



Dissertação

Mestrado em Negócios Internacionais

***Uma aplicação das dimensões culturais do projeto  
Globe na avaliação da liderança ética: Um estudo  
intercultural em Portugal e Guiné-Bissau***

**Mamadú Aua Mané**

Leiria, novembro de 2013



Dissertação

Mestrado em Negócios Internacionais

***Uma aplicação das dimensões culturais do projeto  
Globe na avaliação da liderança ética: Um estudo  
intercultural em Portugal e Guiné-Bissau***

**Mamadú Aua Mané**

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor Manuel Aníbal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira, Professor Coordenador da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, novembro de 2013

***À minha família***

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## ***Agradecimentos***

---

A realização de uma dissertação, na sequência de um percurso académico, conta sempre com o apoio de um conjunto de pessoas que nos acompanham ao longo da vida. Uso esta oportunidade para reconhecer esse apoio de algumas pessoas que quer na vida, quer nesta etapa em particular, me foram mais próximas.

Em primeiro lugar, quero agradecer a DEUS, o clemente e misericordioso. Em segundo, quero agradecer muito especialmente aos meus pais por terem depositado a confiança em mim, e pelo apoio que sempre me deram nos momentos que precisei. Também ao meu tio Mussa Papis Dabo e a minha tia Maimuna Mané, pela confiança e apoio financeiro que permitiu que eu realizasse este curso de Mestrado em Negócios Internacionais e que têm estado sempre prontos para me ajudar em todos os momentos.

Nesta etapa, pela transferência do seu conhecimento e pelo apoio agradeço aos meus Professores da ESTG do Instituto Politécnico de Leiria, que me incentivaram e apoiaram na realização da dissertação. Destaco apenas dois, o Professor Doutor Manuel Portugal Ferreira, meu orientador nesta dissertação, e a Professora Doutora Tânia Marques, mas a todos os restantes. Professores das disciplinas deixo o meu sincero agradecimento, na certeza que a aprendizagem que me proporcionaram me acompanhará pela vida e profissão.

Aos meus colegas de turma com quem dialoguei durante todo o mestrado e, depois, na realização desta dissertação e, em especial, ao Malam, Justino, Nilsem, Tidjani, Eduardo e José Pedro, um forte agradecimento pela amizade e apoio.

Finalmente ao amigo irmão Bernardino dos Santos pela sua presença em todos momentos da minha vida e pelo tempo que lhe roubei durante a escrita deste trabalho e à Ismaela Maísa pelo apoio que me tem dado.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## ***Resumo***

---

Nesta dissertação avaliamos quais e como as características culturais nacionais que influenciam as percepções de liderança ética. O estudo contribui para a literatura sobre estudos interculturais, liderança e ética nas organizações e, especificamente, para entender melhor como características, ou traços, culturais podem promover ou, pelo contrário, dificultar uma liderança ética nas organizações. Partimos da assunção que organizações com liderança ética promovem comportamentos éticos dos trabalhadores, independentemente do seu nível hierárquico. Metodologicamente, realizamos um estudo empírico relacionando um conjunto selecionado de dimensões culturais com liderança ética. O estudo foi suportado com um questionário passado a 216 estudantes de cursos da área da gestão em Portugal (138 participantes) e na Guiné-Bissau (79 participantes). As nove dimensões culturais foram avaliadas usando as dimensões culturais do projeto GLOBE – Distância ao poder, Aversão à incerteza, Igualitarismo de género, Coletivismo de grupo/coletivismo institucional, Orientação para o desempenho, Orientação para o futuro, Orientação humana e Assertividade. A escala de liderança ética baseia-se no trabalho de Brown, Treviño e Harrison (2005). As análises dos dados, através de um modelo estrutural, visaram identificar diferenças entre países na forma como cada dimensão cultural se associa à percepção do que constituem comportamentos de liderança ética. Os resultados indicam que compreender o que efectivamente determina a percepção de liderança ética usando dimensões culturais requer um estudo aprofundado de como essas percepções variam entre países. Indicam, também, que, nos dois países, a distância ao poder e orientação para o desempenho estão positivamente relacionados com a liderança ética enquanto a assertividade e orientação para o futuro estão negativamente relacionado com a liderança ética. Este trabalho contribui para a literatura em estudos de gestão intercultural focando dois países que não são usualmente incluídos nos estudos, e explorando uma dimensão da gestão das organizações – a liderança ética - que é ainda

