjuge e com o(s) filho(s) <input type="checkbox"/> Com os filhos <input type="checkbox"/> Outros. Quem? _____
É religioso(a)?	<input type="checkbox"/> Sim. É praticante? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Qual a religião? _____ <input type="checkbox"/> Não
Habilitações Académicas	<input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Pós-Graduação <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutoramento
Intervalo Salarial (ordenado limpo)	<input type="checkbox"/> Menos de 200€ <input type="checkbox"/> 200€ a 500€

	<input type="checkbox"/> 500€ a 800€ <input type="checkbox"/> 800€ a 1100€ <input type="checkbox"/> 1100€ a 1400€ <input type="checkbox"/> 1400€ a 1700€ <input type="checkbox"/> 1700€ a 2000€ <input type="checkbox"/> 2000€ a 2300€ <input type="checkbox"/> Mais de 2300€
Há quanto tempo trabalha?	_____
Função Atual	_____
Horas de Trabalho	<input type="checkbox"/> Part-Time. Se indicou esta opção, diga o número de horas de trabalho: _____ <input type="checkbox"/> Full-Time

Anexo D – Categorias *a priori* e Respetivas Fontes

I. Caraterística da atividade

1. Área
2. Tarefas/responsabilidades

Tomada de Decisão Ética

II. Fatores Individuais

3. Componentes individuais da tomada de decisão
 - 3.1 Intenção moral (*O'Fallon & Butterfield, 2005*)
 - 3.1.1 Intenção ética (*Kish-Gephart, Harrison e Treviño, 2010*)
 - 3.1.2 Intenção antiética (*Kish-Gephart, Harrison e Treviño, 2010*)
 - 3.2 Comportamento moral (*O'Fallon & Butterfield, 2005*)
 - 3.2.1 Comportamento ético (*Treviño, Weaver & Reynolds, 2006*)
 - 3.2.2 Comportamento antiético (*Kish-Gephart, Harrison & Treviño, 2010*)
4. Etapas da TDE (*Treviño & Nelson, 2016*)
 - 4.1 Recolher os factos
 - 4.2 Definir as questões éticas
 - 4.3 Identificar as partes afetadas
 - 4.4 Identificar consequências
 - 4.5 Identificar obrigações
 - 4.6 Considerar o próprio carácter e integridade
 - 4.7 Pensar criativamente
 - 4.8 Analisar o instinto
5. Foco da decisão (*Reynolds, 2006*)
 - 5.1 Utilitarismo
 - 5.2 Formalismo
6. Experiência Profissional (*O'Fallon & Butterfield, 2005*)

III. Fatores Organizacionais

7. Cultura ética (*Kish-Gephart, Harrison & Treviño, 2010*)
 - 7.1 Sistemas informais (*Kish-Gephart, Harrison & Treviño, 2010*)
 - 7.1.1 Linguagem (*Kish-Gephart, Harrison & Treviño, 2010*)
 - 7.2 Sistemas formais (*Kish-Gephart, Harrison & Treviño, 2010*)
 - 7.2.1 Códigos de conduta da organização (*Kish-Gephart, Harrison & Treviño, 2010*)
 - 7.2.2 Recompensas e sanções (*Kish-Gephart, Harrison & Treviño, 2010*)
8. Dimensão da organização (*Kish-Gephart, Harrison & Treviño, 2010*)

IV. Fatores da Própria Questão Moral

9. Caraterísticas da questão moral (*Jones, 1991*)
 - 9.1 Concentração de efeitos
 - 9.2 Magnitude das consequências
 - 9.3 Probabilidade de efeito
 - 9.4 Proximidade
 - 9.5 Consenso social
 - 9.6 Imediatismo temporal

V. Liderança ética

11. Caraterísticas da liderança ética (*Brown et al., 2005*)

- 11.1. Ouve o que os colaboradores têm a dizer
- 11.2. Repreende os colaboradores que violam os padrões éticos
- 11.3. Leva a sua vida pessoal de uma forma ética
- 11.4. Tem em mente os melhores interesses dos colaboradores
- 11.5. Preocupação com a forma como as suas decisões afetam os outros
- 11.6. Toma decisões justas e equilibradas
- 11.7. Pode ser confiável
- 11.8. Discute ética ou valores empresariais com os colaboradores
- 11.9. Dá exemplos de como fazer as coisas da forma correta em termos de ética
- 11.10. Define o sucesso não só pelos resultados, mas também pela forma como estes são obtidos
- 11.11. Ao tomar decisões, pergunta-se "qual é a coisa certa a fazer?"

