



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Semelhanças e Diferenças entre homens e mulheres na tomada de decisão ética nas organizações: um estudo exploratório

Rafaela Silva Carvalho

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadoras:

Professora Doutora Sílvia da Silva, Professora Associada, ISCTE Business School

Professora Doutora Susana Tavares, Professora Associada, ISCTE Business School

Outubro, 2020



**BUSINESS
SCHOOL**

Semelhanças e Diferenças entre homens e mulheres na tomada de decisão ética nas organizações: um estudo exploratório

Rafaela Silva Carvalho

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadoras:

Professora Doutora Sílvia da Silva, Professora Associada, ISCTE Business School

Professora Doutora Susana Tavares, Professora Associada, ISCTE Business School

Outubro, 2020

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer à Professora Doutora Sílvia da Silva e à Professora Doutora Susana Tavares por todo o apoio, acompanhamento e disponibilidade nesta caminhada, sem elas teria sido muito difícil chegar até aqui.

Agradeço igualmente aos meus pais por serem a minha fonte de inspiração e por acreditarem sempre em mim, nas minhas capacidades e nunca me deixarem desistir dos meus sonhos. Acredito que estão orgulhosos de mim.

Ao meu irmão Pedro por me fazer rir sempre que estava mais em baixo e por ouvir todos os meus desabafos.

Aos meus colegas Pedro e Rafaela por partilharmos esta caminhada juntos e apoiarmo-nos sempre uns aos outros.

Por fim, com igual importância, ao Joel por todo o amor e companheirismo nos bons e maus momentos quer a nível académico, quer a nível pessoal mesmo quando não lhe dava a devida atenção.

A todos, um enorme obrigada.

Resumo

Os investigadores acreditam que a tomada de decisão ética é cada vez mais um desafio para o ser humano, especialmente nas funções de chefia, pelo que estes têm de tomar cada vez mais decisões, com um maior número de informação disponível e num curto espaço de tempo.

O presente estudo exploratório pretende contribuir para um conhecimento aprofundado da tomada de decisão ética e da liderança ética, em Portugal. Assim, este estudo tem como objetivo explorar se existem diferenças e semelhanças entre homens e mulheres líderes na tomada de decisão ética.

De forma a identificar tais diferenças e semelhanças foi efetuado um estudo qualitativo, através da realização de entrevistas semiestruturadas e individuais a 26 líderes distribuídos de forma uniforme entre homens e mulheres. A análise dos dados foi feita a partir da análise *template* com a ajuda do software MAXQDA2020.

De modo a explorar possíveis diferenças e semelhanças entre homens e mulheres na tomada de decisão ética, usou-se uma abordagem dedutiva e indutiva para analisar o conteúdo. Verificou-se aspetos semelhantes e outros diferentes entre homens e mulheres quanto à tomada de decisão ética. Por exemplo, uma semelhança foi o facto de nenhum homem e de nenhuma mulher mencionarem intenções antiéticas. Em contrapartida, as entrevistadas mulheres referiram mais uma tomada de decisão baseada na preocupação para com o outro do que os homens.

No fim do estudo, são apresentadas as contribuições desta investigação para a literatura e sugestões para estudos futuros.

Palavras-chave: tomada de decisão; ética; liderança; homens; mulheres

JEL Classification Systems: M540 (Labor Management); D91 (Role and Effects of Psychological, Emotional, Social and Cognitive Factors on Decision Making)

Abstract

Researchers believe that ethical decision-making is increasingly a challenge for human beings, especially in leadership roles, so they have to make more and more decisions, with more information available and in a short period of time.

This exploratory study aims to contribute to an in-depth knowledge of ethical decision-making and ethical leadership in Portugal. Thus, this study aims to explore whether there are differences and similarities between men and women leaders in ethical decision-making.

In order to identify such differences and similarities, a qualitative study was carried out by conducting semi-structured, individual interviews with 26 leaders distributed evenly between men and women. The data analysis was done from the *template* analysis with the help of the MAXQDA2020 software.

In order to explore possible differences and similarities between men and women in ethical decision-making, a deductive and inductive approach was used to analyze the content. Similar and different aspects between men and women were found in ethical decision-making. For example, one similarity was that no man and no woman mentioned unethical intentions. In contrast, the women interviewed reported more decision-making based on concern for the other than men.

At the end of the study, the contributions of this research to the literature and suggestions for future studies are presented.

Keywords: decision making; ethical; leadership; men; women

JEL Classification Systems: M540 (Labor Management); D91 (Role and Effects of Psychological, Emotional, Social and Cognitive Factors on Decision Making)

Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1	3
Revisão de Literatura.....	3
1.1 Tomada de decisão ética.....	3
1.2 O Género e a tomada de decisão ética.....	7
Capítulo 2	10
Metodologia.....	10
2.1 Participantes	10
2.2 Materiais e Procedimento	11
3.3 Análise de Dados.....	12
3.4 Qualidade do estudo	13
Capítulo 3	15
Resultados.....	15
3.1 Análise geral.....	15
3.2 Comparação de respostas entre homens e mulheres.....	19
Capítulo 4	29
Discussão	29
4.1 Contributo teórico.....	31
4.2 Limitações e recomendações para estudos futuros.....	32
Capítulo 5	34
Conclusão	34
Referências Bibliográficas.....	35
ANEXOS	37

Índice de Quadros

Quadro 3.1 - Temas abordados na realização das entrevistas	15
Quadro 3.2 - Fatores individuais mencionados pelos participantes	16
Quadro 3.3 - Características da Liderança ética mencionados pelos participantes.....	18
Quadro 3.4 – Categorias sobre o género abordadas pelos participantes	19
Quadro 3.5 - Componentes da tomada de decisão abordados pelos homens e pelas mulheres	20
Quadro 3.6 - Etapas da tomada de decisão ética abordados pelos homens e pelas mulheres ..	20
Quadro 3.7 - Tempo da tomada de decisão e forma como tomam a decisão abordados pelos homens e pelas mulheres.....	22
Quadro 3.8 - Fatores que contribuíram para a alteração na forma como tomam decisões abordados pelos homens e pelas mulheres	23
Quadro 3.9 - Características da liderança ética abordados pelos homens e pelas mulheres	25
Quadro 3.10 - Categorias sobre o género abordados pelos homens e pelas mulheres	26

Índice de Anexos

Anexo A - Perguntas utilizadas no Guião de Entrevista	37
Anexo B - Ficha de Características Sociodemográficas dos Participantes	39
Anexo C - Descrição das Características Sociodemográficas dos Participantes	41
Anexo D - Sistema de categorias.....	46
Anexo E - Dicionário de Categorias.....	49
Anexo F - Categorias menos abordadas pelos participantes	52

Introdução

Atualmente e perante a era tecnológica que vivemos, observamos que o ser humano é obrigado a tomar cada vez mais decisões, com uma grande quantidade de informação e de escolhas, num curto espaço de tempo. Para além de ser um grande desafio para os indivíduos, também o é para as organizações, especialmente por ainda existir um tratamento diferenciado entre homens e mulheres, particularmente para funções de chefia.

O próprio Parlamento Europeu estimula à representação das mulheres em todos os tipos de sociedades na UE (Lei da Paridade de género nos conselhos de administração), contudo esta aspiração não se baseia puramente em razões de igualdade de género. O maior nível de escolaridade das mulheres nas áreas de gestão e economia, assim como a expressão de um maior sentido de eticidade, responsabilidade, idoneidade, profissionalismo, capacidade de liderança e integridade são características vantajosas que distinguem as mulheres aos níveis mais elevados na tomada de decisão das empresas e conseqüentemente na sua *performance*.

Para além deste tópico, as empresas têm cada vez mais incentivos para serem éticas, dado que com um comportamento ético consistente estas têm mais capacidades de reter e atrair colaboradores, de transmitir uma imagem positiva para a sociedade e de aumentar a sua produtividade e lucro. Assim sendo, segundo Rabouin (1997) e Beu, Buckley, e Harvey (2003), os líderes de uma organização devem orientar os seus colaboradores na tomada de decisões que não sejam apenas benéficas para si como indivíduos, como também para a organização como um todo, tendo por base um comportamento moralmente correto.

Nesse sentido e perante a atualidade, pertinência e relevância desta temática da tomada de decisão ética nas organizações, a nossa questão de investigação tem o objetivo de explorar a existência de diferenças e semelhanças entre homens e mulheres líderes na tomada de decisão ética nas organizações. Dado o que foi mencionado anteriormente, este é um tema de relevância, pois para além de ser um tema atual, é também um tema de extrema importância para a sociedade, para as próprias organizações e para a economia moderna. Apesar de este tema ser muito pouco abordado no Sul da Europa, o tema da liderança ética tem sido uma questão importante na gestão das organizações.

Hunter, Bedell-Avers, e Mumford (2007), numa revisão evidenciaram o típico perfil dos estudos de liderança realizados anteriormente. Uma das características desses estudos é o facto de o método de pesquisa empírica dominante ser o estudo quantitativo. Contudo, os estudos quantitativos apresentam inúmeras desvantagens face ao estudo qualitativo, nomeadamente o

facto de muitos dos comportamentos dos líderes não serem avaliados, de não ser possível descrever uma perspetiva mais completa sobre o comportamento ético do líder e de ser mais difícil avaliar as influências cognitivas e comportamentais (não observáveis) no processo de liderança.

Contudo, os estudos existentes sobre tomada de decisão ética entre homens e mulheres são maioritariamente norte-americanos e quantitativos ou experimentais.

Assim, devido às lacunas evidenciadas anteriormente, diversos autores defendem o uso de uma metodologia qualitativa (Conger, 1998; Treviño, Brown, & Hartman, 2003; citado por Heyler et al., 2016). Deste modo, este estudo caracteriza-se por ser uma investigação qualitativa, mais concretamente um estudo exploratório dado os nossos objetivos.

Sendo um estudo qualitativo, optou-se por uma abordagem mista, pelo que criamos categorias a partir da revisão de literatura para analisarmos os resultados (abordagem dedutiva) e com a análise dos mesmos resultados também se criaram novas categorias (abordagem indutiva).

Desta forma, o objetivo da presente dissertação é explorar, através de uma análise qualitativa, as diferenças e semelhanças entre homens e mulheres na tomada de decisão ética. Esta investigação permitirá refletir e discutir o mundo em que vivemos e compreender de que forma podemos fazer parte da mudança empresarial e económica que é necessária implementar para enfrentar os desafios e adversidades que o futuro reserva às empresas e às suas partes interessadas.

A dissertação está estruturada em 5 capítulos, sendo que o capítulo 1 apresenta os principais estudos que a literatura oferece sobre o tema objeto de investigação. No capítulo 2, procede-se à descrição da metodologia de investigação utilizada. O capítulo 3 dedica-se à análise empírica dos dados e à apresentação dos resultados. O capítulo 4 apresenta a discussão, as principais limitações do trabalho e sugestões para investigação futura. Por último, o capítulo 5 com a conclusão.

Capítulo 1

Revisão de Literatura

Para outros autores, o problema prende-se com o facto das sociedades e o meio empresarial não estarem preparados para permitir o equilíbrio necessário entre a vida profissional e pessoal, muitas vezes complicado pelo facto de serem mães. Contudo, Dawson (1997) evidencia que há um crescimento gradual das mulheres no meio empresarial e que inúmeras questões se colocam quanto ao impacto deste crescimento nas organizações. Uma dessas questões é a existência ou inexistência de diferenças entre homens e mulheres na tomada de decisão ética.

1.1 Tomada de decisão ética

Um dos aspetos relevantes desta dissertação é compreender o conceito de ética. Segundo Rabouin (1997, pág 249), a ética pode ser descrita como “o estudo da natureza da moralidade e do que ela exige de nós: em outras palavras, o estudo de como tomamos decisões morais sobre como vivemos”.

No entanto, existem diferentes tipos de ética, destacando-se neste contexto a ética empresarial, ou seja, o estudo de como tomamos decisões morais naquelas que são por norma organizações com fins lucrativos (Rabouin, 1997).