pouco entendida mas que pode ter um forte impacto na forma como as empresas multinacionais organizam as suas actividades no estrangeiro. Em especial, na gestão dos recursos humanos mas com extensões a, por exemplo, tomada de decisão. Num contexto mundial em que surgem diversas referências às práticas éticas das empresas, este estudo contribui para alargar o debate dessas práticas éticas à forma como a liderança é exercida.

*Palavras-chave:* Liderança ética, Dimensão cultural, Estudo intercultural, projeto GLOBE, Guiné, Portugal.

## ***Abstract***

---

In this dissertation we assess which and how national cultural characteristics that influence perceptions of ethical leadership. This study contributes to the literature on cross-cultural studies, leadership and ethics in organizations and specifically to better understand how the characteristics, or traits, of culture may promote or, conversely, hinder ethical leadership in organizations. We start from the assumption that organizations with ethical leadership promote ethical behaviors of employees, regardless of their hierarchical position. Methodologically, we conducted an empirical study linking a selected set of cultural dimensions to ethical leadership. The study was supported with a questionnaire to 216 undergraduate students management courses in Portugal (138 participants) and Guinea-Bissau (79 participants). The nine cultural dimensions were evaluated using the Project GLOBE cultural dimensions - Power distance, Uncertainty aversion, Gender egalitarianism, Collectivism group / institutional collectivism, Performance orientation, Future orientation, Human orientation and Assertiveness. To measure ethical leadership we used Brown, Treviño and Harrison's (2005) scale. The data analysis, using a structural model, aimed at identifying differences between countries in the way each cultural dimension is related with the perception of what constitutes ethical leadership behaviors. Results reveal that to truly understand what determines perceptions of ethical leadership behaviors using cultural dimensions, requires an in-depth understanding of how perceptions vary between countries. Results further evidence that in both countries power distance and performance orientation are positively related to ethical leadership while assertiveness and future orientation are negatively related to perceptions of ethical leadership. This study contributes to the literature on cross-cultural management by emphasizing two countries that have been rarely included in the extant research and exploring a dimension in managing multinational firms – ethical leadership - that is still ill-understood but that may bear great impact in how multinationals organize their foreign

operations. Especially, in the management of the human resources but with possible extensions to, for instance, decision making processes. In a worldwide context in which there has been an increasing focus on the ethical practices of firms, this study contributes to expand the debate of those ethical practices to how leadership is implemented.

*Keywords:* Ethical Leadership, Cultural dimension, Intercultural Studies, Project GLOBE, Guinea, Portugal.

## ***Índice de Figuras***

---

<b>Figura 1.</b> Modelo conceptual.....	28
<b>Figura 2.</b> Modelo inicial completo: Guiné-Bissau .....	53
<b>Figura 3.</b> Modelo estrutural para a Guiné-Bissau.....	54
<b>Figura 4.</b> Teste de significância para a Guiné .....	55
<b>Figura 5.</b> Modelo estrutural para Portugal.....	59
<b>Figura 6.</b> Teste de significância para Portugal .....	60

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## ***Índice de Tabelas***

---

<b>Tabela 1.</b> Estudos sobre ética, liderança ética e cultura .....	13
<b>Tabela 2.</b> Descritivo das variáveis .....	42
<b>Tabela 3.</b> Caracterização da amostra .....	44
<b>Tabela 4.</b> Liderança ética: Matriz de correlação dos itens e Alphas Conbrach .....	46
<b>Tabela 5.</b> Teste de diferenças culturais entre países .....	47
<b>Tabela 6.</b> Itens retirados e mantidos dos construtos: Guiné .....	49
<b>Tabela 7.</b> Verificação da validade convergente .....	50
<b>Tabela 8.</b> Validade discriminante do modelo.....	52
<b>Tabela 9.</b> Itens retirados dos construtos: Portugal .....	55
<b>Tabela 10.</b> Verificação da validade convergente .....	57
<b>Tabela 11.</b> Validade discriminante do modelo .....	58