VI. Parentalidade

12. Significados atribuídos à experiência de parentalidade
13. Alterações decorrentes da experiência de parentalidade
 - 13.1. Alterações na dinâmica familiar (*Elder & Greene, 2007*)
 - 13.2. Alterações psicológicas (*Elder & Greene, 2007*)
 - 13.3. Alterações profissionais (*Fave & Massimini, 2004*)
 - 13.4. Alterações sociais (*Elder & Greene, 2007*)
 - 13.5. Alterações económicas (*Elder & Greene, 2007*)
14. Integração da família no trabalho
 - 14.1. Enriquecimento trabalho-família (*Sieber, 1974; Marks, 1977*)
15. Características que ganhou ou desenvolveu
 - 15.1. Organização pessoal (*Fave & Massimini, 2004*)
 - 15.2. Hierarquização de prioridades (*Fave & Massimini, 2004*)
 - 15.3. Gestão do tempo (*Elder & Greene, 2007*)
16. Consequências da experiência da parentalidade no trabalho (*Correll, Benard & Paik, 2007*)

Anexo E – Categorias Emergentes

Tomada de Decisão Ética

I. Fatores Individuais

1. Componentes individuais da tomada de decisão
 - 1.1. Intenção moral
 - 1.1.1. Intenção ética
 - 1.1.2. Intenção antiética
 - 1.2. Comportamento moral
 - 1.2.1. Comportamento ético
 - 1.2.2. Comportamento antiético
2. Etapas da TDE
 - 2.1. Recolher os factos
 - 2.2. Definir as questões éticas
 - 2.3. Identificar as partes afetadas
 - 2.4. Identificar consequências
 - 2.5. Identificar obrigações
 - 2.6. Considerar o próprio carácter e integridade
 - 2.7. Pensar criativamente
 - 2.8. Analisar o instinto
3. Foco da decisão
 - 3.1. Utilitarismo
 - 3.2. Formalismo
4. Experiência
 - 4.1. Experiência profissional
 - 4.2. *Maturidade*
5. *Importância da racionalidade*
6. *Tempo como determinante da decisão*
7. *Valorização da opinião da família*
8. *Querer dar o exemplo aos filhos*

II. Fatores Organizacionais

9. Cultura ética
 - 9.3. Sistemas informais
 - 9.3.1. Linguagem
 - 9.4. Sistemas formais
 - 9.4.1. Códigos de conduta da organização
 - 9.4.2. Recompensas e sanções
10. Dimensão da organização

III. Fatores da Própria Questão Moral

11. Características da questão moral
 - 11.1. Concentração de efeitos
 - 11.2. Magnitude das consequências
 - 11.3. Probabilidade de efeito

- 11.4. Proximidade
- 11.5. Consenso social
- 11.6. Imediatismo temporal

12. *Dilema moral*

- 12.1. *Dilema relacionado com questões humanas*
- 12.2. *Dilema relacionado com questões financeiras/materiais*

IV. Liderança ética

13. Características da liderança ética

- 13.1. Ouve o que os colaboradores têm a dizer
- 13.2. Repreende os colaboradores que violam os padrões éticos
- 13.3. Leva a sua vida pessoal de uma forma ética
- 13.4. Tem em mente os melhores interesses dos colaboradores
- 13.5. Preocupação com a forma como as suas decisões afetam os outros
- 13.6. Toma decisões justas e equilibradas
- 13.7. Pode ser confiável
- 13.8. Discute ética ou valores empresariais com os colaboradores
- 13.9. Dá exemplos de como fazer as coisas da forma correta em termos de ética
- 13.10. Define o sucesso não só pelos resultados, mas também pela forma como estes são obtidos
- 13.11. Ao tomar decisões, pergunta-se "qual é a coisa certa a fazer?"