Um outro aspeto que é relevante a ter em consideração é o conceito de tomada de decisão ética. Esta pode ser definida como o "processo pelo qual os indivíduos usam a sua base moral para determinar se uma determinada questão está certa ou errada" (Carlson et al. 2002; citado por Musbah, Cowton, & Tyfa, 2016).

Diversos são os modelos que sustentam o processo de tomada de decisão ética nas organizações. Rest (1986), propôs um modelo de quatro etapas da tomada de decisão ética (reconhecimento ético, julgamento ético, intenção ética e o comportamento ético) de modo a descrever os estados cognitivos dos indivíduos perante um dilema ético. Contudo, Jones (1991) argumentou que embora grande parte dos modelos de tomada de decisão ética tenham sido desenvolvidos a partir deste modelo e abrangido as variáveis individuais e organizacionais como variáveis moderadoras, nenhum incorporou as características da questão moral em si como uma variável independente ou moderadora.

Num estudo quantitativo realizado por Kish-Gephart, Harrison e Treviño (2010), foi apresentado um conjunto de características que podem influenciar as escolhas antiéticas no local

de trabalho. Fazem parte dessas características, as características individuais, organizacionais e características da própria questão moral.

No que concerne aos fatores individuais, estes dividem-se em psicológicos e demográficos. Faz parte dos psicológicos, o desenvolvimento moral cognitivo e dos demográficos o gênero, a idade, a religião, a experiência passada pessoal e profissional e os anos de educação.

Segundo O'Fallon & Butterfield (2005), embora tenha havido algumas exceções notáveis, a maioria das pesquisas efetuadas sugerem que existe uma relação positiva entre a teoria do desenvolvimento moral cognitivo e a tomada de decisões éticas. No mesmo estudo, os autores evidenciaram que maiores níveis de educação e de experiência de trabalho, como a religião, estão positivamente relacionados com a tomada de decisão ética. No que diz respeito à variável idade e à variável principal desta dissertação, o gênero, diversos estudos têm produzido resultados inconclusivos, contudo quando são encontradas diferenças entre homens e mulheres, estas são mais éticas do que os homens. A maior parte dos estudos realizados sobre a tomada de decisão ética que incluiu a variável idade, constatou que os indivíduos mais velhos ou mulheres tomam decisões mais éticas do que os indivíduos mais novos ou homens (p.e Ruegger & King, 1992; citado por Libby & Agnello, 2000).

Quanto aos fatores organizacionais estes englobam o clima ético, a cultura ética, dimensão organizacional e recompensas e sanções. De um modo geral, a literatura revela-nos que climas e culturas éticas exercem um efeito positivo na tomada de decisão ética, o mesmo acontece com os sistemas de sanções eficazes que tendem a diminuir comportamentos antiéticos. Contrariamente, a dimensão da organização tem um efeito negativo na tomada de decisão ética, tal como a recompensa por um comportamento antiético tende a que este se repita por mais vezes (O'Fallon & Butterfield, 2005).

No que diz respeito às características da questão moral, Kish-Gephart, Harrison e Treviño (2010) evidenciaram que fazem parte destas características a concentração de efeito, a magnitude das consequências, a probabilidade de efeito, o imediatismo temporal, a proximidade e o consenso social e. De uma forma sintetizada, a concentração de efeito diz respeito à função inversa do número de pessoas afetadas por uma dada magnitude e a magnitude das consequências ao dano total causado por uma escolha antiética (Kish-Gephart et al., 2010).

Por sua vez, a probabilidade de efeito, tal como o seu nome indica, corresponde à probabilidade de a ação resultar em prejuízo e o imediatismo temporal ao período que antecede as consequências da ação. Por último, a proximidade pode ser física, social e/ou psicológica da

vítima e o consenso social refere-se ao grau de concordância entre pares de que a ação está errada (Kish-Gephart et al., 2010).

Por outra perspectiva, investigações anteriores demonstraram que as características da questão moral influenciam a consciência moral, assim como as intenções éticas e por sua vez a tomada de decisão ética (Treviño, Weaver, & Reynolds, 2006). Contudo, a magnitude das consequências e consenso social são as que apresentam resultados mais conscientes (O’Fallon & Butterfield, 2005).

Posteriormente, Linda Treviño e Katherine Nelson apresentam um modelo mais completo do modelo clássico das quatro etapas da tomada de decisão ética de Rest, expondo uma sequência de oito etapas: recolher os factos, definir as questões éticas, identificar as partes afetadas, identificar as consequências, identificar as obrigações, considerar a integridade pessoal; pensar criativamente sobre ações possíveis e sondar a intuição (Neves, Garrido, & Simões, 2006).

Na primeira etapa, os indivíduos devem ser capazes de identificar quais são os factos que estão associados à origem da situação. Seguidamente, para definir as questões éticas devem obter a apreciação de outros sobre a situação e verificar se estes detetam outras questões eticamente problemáticas. Na terceira etapa, os indivíduos devem identificar a(s) pessoa(s) que fazem parte da situação em questão e de que forma estas são afetadas pela decisão e posteriormente antecipar os danos e/ou benefícios para cada pessoa envolvida.

Quanto à quinta etapa, devem identificar que deveres morais estão associados aos diferentes papéis profissionais das partes envolvidas. Posteriormente, os indivíduos devem considerar a integridade pessoal, ou seja, saber que valores são pessoalmente importantes e de que forma os podem priorizar. Na sétima etapa, devem pensar criativamente e abrir horizontes sobre possíveis ações e por último, analisar a intuição sobre o processo de decisão (Neves et al., 2006).

Contudo, ao utilizar estas oito etapas é necessário ter em consideração enviesamentos derivados do contexto onde o indivíduo se insere, pois cada vez mais o processo de tomada de decisão resulta da interação entre certas características individuais do decisor e fatores organizacionais (Neves et al., 2006)

Outro aspeto a ter em consideração na tomada de decisão ética é a importância do papel dos líderes e de estes basearem-se numa liderança ética, pelo que a literatura confirma que o comportamento ético é regulado pelos líderes (Hoyt & Price, 2013). Apesar da responsabilidade ética ser partilhada por todos os membros no contexto organizacional, são os líderes que estão

na base dos processos mais importantes e são também os seus valores e interesses que afetam, por um lado, a forma como as decisões são tomadas e, por outro, o valor atribuído pelos colaboradores às considerações éticas associadas.

Segundo Hunter (2008), os líderes têm um papel preponderante em promover uma cultura ética em cada organização, permitindo a satisfação no trabalho e a prática de comportamentos éticos por parte dos colaboradores (Brown et al., 2005; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & Salvador, 2009; citado por Stenmark & Mumford, 2011).

Assim, um outro aspeto a ter em consideração é o conceito de liderança ética. A liderança ética é definida não só pela aptidão de praticar uma conduta normativamente apropriada por meio de ações e de relações interpessoais, como também a capacidade de promover essa conduta a outros elementos através de uma comunicação bidirecional e da tomada de decisão (Brown, Treviño, & Harrison, 2005).

De acordo com a literatura, alguns investigadores acreditam que determinados traços de personalidade são importantes para a perceção de uma liderança ética, nomeadamente a honestidade, integridade e a confiabilidade do líder. De tal modo, Brown et al. (2005), decidiram aprofundar este tema ao realizarem um estudo quantitativo e desenvolveram um instrumento de dez itens para medir as perceções da liderança ética, designando-o por Escala de Liderança Ética.

Assim, esta escala capta a amplitude da construção da liderança ética através dos seguintes itens: ouve o que os colaboradores têm a dizer; reprende os colaboradores que violam os padrões éticos; leva a sua vida pessoal de uma forma ética; tem em mente os melhores interesses dos colaboradores; toma decisões justas e equilibradas; pode ser confiável; transmite/discute ética ou valores empresariais com os colaboradores; dá exemplos de como fazer as coisas da forma correta em termos de ética; define o sucesso não só pelos resultados e ao tomar decisões, pergunta "qual é a coisa certa a fazer?", (Brown et al., 2005).

Seguindo a mesma linha de pensamento e tendo em consideração o que já foi mencionado anteriormente, os mesmos autores evidenciam que uma das bases teóricas para explicar os antecedentes e os resultados da liderança ética é a Teoria da Aprendizagem Social, ou seja, a forma como os indivíduos observam e modelam os valores, atitudes e comportamentos dos seus líderes (Bandura, 1977, 1986; citado por Brown & Treviño, 2006).

Adicionalmente, do ponto de vista da aprendizagem social, existem outros fatores que podem influenciar as perceções dos indivíduos quanto a um líder ser ético e contribuir para o

desenvolvimento da liderança ética, nomeadamente o contexto ético da organização e a intensidade moral dos problemas (Brown & Treviño, 2006).

No que diz respeito ao contexto ético da organização, verificou-se que as dimensões do clima e da cultura ética estão significativamente correlacionadas e que influenciam o envolvimento organizacional dos colaboradores (Treviño et al. 1998). Quanto à intensidade moral dos problemas, a literatura diz-nos que ações com probabilidade de causar elevados danos despertam maior atenção por parte dos indivíduos, pelo que perante tais ações se o líder agir de forma ética em conformidade com o que é julgado pelos colaboradores, é considerado como um líder ético e vice-versa.

Para além destes fatores, destacam-se também as características individuais dos líderes, pois a forma de pensar e agir perante questões éticas difere de indivíduo para indivíduo. Uma dessas diferenças remete-se para o nível de julgamento moral, na medida em que o que é considerado correto numa determinada situação por um indivíduo pode não ser para outro. Deste modo, diversos investigadores recorreram-se à teoria de desenvolvimento moral de Kohlberg (1969), para explicarem as diferenças no desenvolvimento moral que cada indivíduo possui para fazer julgamentos morais.

Por outra perspetiva, as temáticas entre tomada de decisão ética, liderança ética e género têm sido pouco estudadas no Sul da Europa. Assim, a secção seguinte apresentará algumas abordagens e estudos sobre estas temáticas.

1.2 O Género e a tomada de decisão ética

Uma das grandes questões colocada à partida é “Qual é a diferença entre sexo e género?”.

O conceito de sexo refere-se às características biológicas que caracterizam a masculinidade e a feminilidade, características essas que dizem respeito aos genes determinantes do sexo, aos cromossomas, às hormonas sexuais, ao sistema reprodutor, entre outros (American Psychological Association, 2012). O conceito de género concerne às características psicológicas, comportamentais e culturais que diferem o género masculino do género feminino (American Psychological Association, 2012).

Diversos estudos sugerem que o género e/ou sexo são um fator significativo na determinação da conduta ética, sendo este frequentemente abordado em pesquisas de ética empresarial. Assim, as semelhanças e diferenças entre homens e mulheres na tomada de decisão ética constituem o aspeto mais importante no âmbito desta dissertação.

Adicionalmente, Lund (2008) preconizou um estudo em relação às empresas norte americanas, chegando à conclusão de que mulheres e homens parecem ter padrões éticos diferentes, sendo que as mulheres têm padrões de conduta ética mais elevados do que os homens.

Em conformidade com o estudo mencionado anteriormente, outro estudo norte-americano teve como objetivo analisar a percepções dos estudantes de negócio e dos profissionais de negócios em relação à ética nos negócios, através da aplicação de 850 questionários, onde a amostra foi quase uniforme entre homens e mulheres de diversas áreas de formação como marketing/vendas, contabilidade, gestão, informática, entre outros. Concluindo-se que, os profissionais apresentaram respostas mais éticas que os estudantes, talvez pela maturidade e que as mulheres fazem julgamentos morais mais éticos do que os homens (Cole & Smith, 1996).

Em oposição, vinte e três estudos revistos por O'Fallon e Butterfield (2005) evidenciaram não haver diferenças entre homens e mulheres na tomada de decisão ética. Por exemplo, um estudo norte-americano procurou verificar se existiam diferenças no julgamento ético entre homens e mulheres, através da realização de um questionário a profissionais de contabilidade, mais precisamente 43 homens e 47 mulheres formados em contabilidade, economia e gestão. Neste estudo, não se verificaram diferenças quanto a julgamentos éticos entre homens e mulheres (Abdolmohammadi, Read, & Scarbrough, 2003).