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## ***Lista de Siglas***

---

ELE - Escala de Liderança Ética

EMN - Empresas Multinacionais

GLOBE - Global Leadership and Organizational Behaviour Effectivness

IPL - Instituto Politecnico de Leiria

UCB - Universidade Colinas de Boé

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Índice

---

DEDICATÓRIA .....	I
AGRADECIMENTOS.....	III
RESUMO.....	V
ABSTRACT .....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
ÍNDICE DE TABELAS.....	XI
LISTA DE SIGLAS.....	XIII
ÍNDICE.....	XV
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>7</b>
2.1 ÉTICA: O CONCEITO.....	7
2.2 ÉTICA EMPRESARIAL .....	8
2.3 LIDERANÇA ÉTICA.....	10
2.4 QUESTÕES CULTURAIS.....	16
2.4.1 <i>Dimensões e taxonomias culturais</i> .....	18
<b>3 DESENVOLVIMENTO CONCEPTUAL E HIPÓTESES .....</b>	<b>27</b>
3.1 DISTÂNCIA AO PODER E LIDERANÇA ÉTICA.....	28
3.2 ORIENTAÇÃO PARA O DESEMPENHO E LIDERANÇA ÉTICA .....	30
3.3 ORIENTAÇÃO HUMANA E LIDERANÇA ÉTICA.....	32
3.4 COLETIVISMO DE GRUPO/COLETIVISMO INSTITUCIONAL E LIDERANÇA ÉTICA .....	33
3.5 AVERSÃO À INCERTEZA E LIDERANÇA ÉTICA .....	34
3.6 ORIENTAÇÃO PARA O FUTURO E LIDERANÇA ÉTICA .....	36
3.7 ÍGUALITARISMO ENTRE OS GÊNEROS E LIDERANÇA ÉTICA .....	37
3.8 ASSERTIVIDADE E LIDERANÇA ÉTICA.....	37
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>39</b>
4.1 PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS .....	39
4.2 VARIÁVEIS.....	39
4.3 AMOSTRA .....	43
4.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE .....	44
<b>5 RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
5.1 ANÁLISE FATORIAL.....	45
5.2 ANÁLISE COMPARATIVA DAS DIMENSÕES CULTURAIS ENTRE PORTUGAL E GUINÉ.....	47
5.3 TESTE DE HIPÓTESES.....	47
5.3.1 <i>Testes para a Guiné-Bissau</i> .....	48

5.3.2	<i>Testes para Portugal</i> .....	55
<b>6</b>	<b>DISCUSSÃO</b> .....	<b>61</b>
6.1	LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS.....	64
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>67</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>70</b>
	<b>ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>80</b>
	<b>ANEXO 2 - DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE</b> .....	<b>86</b>
	<b>ANEXO 3 - DIMENSÕES CULTURAIS DO PROJETO GLOBE</b> .....	<b>87</b>

## ***Introdução***

---

A recente onda de escândalos corporativos nos EUA, Europa, Sudeste Asiático e Austrália, além de um pouco por todo o mundo, tem induzido maior interesse dos gestores, das agências reguladoras e dos investigadores sobre a temática da ética empresarial (Lewis, 1985; Brown et al., 2005). Os escândalos que nas últimas décadas envolveram empresas tão grandes como a Parmalat, Enron, WorldCom, Arthur Anderson, entre várias outras, como as do empresário brasileiro Eike Batista, e as suspeitas de corrupção ou de comportamentos não éticos inclusive em Portugal, têm consequências negativas para acionistas, trabalhadores, clientes e fornecedores (Cacioppe et al., 2007). Face ao maior escrutínio das autoridades, e talvez mais especialmente o escrutínio público, pela população, as empresas esperam que os seus trabalhadores, independentemente do nível hierárquico e funcional que ocupam, mantenham altos padrões de comportamento ético (Lau et al., 2012). Talvez a pressão sobre os altos executivos - CEOs, Presidentes e equipa da Alta Administração (*Top Management Team*, na sua designação em inglês) seja maior pela convicção que os gestores e executivos de topo necessitam dar o exemplo de quais as práticas e comportamentos que são desejados e aceitáveis na empresa. Uma liderança ética é, assim, entendida como o caminho para uma organização também ela ética. Nas empresas, o desenvolvimento de uma cultura organizacional ética tem recebido maior interesse, especialmente na investigação em ética empresarial, reconhecendo-se que além de “fazer o trabalho”, também é importante como ele é feito, e que a valorização de práticas éticas pode ser uma fonte de vantagem (Huhtala et al., 2012).