V. Parentalidade

14. Alterações decorrentes da experiência de parentalidade

- 14.1. Alterações na dinâmica familiar
- 14.2. Alterações psicológicas
- 14.3. Alterações profissionais
- 14.4. Alterações sociais
- 14.5. Alterações económicas

15. Integração da família no trabalho

- 15.1. Enriquecimento trabalho-família
- 15.2. *Apoio social e familiar*
- 15.3. *Apoio do parceiro*

16. Características que ganhou ou desenvolveu

- 16.1. Organização pessoal
- 16.2. Hierarquização de prioridades
- 16.3. Gestão do tempo
- 16.4. *Empatia*
- 16.5. *Criatividade*
- 16.6. *Gestão de conflitos*
- 16.7. *Responsabilidade*
- 16.8. *Maturidade*
- 16.9. *Auto-conhecimento*
- 16.10. *Ponderação*
- 16.11. *Realização pessoal*
- 16.12. *Auto-estima*

17. Penalizações da experiência da parentalidade no trabalho

- 17.1. *Nas mulheres*
- 17.2. *Nos homens*

- 17.2.1. *Valorização da paternidade*
- 17.3. *Procura de ferramentas para colmatar as penalizações*
 - 17.3.1. *Horas extraordinárias*
 - 17.3.2. *Abdicar da licença de maternidade*
- 17.4. *Chefias que não entendem*
- 17.5. *Diminuição das expectativas em relação ao trabalhador*

Anexo F – Dicionário de Categorias Pré-Definidas

I. Caraterística da atividade

1. **Área:** área de trabalho do indivíduo
2. **Tarefas/responsabilidades:** tarefas e responsabilidades inerentes às funções que o indivíduo desempenha

Tomada de Decisão Ética

II. Fatores Individuais

3. Componentes individuais da tomada de decisão

3.1. **Intenção moral:** priorizar valores morais sobre outros valores

3.1.1. **Intenção ética:** expressão da vontade ou compromisso do indivíduo se envolver num comportamento ético

3.1.2. **Intenção antiética:** expressão da vontade ou compromisso do indivíduo se envolver num comportamento antiético

3.2 **Comportamento moral:** execução e implementação da intenção moral

3.2.1. **Comportamento ético:** definido por atos que alcançam um padrão moral mínimo (ex: comportamentos de honestidade e de obediência à lei); inclui também comportamentos que excedem estes padrões morais mínimos (ex: doações a instituições de caridade ou denúncias de situações antiéticas).

3.2.2. **Comportamento antiético:** qualquer ação de um membro da organização que viole as normas morais (ex: mentir, roubar e enganar)

4. Etapas da TDE

4.1. **Recolher os factos:** os indivíduos deverão perguntar-se “Como é que a situação ocorreu?” “Existem factos que deveria ter conhecimento?”.

4.2. **Definir as questões éticas:** sugere que os indivíduos se desafiem a pensar no maior número possível de problemas éticos. Conversar e partilhar ideias (a colegas de trabalho, ao cônjuge, filhos ou aos amigos) sobre o problema poderá ser útil.

4.3. **Identificar as partes afetadas (os stakeholders):** pressupõe que o indivíduo se coloque no lugar dos outros e que seja sensível às suas necessidades e preocupações.

4.4. **Identificar consequências:** identificar as consequências que poderão ter uma elevada probabilidade de ocorrência, especialmente as que terão consequências negativas

4.5. **Identificar obrigações:** obrigações envolvidas e as razões para a existência de cada uma dessas obrigações.

4.6. **Considerar o próprio carácter e integridade:** deverão perguntar-se a si próprios o que uma pessoa íntegra faria naquela situação.

4.7. **Pensar criativamente:** Pensar em alternativas criativas. Esta é a fase em que os indivíduos que apenas se estão a focar em A ou B, percebem que poderá haver um cenário C.

4.8. **Analisar o instinto:** deve prestar-se atenção à intuição, mas não resolver os problemas com base nela. Deverão ser utilizadas ferramentas racionais de tomada de decisão.

5. Foco da decisão

5.1. **Utilitarismo:** quando os indivíduos se focam no resultado final da decisão

5.2. **Formalismo:** quando os indivíduos preferem focar-se nos meios utilizados durante o processo de tomada de decisão

6. **Experiência Profissional:** forma como a experiência de trabalho é mencionada como fator importante para a tomada de decisão.