Deste modo, podemos verificar que existem algumas semelhanças e diferenças nos dois estudos mencionados anteriormente. Quanto às semelhanças, ambos os estudos são norte-americanos, as áreas de formação dos participantes são idênticas e ambos os estudos são quase uniformes na sua amostra. No que diz respeito às diferenças, verificamos que um estudo tem uma dimensão de amostra muito superior ao outro, como também o público alvo e a área específica onde trabalham.

Um outro aspeto que é relevante a ter em consideração é como se posicionam homens e mulheres perante dilemas éticos. Smith e Oakley (1997) mostraram que tanto os homens como as mulheres respondem de forma semelhante quando estes estão associados a incumprimentos legais, contudo as mulheres relatam respostas mais éticas para questões que englobam preocupações sociais e interpessoais, como por exemplo temas relacionados com os próprios colaboradores (Dalton & Ortegren, 2011).

Tal como as diversas posições sobre a existência de diferenças de género na tomada de decisão ética, o mesmo acontece quanto à relação entre género e liderança ética. Segundo Gilligan (1982), as mulheres e os homens raciocinam de maneira diferente no que diz respeito

às questões éticas, pelo que para este é plausível que os homens considerem os dilemas éticos em termos de justiça, regras e direitos, enquanto que as mulheres tendem a considerá-los numa vertente de relacionamento, afeto e compaixão, existindo assim diferenças no desenvolvimento moral entre homens e mulheres (citado por Dawson, 1997; Lund, 2008).

Por outro lado, Brown e Treviño (2006) através de uma revisão da literatura, abordaram a relação entre género e liderança ética, concluindo que não existe qualquer relação entre o género e liderança ética, o que por sua vez vai ao encontro do que foi dito por Abdolmohammadi et al., (2003), em não existir diferenças quanto a julgamentos éticos entre homens e mulheres,

Deste modo, este estudo pretende explorar se existem diferenças entre homens e mulheres na tomada de decisão, mais concretamente se existem diferenças entre líderes femininos e líderes masculinos na tomada de decisão ética. Dado que, existem poucos estudos sobre a tomada de decisão ética com este tipo de participantes e os que existem são estudos quantitativos e experimentais com amostras maioritariamente anglo-saxónicas e norte-americanas, estando o sul da Europa pouco estudado.

Assim, tentaremos explorar as diferenças e semelhanças com este grupo de participantes na tomada de decisão ética e na liderança ética através da realização de um estudo qualitativo.

Capítulo 2

Metodologia

Tal como mencionado anteriormente, a presente dissertação caracteriza-se por ser uma investigação qualitativa, mais concretamente um estudo exploratório recorrendo à realização de entrevistas semiestruturadas, pelo que o formato semiestruturado prevalece sobre os restantes por permitir não só o desenvolvimento e a exploração dos principais tópicos e áreas da matéria em discussão, como também de temas que surjam ao longo da realização das entrevistas.

Assim, a realização de entrevistas semiestruturadas foi o formato escolhido para podermos explorar a existência de diferenças e semelhanças entre homens e mulheres na tomada de decisão ética de uma forma completa.

2.1 Participantes

Dado o objetivo do estudo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a 26 participantes, dos quais 13 são do sexo feminino e a restante metade do sexo masculino. No questionário utilizado, perguntou-se apenas aos participantes qual o seu sexo e não género, dado que nos estudos realizados anteriormente não se distinguiu tais conceitos.

A amostra deste estudo é composta por diretores e diretoras de diferentes departamentos pertencentes a organizações com fins lucrativos, como também *managers* e *team-leaders*.

A escolha da nossa amostra deve-se pela importância da liderança ética (Brown & Trevino, 2006; De Hoogh & Den Hartog, 2008; citado em Hoyt & Price, 2013) e das implicações do comportamento ético de um líder para com os colaboradores e para com os resultados organizacionais (Brown et al., 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Mayer et al., 2009; citado em Hoyt & Price, 2013).

Para além dos participantes terem funções de liderança, foi também decidido analisar-se setores onde a tomada de decisão ética se destaca. Assim, foram consideradas as seguintes atividades: financeiras e de seguros (2 homens e 5 mulheres); atividades de consultoria (1 homem e 1 mulher); IT e telecomunicações (3 homens); comunicação (1 homem e 1 mulher); serviços (6 homens e 5 mulheres) e construção civil (1 mulher).

Tal como mencionado anteriormente, neste estudo foram entrevistados 26 participantes com idades compreendidas entre os 23 e os 64 anos, pelo que a média de idades foi de 43 anos. No que concerne às habilitações académicas, 9 participantes têm licenciatura, 8 participantes

têm mestrado, 7 participante têm a pós-graduação e apenas um participante possui doutoramento e outro o ensino secundário. No anexo C, é possível observar com maior detalhe as características sociodemográficas dos participantes.

2.2 Materiais e Procedimento

Em conformidade com o que foi mencionado no início desta secção, as entrevistas foram realizadas com base num guião de entrevista semiestrutura (Anexo A) com perguntas abertas. O mesmo foi criado a partir da análise da literatura específica sobre a tomada de decisão ética, a liderança ética, como também estudos quantitativos e alguns estudos experimentais sobre a mesma temática em estudo.

Dado a esta investigação fazer parte de um projeto desenvolvido sobre a tomada de decisão ética, o guião de entrevista utilizado é um guião geral que serviu também para outros estudos pertencentes ao mesmo projeto, pelo que existem algumas perguntas que não se aplicam a este estudo.

Desta forma, o guião foi dividido em 2 partes distintas, tomada de decisão e género, com um total de 7 perguntas e quando determinado aspeto não era abordado durante a entrevista ou quando os participantes se desviam do foco da questão, adicionaram-se perguntas. No início de cada entrevista foi dada uma pequena contextualização do estudo e solicitado o consentimento para que a entrevista fosse gravada de forma a não haver perdas de informação, evidenciando o anonimato de todos os dados relatados e o uso exclusivo do conteúdo recolhido para esta análise, como também foi solicitado aos participantes que descrevessem o seu trabalho, tarefas e responsabilidades, a fim de contextualizar a atividade exercida no geral.

Seguidamente foi pedido aos participantes que mencionassem aspetos relacionados com a tomada de decisão, nomeadamente como agem perante decisões difíceis no trabalho, alterações na forma como tomam decisões e que descrevessem um ou mais dilemas que tivessem enfrentado na sua organização.

Na última secção do guião foram exploradas as questões relacionadas com a diferenciação e semelhança na tomada de decisão entre homens e mulheres.

Após a realização de cada entrevista, foi solicitado aos participantes que preenchessem uma ficha sociodemográfica de resposta rápida (Anexo B). Para além dos dados biográficos foram também colocadas questões que consideradas relevantes para a investigação (ex: religião e a sua posição perante casos de injustiça).

Devido à situação atual de Pandemia Mundial de Covid-19, mais de um terço das entrevistas (N = 10) tiveram de ser realizadas via Zoom, Skype e telefônicas, pelo que foram os meios que permitiram um ambiente seguro para que os participantes dessem as suas respostas de forma natural e espontânea. No geral, as entrevistas tiveram uma duração média de 35 minutos.

3.3 Análise de Dados

Atendendo ao objetivo desta investigação, utilizou-se um dos tipos de Análise Temática, mais concretamente a Análise *Template*, pelo que esta é apropriada para estudos que procuram analisar diferentes perspetivas ou pontos de vista sobre determinada matéria entre indivíduos dentro de um contexto organizacional (King, 2004). Esta técnica, ao contrário de outras análises temáticas, permite a utilização de uma abordagem indutiva e de uma abordagem dedutiva na identificação de temas/categorias, ou seja, algumas das categorias são definidas a priori com base na revisão de literatura e no guião de entrevista e outras são introduzidas, modificadas e/ou eliminadas a posteriori após a análise dos dados (King, 2004).

Para uma análise *Template* completa, as entrevistas foram transcritas na íntegra e analisadas posteriormente com o Software MaxQDA2020, através de uma lista hierárquica de códigos criada previamente.

Deste modo, à priori foi utilizado um *template* dividido em seis temas principais: as características da atividade, fatores individuais, fatores organizacionais, fatores da própria questão moral, liderança ética e género (Anexo D).

No mesmo anexo, podemos verificar que o primeiro tema tinha como principais categorias a área da atividade, área/departamento onde trabalha e tarefas/responsabilidades de gestão. O segundo tema dizia respeito a fatores individuais que poderiam influenciar a tomada de decisão, como as componentes individuais da tomada de decisão (apenas se procurou estudar a intenção moral e o comportamento moral por se considerar que apenas estas seriam possíveis de se analisar), as etapas da tomada de decisão, o foco na decisão e a experiência profissional. O tema seguinte procurava investigar quais os fatores organizacionais que influenciam a tomada de decisão ética, por exemplo a cultura ética e a dimensão da organização. O quarto e o quinto tema correspondiam as características da questão moral e da liderança ética. O último tema e não o menos importante, dizia respeito a variável principal desta investigação, a forma e os aspetos associados aos homens e às mulheres na tomada de decisão.

Contudo, para as características da liderança ética o que se fez foi considerar o conteúdo da escala de liderança apresentado por Brown et al. (2005), de modo a verificar se o mesmo era mencionado pelos participantes.

Posteriormente com a codificação das entrevistas foram introduzidas dez novas categorias e dezassete novas subcategorias.¹ Estas categorias são visíveis no anexo D.

3.4 Qualidade do estudo

De modo a garantir a qualidade do estudo, todo o processo de recolha e análise de dados foi feito com transparência, rigor e validação por parte das orientadoras. Nesse sentido, após a realização e transcrição das entrevistas foi visível que a partir de determinada altura não surgiram novos conteúdos, nem novas informações, atingindo-se a saturação teórica.

Por outro lado, foi criado um dicionário com as categorias inseridas no *template* e as respetivas definições (Anexo E) permitindo explicar o entendimento de cada tema/categoria.

Na secção seguinte, os resultados serão apresentados de duas formas. Primeiramente, uma análise mais geral onde serão identificados os temas mais referidos pelos participantes e de seguida, uma análise mais específica identificando as diferenças e semelhanças mais relevantes entre os grupos de participantes (homens e mulheres). Em ambas as análises, serão evidenciadas as categorias com maior número de ocorrência, seguindo dois critérios clarificados: na análise geral pelo menos 1/3 dos participantes teve de mencionar determinada categoria e/ou subcategoria e a diferença de pelo menos 4 indivíduos entre os dois grupos de estudo para a análise específica.

Adicionalmente, para a maior parte dos resultados serão citados relatos específicos dos participantes representando o conteúdo da própria categoria em análise.

Por outro lado, será feita uma diferenciação clara entre os grupos em estudo, pelo que no final de cada citação encontrasse-a a respetiva fonte: EVM para as entrevistas realizadas a mulheres e EVH para as entrevistas realizadas a homens, seguidos do respetivo número de entrevista (ex: EV.1).

No que diz respeito à contabilização de ocorrências, nos quadros apenas será indicado a ausência ou presença (0 ou 1) de resposta naquela categoria ou subcategoria, não evidenciando o número de vezes que o/a participante mencionou determinada categoria ou subcategoria, ou

¹ Todas as novas categorias e subcategorias estão assinaladas com *.

seja, se um dado participante mencionou cinco vezes dada categoria só foi considerado nos quadros uma única vez.

Capítulo 3

Resultados

Após a análise de dados obteve-se um sistema de categorias com 27 categorias, 46 subcategorias, 7 sub subcategorias e 468 unidades de registo. Tal como mencionado na secção anterior, a apresentação de resultados seguirá uma perspetiva do mais geral para o mais específico, pelo que os resultados serão organizados em conformidade com a estrutura do guião de entrevista e do sistema de categorias final. De modo a simplificar os principais resultados obtidos no estudo, serão apenas evidenciados os resultados mais mencionados pelos participantes, mínimo 9 participantes (1/3 do total dos participantes) para a análise geral e diferença de 4 indivíduos entre os dois grupos em estudo para a análise específica.