A ética refere-se à forma como os indivíduos lidam com outros e os princípios éticos orientam os comportamentos dos profissionais na prática diária. Alguns dos princípios éticos são: respeito, não-maleficências, benevolência, integridade, justiça, utilidade, responsabilidade e carinho (Farahani, 2012).

A adoção de uma atuação ética, através de uma liderança ética, tem vindo a tornar-se um objectivo das empresas. Efetivamente, para os críticos que apontam que o real objectivo, talvez o único objectivo, das empresas é o lucro, Lewis (1985) fez um levantamento exaustivo da literatura e concluiu que, efectivamente, as empresas têm múltiplos objectivos. Lewis (1985) sistematizou um conjunto de conclusões das investigações já realizadas, nomeadamente: (1) o lucro não é o único objetivo das empresas, (2) a pressão para comprometer os padrões pessoais é sentida com maior intensidade nos níveis intermédios e mais baixos das hierarquias de gestão, (3) a concorrência pode levar as pessoas a ignorar considerações éticas, (4) a pessoa é susceptível de agir eticamente se tiver um código pessoal bem definido, (5) as pessoas que têm um superior hierárquico ético são susceptíveis de se comportar eticamente, (6) a ética tende a ser maior nos mais jovens e naqueles que estão na década final das suas carreiras, (7) a pressão dos superiores para alcançar os resultados pode causar um comportamento antiético, (8) muitos trabalhadores e gestores são ensinados a identificar-se com suas empresas e a ter lealdade para com as mesmas, mas são encorajados a abdicar da responsabilidade pessoal das suas ações, (9) a comunicação interpessoal está relacionada com a ética pessoal nas organizações.

Aos problemas com a falta de ética nas práticas empresariais, alguns agentes têm clamado por uma liderança mais ética (Freeman e Stewart, 2006). Assim, é impulsionado por escândalos éticos no governo e empresas que os académicos, e organizações sem fins lucrativos, que os investigadores se voltam para o estudo da liderança ética (Brown et al., 2005), focando não apenas o que são os comportamentos éticos e não éticos da liderança, mas também os seus antecedentes e os resultados desses comportamentos (Walumbwa e Schaubroeck, 2009). O estudo da liderança ética responde a uma necessidade de as organizações compreenderem como os resultados económico-financeiros ou de mercado podem ser alcançados, mesmo mantendo os padrões de comportamentos (Avey et al., 2012).

Este é o contexto em que argumentamos que possam existir diferenças substanciais quer na perceção, quer na adoção, de comportamentos de liderança ética. Estas variações podem ter inúmeros antecedentes mas focamos especialmente como um conjunto de dimensões culturais poderão influenciar o conjunto de crenças, valores, visões que formam inclusive a perceção do que é ser ético e o que a ética envolve. A cultura é todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, valores, atitudes, arte, direito, moral, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade (Tylor, 1871). Cada

comentário sobre a cultura deve começar com um ritual de reconhecimento do local e do global (Hutnyk, 2006). O importante é destacar que a cultura representa um sistema de padrões de mecanismos de controlo, planos, receitas e instruções para governar o comportamento (Geertz, 1989, p. 64).