III. Fatores Organizacionais

7. **Cultura ética:** subconjunto ou uma fatia da cultura geral da organização que pode moderar a relação entre o nível de raciocínio moral de um indivíduo e o seu comportamento ético/antiético. Sistemas, procedimentos e práticas da organização para orientar e apoiar o comportamento ético

7.1. **Sistemas informais:** são compostos de normas, rituais, mitos e linguagem.

7.1.1. **Linguagem:** O grau em que os indivíduos falam abertamente sobre ética

7.2. **Sistemas formais:** são compostos por fatores como liderança, políticas, estruturas de autoridade e sistemas de recompensas.

7.2.1. **Códigos de conduta da organização:** conjunto de regras assumidas dentro da organização que regulam os comportamentos e as relações interpessoais.

7.2.2. **Recompensas e sanções:** forma como a organização premeia/pune os seus colaboradores por terem comportamentos éticos/antiéticos

8. **Dimensão da organização:** determinado pelo número de colaboradores, pela grandeza das suas operações e pelo seu valor de mercado e alcance.

IV. Fatores da Própria Questão Moral

9. **Caraterísticas da questão moral**

9.1. **Concentração de efeitos:** função inversa do nº de pessoas afetadas por um ato de uma dada magnitude.

9.2. **Magnitude das consequências:** o dano total que poderia ser vítima de uma escolha antiética

9.3. **Probabilidade de efeito:** probabilidade de a ação resultar em prejuízo

9.4. **Proximidade:** física, psicológica da vítima.

9.5. **Consenso social:** grau de concordância entre pares de que a ação está errada.

9.6. **Imediatismo temporal:** período de tempo que antecede as consequências da ação.

Liderança ética

11. **Caraterísticas da liderança ética**

11.1. **Ouve o que os colaboradores têm a dizer**

11.2. **Repreende os colaboradores que violam os padrões éticos**

11.3. **Leva a sua vida pessoal de uma forma ética**

11.4. **Tem em mente os melhores interesses dos colaboradores**

11.5. **Preocupação com a forma como as suas decisões afetam os outros**

11.6. **Toma decisões justas e equilibradas**

11.7. **Pode ser confiável**

11.8. **Discute ética ou valores empresariais com os colaboradores**

11.9. **Dá exemplos de como fazer as coisas da forma correta em termos de ética**

11.10. **Define o sucesso não só pelos resultados, mas também pela forma como estes são obtidos**

11.11. **Ao tomar decisões, pergunta-se "qual é a coisa certa a fazer?"**

Parentalidade

12. **Significados atribuídos à experiência de parentalidade:** Significado que os inquiridos atribuem ao facto de se terem tornado pais

13. **Alterações decorrentes da experiência de parentalidade**

13.1. **Alterações na dinâmica familiar:** alterações familiares que os indivíduos sofrem depois de se tornarem pais (ex: nas rotinas, horários e relações familiares)

13.2. **Alterações psicológicas:** alterações psicológicas que os indivíduos sofrem depois de se tornarem pais (ex: aumento da autoestima e autoconceito)

13.3. **Alterações profissionais:** alterações que os indivíduos sofrem depois de se tornarem pais, no ambiente profissional (ex: horários, conciliação de tarefas)

13.4. Alterações sociais: alterações sociais que os indivíduos sofrem depois de se tornarem pais (ex: alteração na forma como trata os outros, na forma como é tratado)

13.5. Alterações económicas: alterações económicas que os indivíduos sofrem depois de se tornarem pais (ex: diminuição do rendimento disponível)

14. Integração da família no trabalho

14.1. Enriquecimento trabalho-família: forma como as características e recursos acumulados num papel podem melhorar a experiência no outro

15. Características que ganhou ou desenvolveu

15.1. Organização pessoal: forma como os indivíduos declaram que organizam melhor as suas tarefas e atividades diárias, depois de se tornarem pais

15.2. Hierarquização de prioridades: forma como os indivíduos declaram que reorganizam as suas prioridades, depois de se tornarem pais

15.3. Gestão do tempo: forma como os indivíduos declaram que passam a gerir melhor os seus tempos e rotinas, depois de se tornarem pais

16. Penalizações da experiência da parentalidade no trabalho: Penalizações sofridas depois dos indivíduos se tornarem pais, que podem ocorrer na contratação e no acesso a recursos e oportunidades no local de trabalho