Posto isto, numa primeira etapa serão analisados os temas mais abordados no global pelos 26 entrevistados e dentro de cada tema, as categorias e subcategorias mais referidas pelos mesmos. Posteriormente, para uma melhor compreensão do objetivo principal deste estudo, será feita uma análise similar à anterior, especificando apenas as semelhanças e diferenças entre homens e mulheres para os mesmos temas, categorias e subcategorias.

3.1 Análise geral

No seguinte quadro podemos verificar os valores globais para os temas abordados durante a realização das entrevistas.

Quadro 3.1 - Temas abordados na realização das entrevistas

Temas	Total (N=23)
Fatores Individuais	125
Fatores Organizacionais	9
Fatores da Própria Questão Moral	45
Caraterísticas da Liderança Ética	70
Género	101

Ao analisar o quadro 3.1 podemos verificar que os temas mais abordados pelos entrevistados foram os fatores individuais, o género e a liderança ética.

Quadro 3.2 - Fatores individuais mencionados pelos participantes

Fatores Individuais			
Categorias²	Subcategorias	Sub Subcategorias	Total (N= 26)
Componentes individuais da tomada de decisão	Intenção moral	Intenção ética	10
		Intenção antiética	0
	Comportamento moral	Comportamento ético	5
		Comportamento antiético	6
Etapas da TDE	Recolher os factos	-----	5
	Definir as questões éticas	-----	6
	Identificar as partes afetadas	-----	10
	Identificar consequências	-----	7
	Identificar obrigações	-----	1
	Considerar o próprio carácter e integridade	-----	1
	Pensar criativamente	-----	3
	Analisar o instinto	-----	2
Tempo da tomada de decisão*	-----	-----	14
Forma como toma a decisão*	Há uns anos atrás	-----	8
	Atualmente	-----	10
Fatores que contribuíram para a alteração na forma como toma decisões	Maturidade*	-----	11
	Responsabilidade*	-----	1
	Consciencialização*	-----	2
	Idade	-----	2
	Experiência Profissional	-----	12

No que concerne aos fatores individuais que afetam a tomada de decisão (quadro 3.2), foi perguntado aos participantes como procedem e o que aspetos consideram ao tomar decisões. Pelo que os fatores individuais mais mencionados pelos participantes foram: componentes individuais da tomada de decisão, as etapas da tomada de decisão ética, o tempo da tomada de decisão, a forma como toma a decisão e os fatores que contribuíram para a alteração na forma como toma decisões.

Quanto às componentes individuais, a mais mencionada pelos participantes foi a intenção moral, mais concretamente a intenção ética, em contrapartida de nenhuma menção de intenção antiética, tal como era expectável.

EV.6: *“Conforme fui tomando as decisões ponderava sempre se essas decisões eram decisões corretas ou não corretas.”*

² As categorias e subcategorias criadas à posteriori estão assinaladas com *

De forma a entrar em linha de conta com o modelo apresentado por Linda Treviño e Katherine Nelson, a etapa mais mencionada pelos participantes corresponde à questão de como se sentirão as partes atingidas pela decisão, ou seja, a capacidade do indivíduo de identificar as partes afetadas para dada tomada de decisão ética. A entrevistada 9 procura utilizar esta etapa nas suas tomadas de decisões:

EV.9: *“temos de ter uma atitude de humildade e isso hoje ajuda-me, a pôr sempre um bocadinho no outro lado, no lado do outro.”*

Por ser mencionado por mais de metade dos entrevistados, adicionou-se uma nova categoria ao *template* inicial, dizendo respeito ao tempo que dado participante demora a tomar uma decisão e como este pode ser um fator condicionante. A entrevistada 5 retrata a realidade que todos nós hoje vivemos no nosso dia-a-dia:

EV.5: *“O ser humano tem que tomar cada vez mais decisões, com cada vez mais informação, com cada vez mais opções num curtíssimo espaço de tempo e isto é um desafio brutal.”*

De igual modo, uma das categorias mencionada ao longo das entrevistas pelos participantes foi a confrontação na forma como antigamente tomavam decisões e como tomam atualmente:

EV.15: *“hoje em dia a tomar decisões baseio-me mais em factos, analiso os números, junto depois com a motivação, a performance e peço sempre e vejo aqui um conjunto de questões que antigamente se calhar não ponderava, factos para mim era um bocadinho (fez gesto de tanto faz) pronto, agora já tenho muito mais em consideração porque pode ser muito boa, muito empática, muito simpática e na prática pouco produtiva e nós temos de ter em atenção todos esses aspetos, portanto sim mudou muito a minha forma de tomar decisões sem dúvida.”*

Adicionalmente, e ligeiramente interligado com o tópico anterior, tanto a maturidade como a experiência profissional, foram mencionadas praticamente pelo mesmo número de participantes, 12 e 11 participantes respetivamente, contudo alguns associaram a maturidade à experiência profissional adquirida, como por exemplo:

EV.6 *“mas acho que a nossa maturidade profissional, intelectual o que seja, vai mudando com a idade e com a nossa experiência e eu houve decisões que já tomei que naquela altura até entendi que estavam a correr bem, mas às vezes olhando para trás e pensando nessas que*

foram um bocadinho mais marcantes porque impactaram na situação de outras pessoas, para além de eu não faria daquela maneira. Podia ter o mesmo fim, mas trataria... nós na gíria dizemos que tratamos as coisas com os pés ou não, provavelmente houve coisas que eu tratei com os pés que hoje não trataria e isto tem a ver com maturidade.”

Quadro 3.3 - Características da Liderança Ética mencionados pelos participantes

Caraterísticas da Liderança Ética	
Categorias³	Total (N= 26)
Ouve o que os colaboradores têm a dizer	17
Reprende os colaboradores que violam os padrões éticos	2
Leva a sua vida pessoal de uma forma ética	2
Tem em mente os melhores interesses dos colaboradores	11
Preocupação com a forma como as suas decisões afetam os outros	12
Toma decisões justas e equilibradas	9
Pode ser confiável	0
Transmite/Discute ética ou valores empresariais com os colaboradores	2
Dá exemplos de c/ fazer as coisas da forma correta	1
Define o sucesso não só pelos resultados	3
Ao tomar decisões, pergunta "qual é a coisa certa a fazer?"	2
Preocupa-se em estar perto dos seus colaboradores*	4
Preocupação com a forma como comunica com os seus colaboradores*	5

No que diz respeito às caraterísticas da liderança ética (quadro 3.3), podemos verificar que a maioria do conteúdo da escala de liderança foi referido pelos participantes, no entanto destacaram-se três aspetos, nomeadamente: ouve o que os colaboradores têm a dizer; tem em mente os melhores interesses dos colaboradores e paralelamente à etapa da tomada de decisão ética mais evidenciada, a preocupação com a forma como as suas decisões afetam os outros. Por exemplo, estes três itens são referidos pela entrevistada número 15:

EV.15: *“falar com a minha equipa e responsabilizá-los ou dar opção de eu tenho interesse em ir ou eu tenho interesse em fazer coisas diferentes.”*

EV.15: *“tenho em conta aquilo que é a disponibilidade e o interesse também da pessoa, se a pessoa tem interesse em fazer outras coisas então sim e o contexto familiar que também é importante.”*

³ As categorias criadas à posteriori estão assinaladas com *

EV.15: *“Por exemplo, eu tenho alguns elementos na equipa que já têm filhos, portanto têm crianças pequenas, nesta altura estão a viver de uma forma muito mais exigente e até desgastante não é esta situação toda e eu tenho em consideração portanto que se calhar não faz tanto sentido estar a tira-las da zona de conforto agora para novos desafios e se calhar deixar esses novos desafios para mais tarde no caso delas.”*

As categorias que surgiram durante a realização das entrevistas corresponderam àquelas que foram descritas em pesquisas qualitativas anteriores (Treviño et al., 2003, citado por Brown et al, 2005), contudo foram identificadas novas dimensões: preocupa-se em estar perto dos seus colaboradores e preocupa-se com a forma como comunica com os seus colaboradores.

Quadro 3.4 – Categorias sobre o género abordadas pelos participantes

Género	
Categorias⁴	Total (N=26)
Caraterísticas gerais associadas aos homens	8
Caraterísticas gerais associadas às mulheres	16
Forma como as mulheres tomam decisões	16
Forma como os homens tomam decisões	13
Aspetos associados às mulheres no momento da decisão	17
Aspetos associados aos homens no momento da decisão	14
Importância da complementaridade entre H e M*	1
A tomada de decisão não está relacionada com o género*	9
A tomada de decisão é semelhante à dos restantes membros*	1
A tomada de decisão é diferente à dos restantes membros*	6

Relativamente ao género (quadro 3.4), a maioria dos participantes referiu não só aspetos comportamentais associados às mulheres e aos homens no momento da decisão, como também a forma como ambos os géneros tomam decisões e caraterísticas gerais associadas às mulheres.

Por fim, embora com menos destaque do que o esperado, os fatores da própria questão moral foram o tema menos abordado pelos participantes.

3.2 Comparação de respostas entre homens e mulheres

Nesta secção, serão apresentadas as principais diferenças e semelhanças entre géneros nas respostas dadas pelos participantes aos temas mencionados anteriormente. Para uma melhor

⁴ As categorias criadas à posteriori estão assinaladas com *

interpretação destas diferenças e semelhanças, através da análise de codificação dos dados construiu-se os quadros evidenciadas posteriormente.

Alusivo ao que foi referido anteriormente, analisar-se-á as categorias e subcategorias onde existem semelhanças entre as respostas dadas pelos participantes e diferenças de pelo menos 4 ocorrências (indivíduos), como também algumas que embora tenham sido dos temas menos abordados considerou-se uma mais valia para o estudo mencioná-las. No anexo F pode-se encontrar os quadros com todas as categorias analisadas no estudo que não estão no corpo da dissertação.

Quadro 3.5 - Componentes da tomada de decisão abordados pelos homens e pelas mulheres

Fatores Individuais					
Categorias	Subcategorias	Sub Subcategorias	Total H (N=13)	Total M (N=13)	Total
Componentes individuais da tomada de decisão	Intenção moral	Intenção ética	6	4	10
		Intenção antiética	0	0	0
	Comportamento moral	Comportamento ético	1	4	5
		Comportamento antiético	2	4	6

Com a análise do quadro 3.5, podemos verificar que apesar da intenção moral na tomada de decisão ter sido uma das subcategorias mais abordadas, a diferença entre os participantes foi menor que 4 indivíduos. Contudo, apesar de existir uma maior diferença de respostas quanto ao comportamento ético, podemos observar que nem homens nem mulheres mencionaram intenções antiéticas.

Quadro 3.6 - Etapas da tomada de decisão ética abordados pelos homens e pelas mulheres

Fatores Individuais				
Categorias	Subcategorias	Total H (N=13)	Total M (N=13)	Total
Etapas da TDE	Recolher os factos	1	4	5
	Definir as questões éticas	2	4	6
	Identificar as partes afetadas	3	7	10
	Identificar consequências	1	6	7
	Identificar obrigações	0	1	1
	Considerar o próprio carácter e integridade	1	0	1
	Pensar criativamente	0	3	3
	Analisar o instinto	0	2	2

Em contrapartida, nas etapas da tomada de decisão ética podemos verificar no quadro 3.6 que, as mulheres revelam ter mais preocupação em identificar as partes interessadas e as consequências, sendo mais sensíveis às necessidades dos outros e preocupam-se na forma como a sua decisão afetará os outros. Ou seja, nesta amostra podemos assumir que as mulheres se questionaram mais em como se sentirão as partes atingidas pela decisão. (N=3, vs. N=7).

EVH.14: *“Gosto muito de fazer essa ponderação que é tentar nessa reflexão pôr-me no lado da outra pessoa para perceber se eu realmente vou fazer o correto ou se simplesmente estou a olhar para mim e não estou a perceber o que é que está do outro lado.”*

EVM.7: *“Tento normalmente perceber se a decisão é uma decisão que impacta noutros, normalmente tento ser empática, ou seja, tento sempre calçar as botas dos outros.”*

Dentro da mesma categoria, outra subcategoria que também merece relevo, é o facto de os indivíduos terem capacidade de antecipar os prejuízos e/ou benefícios para cada uma das partes envolvidas na tomada de decisão ética. Assim, das 7 ocorrências verificadas, apenas uma foi mencionada por um participante homem.