Trompenaars (1994) apresentou a cultura como uma cebola, ou seja, assim como a cebola, a cultura apresenta-se em camadas e precisa ser analisada camada por camada para melhor compreensão. Nesta dissertação, focamos especialmente a camada intermédia onde se encontram valores e as normas socialmente definidas, que justificam determinadas condutas, partilhadas pelos membros da mesma cultura, esse é o campo da ética e diz respeito às formas de expressar respeito, honestidade, confiança e sentimento de igualdade.

Cultura, por outro lado, tem sido apontada como um dos determinantes importantes na tomada de decisão ética (Nejati et al., 2011). Uma vez que certos valores, comportamentos éticos ou princípios morais variam de um país para outro, a compreensão da relação entre cultura e ética nos negócios vai permitir às organizações e seus gestores para operar de forma eficaz e eficiente no mercado global e diminuir seu investimento em riscos causados por investimentos em países corruptos (Phau e Kea, 2007).

Nesta dissertação estudamos como um conjunto seleccionado de dimensões culturais podem influenciar as percepções de liderança ética. Especificamente propomos oito hipóteses relacionando as seguintes dimensões - Distância ao poder, Aversão à incerteza, Igualitarismo de género, Coletivismo de grupo/coletivismo institucional, Orientação para o desempenho, Orientação para o futuro, Orientação humana e Assertividade – que foram conceptualizadas e desenvolvidas por House et al. (2004), com a percepção do que constitui uma liderança ética. Esta abordagem tem o benefício de conseguir aferir as influências dos próprios padrões éticos vigentes em sociedades distintas, na medida que nos permite diferenciar como em diferentes países, face a um quadro cultural idiossincrático, os indivíduos entendem e percebem a liderança ética. Metodologicamente realizámos um estudo empírico, com dados coletados por questionário junto de estudantes de licenciatura de cursos da área de gestão em Portugal e na Guiné-Bissau. O instrumento foi baseado no estudo do Projeto GLOBE, para a aferição das características culturais e no trabalho de Brown, Treviño, e Harrison, (2005) para a aferição da percepção de liderança ética. Apesar da partilha de uma herança histórica com afinidades, estes dois países tiveram em anos mais recentes trajetórias de desenvolvimento distintas mas que não eliminaram toda a proximidade cultural existente. A Guiné-Bissau é um país africano

de colonização portuguesa, que terminou em 1974 da qual herdou muitas características culturais. Esta herança cultural torna os testes estatísticos pretendidos ainda mais estritos na medida que esperamos que o legado colonial tenha premiado a sociedade e cultura Guineense com traços culturais que a aproximam da cultura portuguesa. Ou seja, não são expectáveis grandes diferenças culturais entre estes dois países. No entanto, como a cultura também depende de um conjunto de outros factores, como o desenvolvimento institucional e económico, a homogeneidade ou heterogeneidade populacional, etc., talvez os percursos diferentes e a diversidade étnica na Guiné-Bissau contribuam para que pelo menos algumas diferenças existam. Assim, usando amostras de estudantes destes dois países impomos um teste ainda mais exigente às nossas hipóteses do que se usássemos dois países com traços culturais marcadamente distintos. Também importa notar que a utilização de estudantes como participantes é relevante na medida que permite começar a entender, e antever, como é que a futura geração de profissionais melhor formados nas Universidades de ambos os países previsivelmente reagirão e se comportarão em matéria de ética quando deparados com situações de liderança organizacional. As limitações impostas por uma amostra de estudantes são bem conhecidas (ver, por exemplo, Lau et al., 2012) pelo que extensões para outras amostras e domínios exigem a usual cautela.

Os resultados indicaram a existência de algumas diferenças culturais significativas entre os dois grupos de participantes. Os testes não paramétricos realizados permitiram extrair um conjunto de resultados que mostram que a escala da liderança ética foi constituída por 5 itens em Guiné enquanto em Portugal foi constituído por 10 itens, os resultados mostram ainda que 6 dimensões culturais apresentam uma relação estatisticamente significativa com liderança ética na Guiné, enquanto em Portugal apenas 3 dimensões culturais apresentam uma relação estatisticamente significativa com liderança ética.