EVH.19: *“tentar antever quais é que são os prós e os contras da decisão, se há outras alternativas menos más porque normalmente quem toma uma decisão difícil é porque tudo não será o bom para alguém e de alguma forma perceber se poderemos criar alternativas apesar de tomar uma decisão difícil, se conseguimos mitigar de alguma forma as consequências dessa decisão difícil.”*

EVM.10: *“ao sair do cliente estamos também a deixar de ter fonte de receita para empresa o que pode implicar perdas de postos de trabalho.”*

Ainda assim, podemos verificar que para além de diferenças também existiram semelhanças de respostas por parte dos homens e das mulheres em duas das etapas da tomada de decisão ética, nomeadamente em identificar as obrigações e considerar o próprio carácter e integridade.

Quadro 3.7 - Tempo da tomada de decisão e forma como tomam a decisão abordados pelos homens e pelas mulheres

Fatores Individuais				
Categorias ⁵	Subcategorias	Total H (N=13)	Total M (N=13)	Total
Tempo da tomada de decisão*	-----	7	7	14
Forma como toma a decisão*	Há uns anos atrás	2	6	8
	Atualmente	2	8	10

Das novas categorias criadas a partir da análise dos dados, fazem parte o tempo que os participantes demoram a tomar uma decisão e a forma como tomam a mesma, fazendo uma retrospectiva do antes e o agora (quadro 3.7). No que diz respeito ao tempo da tomada de decisão, entre decisões que têm de ser tomadas a decisão na hora e outros que preferem “dormir sobre o assunto na almofada”, este foi mencionada de igual forma pelos dois sexos (N=7, vs. N=7).

EVH.14: *“Olha eu sou uma pessoa que reage muito mal ao imediato, então eu gosto muito de refletir, eu prefiro tempo, eu gosto muito de ouvir, guardar, ir para casa pensar e o tempo para mim é o meu melhor amigo para refletir sobre a melhor tomada de decisão.”*

EVM.7: *“Eu normalmente não tomo decisões a quente. Normalmente, até costumo dizer se acontece um desafio, eu nem lhe chamo um problema, temos que perceber se é um desafio que tem uma resolução imediata ou se a resolução é média ou longo prazo e dependendo de ser uma resolução imediata ou resolução de médio a longo prazo, assim é a planificação e a atuação tem que ser pensada. (...) Há uma coisa que eu sei, quanto mais difícil é a nossa posição, difícil do ponto de vista do número de decisões que são expectáveis que nós tomemos, temos de ser mais pragmáticos porque muitas vezes estamos à espera da melhor solução podemos perder o time to market, podemos perder a oportunidade de tomar uma decisão e às vezes há uma decisão que depende do tempo ou melhor o tempo é crítico para nós podermos ter melhores ou piores resultados e portanto, acabo por fazer isso.”*

Adicionalmente ao que se encontra no quadro 3.7, alguns dos participantes compararam a forma como antes tomavam decisões e como tomam atualmente. Estas duas subcategorias foram mencionadas por mais mulheres do que por homens. Os entrevistados 5 e 20 exemplificaram isso:

⁵ As categorias criadas à posteriori estão assinaladas com *

EVH.20: *“Hoje em dia tomo as decisões mais ponderado do que as tomava há quatro ou cinco anos. (...) Se calhar antes eu dizia ah se calhar eu vou fazer assim assim o que é que achas, agora não, tenho esta situação o que é que tu sugeres como diretor de recursos humanos, como diretor financeiro...a pessoa dá a opinião sustentadamente e eu já com a minha depois então aí formulo.”*

EVM.5: *“sinto que as minhas decisões alteraram-se porque eu antes era muito impulsiva e tomava decisões apenas por mim, portanto eu acho que é assim logo vou seguir o meu caminho. (...) hoje em dia a tomar decisões baseio-me mais em factos, analiso os números, junto depois com a motivação, a performance e peço sempre e vejo aqui um conjunto de questões que antigamente se calhar não ponderava, factos para mim era um bocadinho (fez gesto de tanto faz) pronto, agora já tenho muito mais em consideração porque pode ser muito boa, muito empática, muito simpática e na prática pouco produtiva e nós temos de ter em atenção a todos esses aspetos portanto sim mudou muito a minha forma de tomar decisões sem dúvida.”*

Quadro 3.8 - Fatores que contribuíram para a alteração na forma como tomam decisões abordados pelos homens e pelas mulheres

Fatores Individuais				
Categorias	Subcategorias	Total H (N=13)	Total M (N=13)	Total
Fatores que contribuíram para a alteração na forma como tomam decisões	Maturidade*	5	6	11
	Responsabilidade*	0	1	1
	Consciencialização*	0	2	2
	Idade	0	2	2
	Experiência Profissional	9	3	12

Tal como mencionado anteriormente, quando questionados que fatores contribuíram para a alteração na forma como tomam decisões (quadro 3.8), a maturidade e a experiência profissional foram os mais mencionados. No entanto, este último foi o que apresentou maior diferenças, com 9 ocorrências por parte dos homens ao invés de 3 ocorrências por parte das mulheres.

EVH.21: *“Nós somos um produto um bocadinho da nossa experiência, nós somos um produto não, como diz John Locke “Nós somos uma tábua rasa e vamos aprendendo ao longo da nossa vida” onde tu vais escrevendo, não estou a falar dos valores, a experiência é muito*

importante na tomada de decisão porque é muito importante, mais uma vez, tu sabes a informação que tens, se tens toda ou não tens toda e isso depois entra na panela dos teus valores e da tua experiência com base de ok aquilo que eu estou a receber e o feedback que eu tenho de ter e o output que eu tenho que ter e ao longo da nossa vida se eu cada vez mais, se eu vou ter falhanços estou a aprender com eles por isso alguém que diga que a tomada de decisão de um anos atrás ou dois ou três é exatamente igual que agora, acho que não acho que evolui sempre e faz parte do processo.”

EVM.5: “Há um processo lógico, cognitivo, mas depois também há aqui uma parte muito de sabedoria que vem da experiência, por isso eu aos 20 não posso tomar decisões com a mesma qualidade do que aos 46 como tenho hoje, porque a vida dá-nos depois uma lucidez e dá-nos informação e intuição que nos permite tomar decisões muito mais rápido.”

Em contrapartida, como é possível verificar no quadro 3.8 houve semelhanças de respostas entre homens e mulheres nas subcategorias maturidade e responsabilidade. Como é possível verificar nos exemplos seguintes:

EVM.10: “então eu trabalho há trinta e um anos, tenho tido uma carreira progressiva em várias multinacionais, aprendi alguma coisa, a maturidade pessoal também me ajuda a tomar decisões aos quarenta e seis de uma forma mais tranquila do que quando tinha trinta.”

EVH.20: “Acho que também o crescimento, amadurecemos na vida ou amadurecemos no trabalho, também o termos cometido erros e muitas vezes se calhar cometemos erros se calhar porque à primeira nós pensamos que o nosso primeiro pensamento é o mais certo, muitas vezes não é.”

Quadro 3.9 - Características da Liderança Ética abordados pelos homens e pelas mulheres

Caraterísticas da Liderança Ética			
Categorias⁶	Total H (N=13)	Total M (N=13)	Total
Ouve o que os colaboradores têm a dizer	7	10	17
Reprende os colaboradores que violam os padrões éticos	0	2	2
Leva a sua vida pessoal de uma forma ética	1	1	2
Tem em mente os melhores interesses dos colaboradores	5	6	11
Preocupação com a forma como as suas decisões afetam os outros	2	10	12
Toma decisões justas e equilibradas	4	5	9
Pode ser confiável	0	0	0
Transmite/Discute ética ou valores empresariais com os colaboradores	0	2	2
Dá exemplos de como fazer as coisas da forma correta	0	1	1
Define o sucesso não só pelos resultados	2	1	3
Ao tomar decisões, pergunta "qual é a coisa certa a fazer?"	1	1	2
Preocupa-se em estar perto dos seus colaboradores*	2	2	4
Preocupação com a forma como comunica com os seus colaboradores*	2	3	5

O quadro 3.9 permite-nos observar que a preocupação com a forma como as suas decisões afetam os outros foi a categoria que apresentou maior diferença (N=2, vs. N=10), em concordância com a etapa da tomada de decisão mais mencionada referida anteriormente. A entrevista número 7 apresenta tal preocupação:

EVM.7: “Normalmente tomo sempre em linha de conta os impactos que essa decisão pode ter em primeiro lugar na equipa e depois também na organização porque nós somos uma parte de um todo.”

É igualmente possível verificar que embora a categoria ouve o que os colaboradores têm a dizer não tenha apresentado uma diferença igual ou superior ao critério utilizado, também foram mencionadas em maior número pelas mulheres.

Por sua vez, nas restantes caraterísticas foi possível observar semelhanças de respostas entre homens e mulheres, como por exemplo apenas 1 homem e 1 mulher interrogam-se sobre qual a coisa certa a fazer quando estão a tomar decisões. Em contrapartida, nenhum participante mencionou a caraterística de poder ser confiável.

⁶ As categorias criadas à posteriori estão assinaladas com *

Quadro 3.10 - Categorias sobre o género abordados pelos homens e pelas mulheres

Género			
Categorias⁷	Total H (N=13)	Total M (N=13)	Total
Caraterísticas gerais associadas aos homens	3	5	8
Caraterísticas gerais associadas às mulheres	7	9	16
Forma como as mulheres tomam decisões	5	11	16
Forma como os homens tomam decisões	5	8	13
Aspetos associados às mulheres no momento da decisão	6	11	17
Aspetos associados aos homens no momento da decisão	3	11	14
Importância da complementaridade entre H e M*	1	0	1
A tomada de decisão não está relacionada com o género*	7	2	9
A tomada de decisão é semelhante à dos restantes membros*	1	0	1
A tomada de decisão é diferente à dos restantes membros*	5	1	6

Por fim, o tema género foi um dos que mais diferenças apresentou. Quando questionados se consideravam que em geral as mulheres e os homens tomam decisões de forma diferente e se consideram aspetos diferentes no momento da decisão, as mulheres foram as que mais aspetos evidenciaram sobre esta categoria. Assim, as categorias com maior relevo foram: a forma como as mulheres tomam decisões (N=5, vs. N= 8); aspetos associados às mulheres no momento da decisão (N=6, vs. N= 11) e os aspetos associados aos homens no momento da decisão (N=3, vs. N= 11).

Neste contexto, sobressai o mesmo pensamento na forma como as mulheres tomam decisões quer por parte das próprias mulheres, quer por parte dos homens:

EVH.20: *“acho que as mulheres são mais ponderadas, mais viradas para as pessoas, tomam a decisão mais para o lado humano com o coração e se calhar com uma visão...”*

EVM.7: *“se calhar as mulheres têm a necessidade de pesar alguns prós e contras, o que às vezes não é fácil porque como temos às vezes o coração também a pensar ao menos tempo que o cérebro há aqui uma dualidade que têm que ser contrabalançada não é e portanto se calhar somos menos pragmáticas do que os homens a tomar decisões, se calhar numa tomada de decisão qualquer o homem é muito mais frio do que uma mulher e isso necessariamente reflete-se na pessoa que recebe a mensagem da tomada de decisão.”*

⁷ As categorias criadas à posteriori estão assinaladas com *

No que concerne aos aspetos associados às mulheres ao tomarem decisões, as entrevistas 9 e 21 mostram o aspeto mais evidenciado:

EVH.21: *“Na construção do processo, se calhar podemos discutir que as mulheres são um bocadinho mais emocionais do que os homens.”*

EVM.9: *“Acho que de alguma maneira, às vezes ligamos mais à emoção do que propriamente ao que é racional.”*

Por sua vez, foram ainda mencionados aspetos associados aos homens a tomarem decisões, posto que houve dois aspetos que se destacaram, nomeadamente a atenção e a parte financeira:

EVH.14: *“Nos homens o que eu sinto é que muitas vezes há uma certa ganância, eu acho que os homens perdem-se muito ao longo do caminho e de vez em quando falta a organização na cabeça dos homens.”*

EVM.7: *“Faz-me lembrar aquele vídeo da atenção, onde aparece o gorila no meio dos basketball players e eu acho que muitas vezes aos homens pode acontecer isso.”*

EVM.8: *“se calhar há de haver do outro lado se forem homens, valorizam o valor, a taxa aquelas casas decimais todas da taxa.”*

EVH.20: *“Imagina se temos de tomar uma decisão ou precisamos de recrutar alguém ou se temos de por se calhar, nos normalmente vamos olhar um pouco para ver qual é o custo qual é a rentabilidade.”*

Assim, embora já se tenha observado nos exemplos dados anteriormente, a maioria dos indivíduos considera que existem diferenças entre homens e mulheres a tomar decisões éticas, pelo que a sensibilidade e a emoção são mais associadas às mulheres e as características de frieza, racionalidade e agressividade ligadas aos homens. Por exemplo:

EVM.15: *“Sim eu acho que nós temos mais sensibilidade e somos mais humanistas.”*

EVH.2: *“Porém as mulheres são mais ponderadas e têm em conta certos aspetos que os homens não têm e que são importantes na tomada de decisão. Por exemplo, acho que as mulheres têm mais o sentido maternalista e isso leva-as a tomar decisões no sentido de proteger o outro e verificar todas as consequências que a sua decisão pode vir a repercutir-se na outra pessoa.”*

EVM.7: *“Os homens são muito mais racionais.”*

EVH.20: *“Os homens são mais frios, mais calculistas.”*

EVM.8: *“Os homens têm pela natureza, pela testosterona, mais agressividade certo e quando tenho um conflito e têm que tomar uma decisão um bocadinho mais bruta, é essa agressividade que emerge, não é? Ela tende a emergir.”*

Por outro lado, é possível verificar que os homens mencionaram em maior número que a tomada de decisão não está relacionada com o género e que a sua tomada de decisão é diferente dos restantes membros da sua organização. No entanto, apenas um participante homem considerou que a sua tomada de decisão é semelhante à dos restantes membros da sua organização, em oposição a nenhuma mulher o ter mencionado.

Capítulo 4

Discussão

O efeito da variável gênero na tomada de decisão já é um tema há muito abordado, contudo as investigações anteriores basearam-se apenas em estudos quantitativos e experimentais. Deste modo, o presente estudo qualitativo procurou verificar a existência de diferenças e/ou semelhanças entre homens e mulheres na tomada de decisão ética.

Primeiramente, através dos fatores individuais verificou-se que existem diferenças e semelhanças entre homens e mulheres quanto à tomada de decisão ética.

Neste contexto, foi possível verificar que apesar da intenção ética ter sido mencionada por mais homens do que mulheres, observou-se o contrário no que diz respeito ao(s) comportamento(s) moral(ais). Pelo que, ao contrário do que é defendido no estudo norte-americano de Abdolmohammadi et al. (2003) em que não se verificaram diferenças entre homens e mulheres contabilistas quanto aos julgamentos éticos, os resultados demonstram que existem diferenças entre homens e mulheres quanto a julgamentos morais.

Por outro lado, quanto às etapas da tomada de decisão ética, verificou-se que cerca de 7 mulheres identificam as partes afetadas e apenas só 3 homens o fazem, bem como dos 7 participantes que identificam consequências, 6 eram mulheres. Deste modo, esta duas etapas vão ao encontro do que foi dito na literatura, nomeadamente que a mulheres tendem a considerar a sua tomada de decisão uma vertente de relacionamento, afeto e compaixão (Dawson, 1997). Contudo, foi possível observar que quer os homens, quer as mulheres dão muito pouca importância às etapas de identificar obrigações e de considerar o próprio caráter e integridade.

Para além destes, os resultados mostraram que durante a realização das entrevistas as mulheres refletiram mais na forma como tomavam e tomam decisões atualmente. Por outra perspectiva, apesar de os homens mencionarem em maior número que a experiência profissional é um dos fatores que contribuiu para a alteração na forma como tomam decisões, a maturidade foi de mencionada por 5 homens e 6 mulheres.

Contrariamente ao que foi defendido no estudo de O'Fallon e Butterfield (2005) sobre os fatores organizacionais, estes foram pouco mencionados tanto pelas mulheres como pelos homens durante a realização das entrevistas, pelo que não se tornou perceptível quanto ao efeito do clima e da cultura ética, bem como da dimensão da organização na tomada de decisão ética dos participantes.

No que diz respeito às características da liderança ética, a maior parte dos participantes identificaram características da liderança ética, indo ao encontro da sua caracterização por Brown et al. (2005). Desta forma foi mencionado por pelo menos um participante, à exceção da característica “pode ser confiável”, pelo que podemos questionar quanto à importância de determinados traços de personalidade na percepção de uma liderança ética defendida por alguns investigadores.

Adicionalmente, as características “preocupação com a forma como as suas decisões afetam os outros” e “ouve o que os colaboradores têm a dizer” para além de serem os mais evidenciados, também foram mencionados pelo mesmo número de mulheres. Assim, ao utilizarmos o conteúdo desta escala verificámos que as mulheres consideram os dilemas éticos em termos de relacionamento e compaixão mais que os homens (Gilligan, 1982).

Por outro lado, foram identificados novos aspetos de liderança que ainda não tinham sido mencionadas na literatura e que devem ser consideradas em futuras investigações, tais como a preocupação dos líderes em estarem perto dos seus colaboradores e a forma como os líderes comunicam com os seus colaboradores.

Por outra perspetiva, para analisarmos as etapas da tomada de decisão usámos o modelo das oito etapas de Treviño, de modo a permitir ao decisor considerar alguns processos individuais, mesmo os que envolvem aspetos menos racionais, ao invés do modelo clássico das quatro etapas de Rest (1986). De um modo geral, os resultados mostram que estas etapas da tomada de decisão ética foram mais mencionadas pelas mulheres do que pelos homens.

No que concerne aos dilemas éticos, os resultados foram ao encontro do que foi apresentado por Smith & Oakley (1997), em que tanto os homens como as mulheres responderam de forma semelhante perante casos de incumprimentos legais. Paralelamente, a questão do despedimento de um colaborador foi uma das ações mais mencionada pelos homens e pelas mulheres, porém as mulheres apresentaram respostas mais éticas e menos frias do que os homens (Dalton & Ortegren, 2011).

Por fim, apesar de pôr diversas razões nos dias de hoje ainda existir algum tratamento diferencial entre homens e mulheres, especialmente para funções de chefia, os resultados permitiram observar que as mulheres não tomam decisões de uma forma tão diferente do que os homens. Todavia, nota-se alguns aspetos que as mulheres têm mais em consideração na forma como tomam decisões do que os homens, como por exemplo serem mais emocionais e terem uma maior preocupação com as partes envolvidas.

4.1 Contributo teórico

Num âmbito teórico e face ao que foi mencionado anteriormente, os estudos que analisam a tomada de decisão ética e a liderança ética são insuficientes, principalmente em investigações de carácter qualitativo e por serem sobretudo estudos norte-americanos ou, ainda mais, por não analisarem tais temáticas entre homens e mulheres.

Neste sentido, este estudo é o primeiro a explorar as diferenças e semelhanças entre homens e mulheres na tomada de decisão ética, mais concretamente entre homens e mulheres líderes de diversos setores no Sul da Europa, mais concretamente em Portugal, onde cada vez mais nos questionamos “what we do matters? How with do matters?” e onde cada vez mais a ética é uma das bases de trabalho de diversos setores, como serviços, seguros e consultadoria.

Neste estudo, a identificação de tais diferenças e/ou semelhanças foi feita através da análise de um conjunto de fatores, identificados na literatura, que podem influenciar as escolhas antiéticas no local de trabalho, como características individuais, características organizacionais, características da própria questão moral e características da liderança ética. Por ter sido feita uma análise a partir de uma abordagem geral para uma abordagem mais específica, permitiu identificar de uma forma mais perceptível e de fácil compreensão o foco principal desta investigação.

Adicionalmente, os resultados deste estudo permitiram identificar novas características que os indivíduos consideram quando têm de tomar uma decisão perante o seu contexto de trabalho, que devem ser consideradas em estudos futuros.

Além disso, seria importante as organizações criarem métodos para os líderes aprenderem e desenvolverem algumas das características importantes de uma liderança ética, nomeadamente no que diz respeito a reprender os colaboradores que violam os padrões éticos, transmitir e discutir ética e valores empresariais com os colaboradores, darem exemplos de como fazer as coisas de forma correta e relações de confiança entre líderes e colaboradores.

Por fim, seria igualmente oportuno as organizações darem mais relevo à sua cultura ética e aos próprios códigos de conduta, como também desenvolverem um sistema de recompensas para comportamentos éticos e de sanções para comportamentos antiéticos.

4.2 Limitações e recomendações para estudos futuros

Adicionalmente, esta dissertação apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar podemos observar que a amostra estudada é reduzida, pelo que investigações futuras devem assegurar um maior número de participantes.

Uma segunda limitação é o facto de quase metade das entrevistas terem sido realizadas via Zoom, Skype e telefónicas e não presenciais como era esperado inicialmente, devido à atual pandemia que vivemos. Estes meios apresentam algumas limitações, como a duração, a ausência de pistas visuais ou não verbais e a própria concentração da pessoa por estar no seu lar. Contudo, o facto destes participantes realizarem as entrevistas no seu próprio lar permitiu-lhes uma maior abertura e à-vontade durante a realização das entrevistas.

Uma terceira limitação são as características dos participantes, nomeadamente o facto de não se ter tido em consideração na análise dos resultados o facto de os participantes terem ou não filhos, bem como a antiguidade na função atual ou a idade. Pelo que, apesar da maioria dos participantes terem mais de 30 anos, mais de metade dos 26 participantes tem menos de 5 anos de antiguidade na função atual (9 homens e 5 mulheres). Assim, com mais antiguidade na função e também mais idade seria expectável uma maior capacidade para refletir na tomada de decisão, desta forma tais aspetos devem ser considerados em estudos futuros.

Apesar desta dissertação ser um estudo de carácter exploratório e ainda que amplie o conhecimento existente sobre as temáticas abordadas, é necessário que estudos futuros explorem melhor os tópicos dissertados. Como tal, em estudos futuros será interessante averiguar que outros aspetos podem influenciar as diferenças e semelhanças na tomada de decisão ética, como por exemplo realizar um estudo entre as gerações X, Y e Z.

Por último, deverão ser analisados outros modelos que os presentes nesta dissertação, como por exemplo o modelo de desenvolvimento moral cognitivo de Kohlberg (1969). Este modelo identifica três níveis principais no desenvolvimento moral de um indivíduo: o primeiro nível designado por pré-convencional, o segundo nível de convencional e o último nível denominado por nível de princípios, onde os indivíduos consideram o que é certo, de acordo com os valores e padrões internos e os princípios deontológicos de justiça, independentemente da opinião da maioria.

Contudo, apesar da maioria dos indivíduos adultos estar no último nível, usando princípios éticos mais universais e comportam-se de maneira mais ética, em estudos futuros será notável incluir este modelo (Beu et al., 2003). Como também, uma análise mais aprofundada do modelo clássico das quatro etapas da tomada de decisão ética de Rest (1986) ao invés do modelo das

oito etapas de Linda Treviño e Katherine Nelson. O modelo clássico das quatro etapas da tomada de decisão ética de Rest (1986), para além de ser um modelo mais simplificado e geral, é considerado o modelo mãe para a maior parte dos modelos sobre tomada de decisão ética que existem.

Capítulo 5

Conclusão

A tomada de decisão ética é um tema cada vez mais abordado pelas organizações, dado que perante a era que vivemos, o ser humano tem de tomar cada vez mais decisões, com um maior número de informação disponível e num curto espaço de tempo. Contudo, cada ser humano é diferente de outro ser humano, cada ser humano tem os seus princípios morais, o que consequente pode ou não resultar numa tomada de decisão diferente de outras pessoas.

Nesse sentido, por se considerar que existem diferenças na tomada de decisão ética, mais propriamente que homens e mulheres tomam decisões éticas de forma diferente, foi realizado o presente estudo, onde foi possível verificar que de facto existem tais diferenças.