Este estudo contribui, assim, para melhor entender as influências de aspectos específicos das culturas nacionais, em especial das culturas dos dois países analisados (Guiné Bissau e Portugal) sobre as perceções do que constituem comportamentos de uma liderança ética. Com este estudo podemos, então, entender melhor alguns vetores onde se pode atuar ao nível dos valores mais básicos, que são os valores culturais, para melhorar o desempenho dos líderes organizacionais. Este estudo contém, ainda uma aplicação que pensamos ser inédita, para além do estudo original de House et al. (2004) das escalas culturais em dois países relativamente periféricos da geoeconomia mundial. Em especial, é de salientar que são muito

escassos os estudos académicos que se têm debruçado sobre países da África Sub-Saariana nomeadamente sobre a cultura na Guiné-Bissau. Por fim, as análises diferenciadas por país, permitem uma abordagem conceitualmente nova sobre a forma como os mesmos aspectos, ou dimensões culturais podem ter impactos diferenciados. Nesta dissertação analisamos, especificamente, o impacto na percepção do que é uma liderança ética, mas podemos antever que estudos futuros estendam esta análise a outras vertentes organizacionais, desde as estratégias empresariais seguidas, às práticas de gestão de recursos humanos.

Esta dissertação está organizada em seis partes. Na primeira parte revemos brevemente a literatura focando especificamente as questões relativa a cultura e ética em contexto empresarial. Na segunda parte, desenvolvemos o modelo conceitual onde se inclui um conjunto de oito hipóteses propondo relações entre dimensões culturais e a percepção do que é a liderança ética. A terceira parte apresenta a metodologia, incluindo os procedimentos, o instrumento e variáveis e a amostra. A quarta parte é dedicada à apresentação dos resultados. Realizou-se nesta, uma análise de diferenças médias nas variáveis culturais entre os dois países e através de um modelo estrutural propomos uma resposta às hipóteses apresentadas. A quinta inclui uma discussão dos resultados face a teoria analisada e hipóteses, além de apontar um conjunto de limitações e de sugestões para investigações futuras. Uma breve conclusão termina esta dissertação.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## ***Revisão da literatura***

---

### ***2.1 Ética: O conceito***

O estudo da ética é uma tradição antiga, enraizada em crenças religiosas, culturais e filosóficas (Lewis, 1985). Analisar comportamentos ou percepções de ética envolve, assim, entender este conjunto amplo de crenças, normas sociais e valores para compreender como se aplicam às situações quotidianas, quais os valores que os indivíduos e organizações seguem (ou deviam seguir) nas suas ações e como orientam as suas decisões (Bondarick et al., 2006). Assim a ética, prende-se com a conduta humana e, segundo Cacioppe et al. (2007), relaciona-se com a forma como os indivíduos se relacionam entre si e os princípios que regem essas interações entre as pessoas, inclusive em contexto profissional (Victor e Cullen, 1988). A ética é também entendida como um aspeto valorativo, por exemplo, quando se julga alguém como sendo ético ou não (Bondarick et al., 2006).

Ética refere-se à disciplina que se ocupa das questões pertinentes à moral e a moralidade, tratando das formas como os indivíduos agem e reagem (Bondarick et al., 2006). A ética, enquanto disciplina, estuda os códigos de valores que determinam o comportamento e influenciam a tomada de decisões num determinado contexto. Estes códigos têm por base um conjunto de princípios morais que determinam o que deve, ou não, ser feito em função do que é considerado certo ou errado pela comunidade (Almeida, 2007). Santos (2003) e Mankkalathil e Rudolf (1995) argumentaram que a ética poderia ser o entendimento do que é o bem comum e de quais são os padrões de conduta necessários para o alcançar. O termo “padrões éticos” é usado para estabelecer a conformidade com padrões aceitáveis de conduta, mas importa ter em mente que os padrões aceitáveis de conduta podem variar entre sociedades e em função dos valores e costumes adotados por essas sociedades.