Tal análise foi feita, através de um conjunto de fatores que podem influenciar as escolhas antiéticas no local de trabalho, como caraterísticas individuais, caraterísticas organizacionais, caraterísticas da própria questão moral e caraterísticas da liderança ética. Os resultados revelaram que as caraterísticas individuais e da liderança ética são as que mais influenciam a tomada de decisão dos indivíduos. De um modo geral, verificou-se que existem semelhanças e diferenças entre homens e mulheres na tomada de decisão ética, nomeadamente que as mulheres tomam decisões uma tomada de decisão mais baseada na preocupação para com o outro e tem em maior consideração as partes afetadas do que os homens.

Apesar das limitações deste estudo, este fez uma contribuição teórica, principalmente porque para além de serem muito poucos os estudos sobre tomada de decisão ética com este tipo de participantes, a maioria desses estudos são norte-americanos e quantitativos e experimentais.

Referências Bibliográficas

- Abdolmohammadi, M. J., Read, W. J., & Scarbrough, D. P. (2003). Does Selection-Socialization Help to Explain Accountants' Weak Ethical Reasoning? *Journal of Business Ethics*, 42(1), 71–81. <https://doi.org/10.1023/A:1021691001119>
- American Psychological Association. (2012). Guidelines for psychological practice with lesbian, gay, and bisexual clients. *American Psychologist*, 67 (1), 10-42.
- Beu, D. S., Buckley, M. R., & Harvey, M. G. (2003). Ethical decision-making: a multidimensional construct. *Business Ethics: A European Review*, 12(1), 88–107. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00308>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Cole, B. C., & Smith, D. L. (1996). Perceptions of business ethics: Students vs. business people. *Journal of Business Ethics*, 15(8), 889–896. <https://doi.org/10.1007/BF00381856>
- Dalton, D., & Ortegren, M. (2011). Gender Differences in Ethics Research: The Importance of Controlling for the Social Desirability Response Bias. *Journal of Business Ethics*, 103(1), 73–93. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0843-8>
- Dawson, L. M. (1997). Ethical differences between men and women in the sales profession. *Journal of Business Ethics*, 16(11), 1143–1152. <https://doi.org/10.1023/A:1005721916646>
- Hoyt, C. L., & Price, T. L. (2013). Ethical Decision Making and Leadership: Merging Social Role and Self-Constructual Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 126(4), 531–539. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1974-x>
- Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E., & Mumford, M. D. (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. *Leadership Quarterly*, 18(5), 435–446. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.07.001>
- King, N. (2004). Using templates in the thematic analysis of text. In C. Cassel, & G. Symon (Eds.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 256-270). London, UK: SAGE.
- 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), 1–31. <https://doi.org/10.1037/a0017103>
- Libby, B., & Agnello, V. (2000). Ethical decision making and the law. *Journal of Business Ethics*, 26(3), 223–232. <https://doi.org/10.1023/A:1006190931905>
- Lund, D. B. (2008). Gender differences in ethics judgment of marketing professionals in the United States. *Journal of Business Ethics*, 77(4), 501–515. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9362-z>
- Morrell, K., & Jayawardhena, C. (2010). Fair trade, ethical decision making and the narrative of gender difference. *Business Ethics*, 19(4), 393–407. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2010.01598.x>
- Musbah, A., Cowton, C. J., & Tyfa, D. (2016). The Role of Individual Variables, Organizational Variables and Moral Intensity Dimensions in Libyan Management Accountants' Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 335–358. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2421-3>
- Neves, J. G., Garrido, M., & Simões, E. (2006). Manual de Competências - Pessoais, Interpessoais e Instrumentais. *Manual de Competências - Pessoais, Interpessoais e Instrumentais*, (January), 383–401.
- O'Fallon, M. J., & Butterfield, K. D. (2005). A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996–2003. *Journal of Business Ethics*, 59(4), 375–413.

<https://doi.org/10.1007/s10551-005-2929-7>

Rabouin, M. (1997). Lyin' T(*)gers, And "Cares" Oh My: The Case for Feminist Integration of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 16(3), 247–261.

<https://doi.org/10.1023/A:1017931109112>

Stenmark, C. K., & Mumford, M. D. (2011). Situational impacts on leader ethical decision-making. *Leadership Quarterly*, 22(5), 942–955.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.013>

Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. M. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8, 447–476.

Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. In *Journal of Management* (Vol. 32). <https://doi.org/10.1177/0149206306294258>

ANEXOS

Anexo A - Perguntas utilizadas no Guião de 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: Difficult decision-making

1. Relativamente ao tópico sobre a tomada de decisão, que tipo de decisões tem de tomar no seu trabalho?
2. Quando tem de tomar uma decisão difícil no trabalho, o que toma em consideração?
3. Fale-me de um dilema que tenha enfrentado, pensando numa decisão difícil específica que tenha tomado.
 - a) Como é que decidiu?
 - b) O que levou em consideração?
 - c) Porque é que tomou essa decisão?
4. Olhando para trás, acha que a forma como toma decisões se alterou/não se alterou?
 - a) De que forma?
 - b) Quais foram os fatores que contribuíram para isso?
5. Quando os valores da sua organização colidem com os seus valores como toma a decisão?
 - a) Porquê?

Parte B: Género

6. Considera que em geral as mulheres e os homens tomam decisões de forma diferente?
 - a) Porquê?
 - b) E no seu caso, acha que é semelhante (também pensa assim)?

7. Acha que em geral as mulheres e os homens consideram aspetos diferentes no momento da decisão?
 - a) Porquê?

Anexo B - Ficha de Características Sociodemográficas dos Participantes

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

Idade											
Sexo	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino										
Tem filhos?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não										
Número de Filhos											
Idade dos 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? <hr/>										
É religioso(a)?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não										
Que importância atribui à religião? (1 – pouca importância e 5 – extremamente importante)	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
Habilitações Académicas	<input type="checkbox"/> Ensino Secundário <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Pós-Graduação										

	<input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutoramento										
Intervalo Salarial	<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											
Setor da empresa onde trabalha											
Dimensão da empresa											
Antiguidade na empresa											
Antiguidade na 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										
Como se posiciona perante casos de injustiça? (1 – muito tolerante e 5 - extremamente intolerante)	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							

Anexo C - Descrição das Características Sociodemográficas dos Participantes

Entrevista	Idade	Sexo	Nº de filhos	Com quem vive	Importância da religião	Habilitações académicas	Intervalo Salarial	Antiguidade de trabalho	Função Atual	Setor da empresa	Dimensão da empresa	Antiguidade na empresa	Antiguidade na função atual	Horas de trabalho	Posição perante casos de injustiça
E1	24	M	0	Com os pais	5	Licenciatura	1100€ a 1400€	5	Diretor de projetos	Departamento técnico	Grande	5	1	Full-time	3
E2	23	M	0	Com os pais	3	Licenciatura	1100€ a 1400€	5	Coordenador	Serviços	Grande	5	1	Full-time	4
E3	64	F	0	Com o companheiro(a)/cônjuge	3	Licenciatura	2000€ a 2300€	43	Chefe da secção de compras	Compras	Grande	43	15	Full-time	3
E4	63	M	0	Com o companheiro(a)/cônjuge	3	Licenciatura	Mais de 2300€	45	Gerente	Telecomunicações	Média	45	45	Full-time	5
E5	46	F	0	Sozinho(a)	2	Pós-Graduação	Mais de 2300€	23	HR Leader	Consultoria	Grande	10	2	Full-time	5
E6	55	M	2	Com o companheiro(a)/cônjuge e com o(s) filho(s)	4	Licenciatura	Mais de 2300€	35	Responsável de departamento	Direção de Negócios e Empresas	Grande	32	15	Full-time	4
E7	51	F	1	Com o filho(s)	3	Pós-graduação	Mais de 2300€	27	Responsável de gabinete	Seguradora	Grande	25	1,5	Full-time	4

Anexo C – Continuação

Entrevista	Idade	Sexo	Nº de filhos	Com quem vive	Importância da religião	Habilitações académicas	Intervalo Salarial	Antiguidade de trabalho	Função Atual	Setor da empresa	Dimensão da empresa	Antiguidade na empresa	Antiguidade na função atual	Horas de trabalho	Posição perante casos de injustiça
E8	38	F	0	Com o companheiro	1	Mestrado	1400 a 1700€	14	Responsável de administração	Construção Civil	Média	14	14	Full-time	5
E9	55	F	1	Com o companheiro(a)/cônjuge e com o(s) filho(s)	3	Mestrado	Mais de 2300€	30	Manager	Seguradora	Grande	10	10	Full-time	5
E10	46	F	0	Com o companheiro	3	Doutoramento	Mais de 2300€	31	Diretora Geral	RH	Grande	5	5	Full-time	5
E11	42	F	2	Com o companheiro(a)/cônjuge e com o(s) filho(s)	1	Licenciatura	Mais de 2300€	15	Manager	Marketing e Vendas	Grande	10	10	Full-time	5
E12	34	F	0	Sozinha	1	Mestrado	Mais de 2300€	12	CEO	Comunicação	Micro	2,5	2,5	Full-time	5

Anexo C – Continuação

Entrevista	Idade	Sexo	Nº de filhos	Com quem vive	Importância da religião	Habilitações académicas	Intervalo Salarial	Antiguidade de trabalho	Função Atual	Setor da empresa	Dimensão da empresa	Antiguidade na empresa	Antiguidade na função atual	Horas de trabalho	Posição perante casos de injustiça
E13	42	M	1	Com o companheiro(a)/cônjuge e com o(s) filho(s)	1	Pós-Graduação	2000 a 2300 €	17	Manager	Comercial	Grande	13	6	Full-time	4
E14	36	M	0	Sozinho	3	Mestrado	Mais de 2300€	16	CEO	Comunicação	Micro	2,5	2,5	Full-time	5
E15	28	F	0	Com o companheiro	3	Pós-Graduação	1100 a 1400€	10	Team Leader	Outsourcing	Grande	2	4 meses	Full-time	4
E16	55	F	2	Com o companheiro(a)/cônjuge e com o(s) filho(s)	3	Pós-Graduação	Mais de 2300€	35	Responsável de Departamento	Operações	Grande	32	20	Full-time	3
E17	51	F	3	Com o companheiro(a)/cônjuge e com o(s) filho(s)	4	Licenciatura	Mais de 2300€	27	Diretora IT	IT	Grande	24	10	Full-time	5

Anexo C – Continuação

Entrevista	Idade	Sexo	Nº de filhos	Com quem vive	Importância da religião	Habilitações académicas	Intervalo Salarial	Antiguidade de trabalho	Função Atual	Setor da empresa	Dimensão da empresa	Antiguidade na empresa	Antiguidade na função atual	Horas de trabalho	Posição perante casos de injustiça
E18	33	F	1	Com o companheiro(a)/cônjuge e com o(s) filho(s)	3	Mestrado	Mais de 2300€	11	Diretora	RH	Grande	10	4	Full-time	4
E19	49	M	2	Com o companheiro(a)/cônjuge e com o(s) filho(s)	1	Mestrado	Mais de 2300€	26	Diretor coordenador	Comercial	Grande	25	2	Full-time	4
E20	42	M	1	Com o companheiro(a)/cônjuge e com o(s) filho(s)	3	Pós-Graduação	Mais de 2300€	20	Diretor Nacional	Serviços	Grande	12	8 meses	Full-time	4
E21	32	M	0	Com o companheiro	1	Pós-Graduação	Mais de 2300€	9	Manager	Consultoria	Grande	9 meses	9 meses	Full-time	4
E22	59	M	1	Com o companheiro(a)/cônjuge e com o(s) filho(s)	4	Licenciatura	-	41	Manager	Aviação	Grande	6 meses	6 meses	Full-time	5