A perspectiva de termos um único, e universalmente aceite, padrão de condutas éticas é largamente inviável. A ética consiste em fazer o que é certo, justo e aceitável na sociedade em

que o indivíduo se encontra, como por exemplo estar sempre pronto para ajudar o seu próximo, respeitar e valorizar as tradições, usos e costumes da sociedade e tê-las em consideração nos seus comportamentos e decisões. Então, ética, ao lado de tradição, costumes, hábitos e leis, e até mesmo para além destas práticas, é um elemento organizador da vida social (Şahin et al., 2009) que, provavelmente, irá variar entre países, ou subgrupos da população. Ainda assim, há algumas normas de ética que são comuns à maioria das sociedades, como a honestidade, integridade e lealdade (Santos, 2003).

A percepção de antiética proposta por Shapira-Lishchinsky e Rosenblatt (2008) é a tendência de se comportar mal. O mau comportamento foi definido por Vardi e Wiener (1996) como um ato voluntário de violar normas de organização, principais valores sociais e padrões de conduta adequada. Então, o mau comportamento pode ser medido em termos de percepção dos trabalhadores, sendo o grau que os trabalhadores caracterizam seus locais de trabalho por apresentar maus comportamentos de trabalho. O comportamento antiético desenvolve-se numa organização quando os gestores colocam a ênfase apenas na obtenção de resultados económico-financeiros, como o lucro, e punindo os trabalhadores quando os lucros não são atingidos ou as metas cumpridas (Choy, 2012). O comportamento ético é uma responsabilidade moral no espaço profissional e na vida social (Şahin et al., 2009). Segundo Lewis (1985), os indivíduos que praticam pequenas práticas antiéticas tendem no futuro a tentar práticas antiéticas mais graves, se não houver repercussões punitivas. Em outros casos, Sims (1992) argumenta que os indivíduos conscientemente cometem práticas antiéticas porque, muitas vezes, ainda que não intencionalmente, as empresas recompensam as consequências de comportamentos que violam padrões éticos.

## ***2.2 Ética empresarial***

No ambiente organizacional, e na gestão de empresas em particular, a ética estuda os códigos morais que orientam as decisões empresariais, na medida em que estas afetem as pessoas e a comunidade envolvente, partindo de um conjunto de direitos e obrigações individuais e coletivos socialmente aceites (Almeida, 2007). De George (1999) conceptualizou ética empresarial como tratando especificamente dos dilemas que surgem no contexto de fazer negócios, referindo-se ao que constitui um comportamento aceitável em contextos organizacionais, comerciais e empresariais. Lewis (1985) definiu ética empresarial como sendo normas, regras, códigos ou princípios que fornecem diretrizes para o comportamento moralmente certo e verdadeiro em situações específicas (ver, também,

Appelbaum, Deguire e Lay, 2005). Assim, a ética empresarial pode ser entendida como o conjunto de comportamentos das organizações quando atuam em conformidade com os princípios, os valores e os padrões éticos que são impostos e aceites como corretos pela sociedade (Bondarik et al., 2006). Em suma, a ética empresarial não é a expressão da personalidade moral da organização (Ewin, 1991), mas sim os princípios do que é certo e errado, que regulam as trocas de membros da organização quando eles estão envolvidos em atividades organizacionais (Sinclair, 1993). Não surpreende, portanto, que Cox (2005) tenha descrito as organizações éticas como as que, conscientemente têm em consideração as necessidades de todas as partes interessadas, ou *stakeholders*, na formulação e prossecução dos seus objetivos.

As empresas éticas são aquelas cuja conduta é socialmente valorizada e cujas políticas estão sintonizadas com a moral vigente, subordinando as suas atividades e estratégias a uma reflexão ética prévia e agindo posteriormente de forma socialmente responsável (Almeida, 2007). Os anos mais recentes têm sido pontuados por mudanças que atingiram os mais diversos aspetos da vida em sociedade, com a emergência de novos paradigmas éticos de comportamento e em que às empresas é solicitado que avaliem, não apenas o trabalho que fazem, mas, também, a forma como o fazem (Huhtala et al., 2012). Uma das formas possíveis para se estimular um comportamento ético pelas organizações é apontar as condutas e procedimentos que são contestáveis e condenáveis sob o ponto de vista moral e ético (Bondarik et al., 2006). Para este efeito, importa entender e implementar valores, padrões e procedimentos éticos nas atividades da empresa.