Anexo C – Continuação

Entrevista	Idade	Sexo	Nº de filhos	Com quem vive	Importância da religião	Habilitações académicas	Intervalo Salarial	Antiguidade de trabalho	Função Atual	Setor da empresa	Dimensão da empresa	Antiguidade na empresa	Antiguidade na função atual	Horas de trabalho	Posição perante casos de injustiça
E23	42	M	1	Com o companheiro(a)/cônjuge e com o(s) filho(s)	1	Ensino Secundário	800 a 1100€	23	CEO	Serviços	Micro	11	11	Full-time	4
E24	63	F	1	Com o companheiro(a)/cônjuge e com o(s) filho(s)	4	Mestrado	Mais de 2300€	33	Responsável de departamento	Seguradora	Grande	20	15	Full-time	4
E25	39	M	1	Com o companheiro(a)/cônjuge e com o(s) filho(s)	4	Mestrado	Mais de 2300€	19	Diretor	IT	Grande	10	2	Full-time	5
E26	39	M	4	Com o companheiro(a)/cônjuge e com o(s) filho(s)	3	Licenciatura	2000 a 2300€	14	Manager	RH	Grande	14	1	Full-time	5

Anexo D - Sistema de categorias

Caraterísticas da atividade

1. Área da atividade
2. Área/Departamento onde trabalha
3. Tarefas/Responsabilidades de gestão
4. Número de pessoas a seu cargo*
5. Tipo de decisões que toma*
 - 5.1 Operacionais*
 - 5.2 Sobre gestão de pessoas*

Fatores Individuais

6. Componentes individuais da tomada de decisão
 - 6.1 Intenção moral
 - 6.1.1 Intenção ética
 - 6.1.2 Intenção antiética
 - 6.2 Comportamento moral
 - 6.2.1 Comportamento ético
 - 6.2.2 Comportamento antiético
7. Etapas da TDE
 - 7.1 Recolher os factos
 - 7.2 Definir as questões éticas
 - 7.3 Identificar as partes afetadas
 - 7.4 Identificar consequências
 - 7.5 Identificar obrigações
 - 7.6 Considerar o próprio carácter e integridade
 - 7.7 Pensar criativamente
 - 7.8 Analisar o instinto
8. Foco da decisão
 - 8.1 Utilitarismo
 - 8.2 Formalismo
9. Tempo da tomada de decisão*
10. Preferência ao tomar a decisão*
 - 10.1 Emocional*
 - 10.2 Racional*
11. Forma como toma a decisão*
 - 11.1 Há uns anos atrás *
 - 11.2 Atualmente*

12. Fatores que contribuíram para a alteração na forma como toma decisões

- 12.1 Maturidade*
- 12.2 Responsabilidade*
- 12.3 Consciencialização*
- 12.4 Idade
- 12.5 Experiência Profissional

Fatores Organizacionais

13. Cultura ética

- 13.1 Sistemas informais
 - 13.1.1 Linguagem
- 13.2 Sistemas formais
 - 13.2.1 Códigos de conduta da organização
 - 13.2.2 Recompensas e sanções

14. Dimensão da organização

Fatores da própria questão moral

15. Dilema Moral*

- 15.1 Relacionado com questões humanas*
- 15.2 Relacionado com questões financeiras/operativas*

16. Características da questão moral

- 16.1 Concentração de efeitos
- 16.2 Magnitude das consequências
- 16.3 Probabilidade de efeito
- 16.4 Proximidade
- 16.5 Consenso social
- 16.6 Imediatismo temporal

Liderança ética

17. Características da liderança ética

- 17.1 Ouve o que os colaboradores têm a dizer
- 17.2 Reprende os colaboradores que violam os padrões éticos
- 17.3 Leva a sua vida pessoal de uma forma ética
- 17.4 Tem em mente os melhores interesses dos colaboradores
- 17.5 Preocupação com a forma como as suas decisões afetam os outros
- 17.6 Toma decisões justas e equilibradas
- 17.7 Pode ser confiável
- 17.8 Transmite/Discute ética ou valores empresariais com os colaboradores
- 17.9 Dá exemplos de como fazer as coisas da forma correta

17.10 Define o sucesso não só pelos resultados

17.11 Ao tomar decisões, pergunta "qual é a coisa certa a fazer

17.12 Preocupa-se em estar perto dos seus colaboradores*

17.13 Preocupação com a forma como comunica com os seus colaboradores*

Género

18. Caraterísticas gerais associadas aos homens

19. Caraterísticas gerais associadas às mulheres

20. Forma como as mulheres tomam decisões

21. Forma como os homens tomam decisões

22. Aspetos associados às mulheres no momento da decisão

23. Aspetos associados aos homens no momento da decisão

24. Importância da complementariedade entre Homens e Mulheres*

25. A tomada de decisão não está relacionada com o género*

26. A tomada de decisão é semelhante dos restantes membros*

27. A tomada de decisão é diferente dos restantes membros*

Anexo E - Dicionário de Categorias

Fatores Individuais

6. Componentes individuais da tomada de decisão

6.1 **Intenção moral** - priorizar valores morais sobre outros valores (O'Fallon, M., & Butterfield, K. D, 2005).

6.1.1 **Intenção ética** - é definida como a expressão da vontade ou compromisso de alguém em se envolver num comportamento ético.

6.1.2 **Intenção antiética** - é definida como a expressão da vontade ou compromisso de alguém em se envolver num comportamento antiético (Treviño, 2006; citado por Kish-Gephart, Harrison & Treviño, 2010).

6.2 **Comportamento moral** - execução e implementação da intenção moral (O'Fallon, M., & Butterfield, K. D., 2005).

6.2.1 **Comportamento ético** - Definido por atos que alcançam um padrão moral mínimo (ex: comportamentos de honestidade e de obediência à lei). Outros investigadores focam o comportamento ético enquanto comportamentos que excedem estes padrões morais mínimos (ex: doações a instituições de caridade ou denúncias de situações antiéticas). (Treviño, Weaver & Reynolds, 2006).

6.2.2 **Comportamento antiético** - é definido como qualquer ação de um membro da organização que viole as normas morais. Ex: mentir, roubar e enganar. (Treviño, 2006; citado por Kish-Gephart, Harrison & Treviño, 2010)

7. Etapas da TDE

7.1 **Recolher os factos** - os indivíduos deverão perguntar-se “Como é que a situação ocorreu?” “Existem factos que deveria ter conhecimento?” (Treviño & Nelson; 2016)

7.2 **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. (Treviño & Nelson; 2016)

7.3 **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. (Treviño & Nelson; 2016)

7.4 **Identificar consequências** - identificar as consequências que poderão ter uma elevada probabilidade de ocorrência, especialmente as que terão consequências negativas. (Treviño & Nelson; 2016)

7.5 **Identificar obrigações** - obrigações envolvidas e as razões para a existência de cada uma dessas obrigações. (Treviño & Nelson; 2016)

7.6 **Considerar o próprio carácter e integridade** - deverão perguntar-se a si próprios o que uma pessoa íntegra faria naquela situação. (Treviño & Nelson; 2016)

7.7 **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. (Treviño & Nelson; 2016)

7.8 **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. (Treviño & Nelson; 2016)

8. Foco da decisão

8.1 **Utilitarismo** - Faz a distinção entre as pessoas que se focam no resultado final da decisão. (Reynolds, 2006; citado por Treviño, Weaver & Reynolds (2006)

8.2 **Formalismo** - Faz a distinção entre as pessoas que se focam nos meios. (Reynolds, 2006; citado por Treviño, Weaver & Reynolds (2006)

9. **Tempo da tomada de decisão*** - tempo que a pessoa demora a tomar a decisão, se toma de imediato ou se prefere dormir sobre o assunto.

10. Preferência ao tomar a decisão*

10.1 **Emocional*** - ligado às emoções.

10.2 **Racional*** - ligado à razão e não às emoções.

11. Forma como toma a decisão*

11.1 **Há uns anos atrás *** - forma como tomava as decisões no início da carreira por exemplo

11.2 **Atualmente*** - forma como hoje toma decisões.

12. **Fatores que contribuíram para a alteração na forma como toma decisões** - A forma como a experiência de trabalho é mencionada como fator importante para a tomada de decisão.

Fatores Organizacionais

13. **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. (Treviño, 1986; citado por Kish-Gephart, Harrison & Treviño, 2010).

13.1 **Sistemas informais** - são compostos de normas, rituais, mitos e linguagem. (Treviño, 1986; citado por Kish-Gephart, Harrison & Treviño, 2010).

13.1.1 **Linguagem** - O grau em que os indivíduos falam abertamente sobre ética em uma organização é um bom preditor de conduta ética. (Treviño, 1986; citado por Kish-Gephart, Harrison & Treviño, 2010).

13.2 **Sistemas formais** - são compostos por fatores como liderança, políticas, estruturas de autoridade e sistemas de recompensas. (Treviño, Weaver & Reynolds, 2006)

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

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

14. **Dimensão da organização** – é determinado pelo número de colaboradores, pela grandeza das suas operações e pelo seu valor de mercado e alcance. (Ahiauzu, L. U., & Ololube, N. P. (2016).

Fatores da própria questão moral

16. Características da questão moral

16.1 **Concentração de efeitos** - função inversa do nº de pessoas afetadas por um ato de uma dada magnitude. (Jones 1991; citado por Kish-Gephart, Harrison & Treviño, 2010)

16.2 **Magnitude das consequências** - o dano total que poderia ser vítima de uma escolha antiética. (Jones 1991; citado por Kish-Gephart, Harrison & Treviño, 2010)

16.3 **Probabilidade de efeito** - probabilidade de a ação resultar em prejuízo. (Jones 1991; citado por Kish-Gephart, Harrison & Treviño, 2010)

16.4 **Proximidade** - física, psicológica da vítima. (Jones 1991; citado por Kish-Gephart, Harrison & Treviño, 2010)

16.5 **Consenso social** - grau de concordância entre pares de que a ação está errada. (Jones 1991; citado por Kish-Gephart, Harrison & Treviño, 2010)

16.6 **Imediatismo temporal** - período de tempo que antecede as consequências da ação. (Jones 1991; citado por Kish-Gephart, Harrison & Treviño, 2010)

Gênero

18. **Caraterísticas gerais associadas aos homens** – caraterísticas gerais que a sociedade associa aos homens.

19. **Caraterísticas gerais associadas às mulheres** - caraterísticas gerais que a sociedade associa às mulheres.

22. **Aspetos associados às mulheres no momento da decisão** – aspetos que as mulheres têm em consideração quando tomam decisões

23. **Aspetos associados aos homens no momento da decisão** - aspetos que os homens têm em consideração quando tomam decisões

24. **Importância da complementariedade entre Homens e Mulheres*** - importância da tomada de decisão entre homens e mulheres em conjunto.

26. **A tomada de decisão é semelhante dos restantes membros*** - a tomada de decisão é semelhante à dos restantes membros da organização em que o participante trabalha.

27. **A tomada de decisão é diferente dos restantes membros*** - a tomada de decisão é diferente à dos restantes membros da organização em que o participante trabalha.

Anexo F - Categorias menos abordadas pelos participantes**Quadro 11 - Fatores individuais menos abordados pelos participantes**

Fatores Individuais				
Categoria	Subcategoria	Total H (N=13)	Total M (N=13)	Total
Foco da decisão	Utilitarismo	0	0	0
	Formalismo	2	0	2
Preferência ao tomar a decisão*	Emocional	0	2	2
	Racional	1	4	5

Quadro 12 - Fatores organizacionais mencionados pelos participantes

Fatores Organizacionais					
Categoria	Subcategoria	Sub Subcategoria	Total H (N=13)	Total M (N=13)	Total
Cultura ética	Sistemas informais	Linguagem	1	0	1
	Sistemas formais	Códigos de conduta da organização	3	1	4
		Recompensas e Sanções	0	1	1
Dimensão da organização	-----	-----	1	2	3

Quadro 13 - Fatores da própria questão moral mencionados pelos participantes

Fatores da própria questão moral				
Categoria	Subcategoria	Total H (N=13)	Total M (N=13)	Total
Dilema Moral	Relacionado com questões humanas	13	10	23
	Relacionado com questões financeiras/operativas	5	4	9
Caraterísticas da questão moral	Concentração de efeitos	1	1	2
	Magnitude das consequências	2	4	6
	Probabilidade de efeito	0	1	1
	Proximidade	0	1	1
	Consenso Social	1	1	2
	Imediatismo temporal	0	1	1