Kaptein (2008) construiu um modelo de cultura organizacional ética composto por oito virtudes normativas que podem promover o comportamento ético numa organização: (1) clareza, que tem a ver com a compreensibilidade da conduta por parte dos funcionários, (2) congruência de supervisores, que diz respeito a medida que os supervisores mostram um bom exemplo em termos da ética, (3) congruência dos gestores de top, que consiste na medida em que a diretoria se comporta de acordo com as expectativas éticas, (4) viabilidade, que se refere às condições criadas pela organização para permitir funcionários para cumprir com as expectativas normativas, (5) suporte, na medida em que a organização apoia conduta ética entre a gestão e os trabalhadores, (6) transparência, consiste no grau em que a conduta gerencial, de funcionários e suas consequências são perceptíveis, (7) discutibilidade, é a oportunidade de discutir questões éticas, como dilemas éticos ou alegado comportamento

antiético, e (8) sanção, diz respeito a grau de efetividade de comportamento ético através da punição por se comportar de forma antiética e recompensa por comportamento ético. Realça-se aqui que a adoção pelas empresas de um guião normativo dos comportamentos esperados orienta os trabalhadores quanto às expectativas do seu comportamento em matéria da ética.

Definir quais são os valores éticos que a empresa se propõe seguir pode ajudar não apenas a criar relações solidas com todos os *stakeholders*, além de ajudar a cumprir a lei, a reduzir os conflitos internos e o número de processos legais em tribunais.

As expectativas para o comportamento ético são, usualmente, comunicadas aos trabalhadores usando códigos formais, documentos escritos da política e programas de formação (Weaver e Treviño, 2001). Os códigos de conduta, cuja adoção tem sido crescente pelas empresas (Rainbal e Payne, 1990), enquanto expressão da cultura da empresa quanto aos comportamentos e boas práticas em matéria de ética são uma das facetas visíveis da preocupação dos gestores com os comportamentos éticos (Rainbal e Payne, 1990; Şahin et al., 2009; Huimin e Ryan, 2011). De acordo com Malloy e Fennell (1998) e Donker, Poff e Zahir (2007), os códigos de ética descrevem o normativo, ou os princípios da empresa, incluindo regras de conduta, valores fundamentais, normas e crenças, e filosofia no que concerne à responsabilidade com os *stakeholders* (ver Mario, 2002), meio ambiente e outros aspectos externos à empresa. Os códigos de ética são, assim, a manifestação explícita do que as empresas esperam do comportamento dos trabalhadores (Forsyth e O'Boyle, 2011), atuando para moldar e mudar esses comportamentos.

Neste contexto emerge a importância das práticas de liderança e de gestão éticas, focando o papel dos supervisores, gestores e executivos (Huhtala et al., 2012). Huimin e Ryan (2011) referiram que as boas práticas éticas são moldadas por três factores. Primeiro, o cumprimento de um quadro legal, que é segundo Schear (2007) a abordagem mínima a comportamentos éticos. Segundo, a identificação do que pensa ser certo; levando as empresas a construir códigos de conduta ética. E, terceiro, a capacidade de implementar o que são considerados como padrões de comportamento ético; o que pode, por exemplo, levar à implementação de políticas de responsabilidade social empresarial.

### **2.3 Liderança ética**

Após casos como o da Enron, e outros escândalos recentes de ética, ou falta dela, nos negócios, governo, organizações sem fins lucrativos e organizações religiosas, as pessoas

questionam-se o que está errado com os nossos líderes? Os investigadores procuram descobrir as origens e resultados da liderança ética nas suas organizações (Brown e Treviño, 2006). A expectativa é que os líderes sejam honestos, confiáveis, justos, sigam princípios socialmente aceites, e se preocupem com as consequências dos seus atos sobre as pessoas e a sociedade em geral (Brown e Treviño, 2006). Efetivamente, o estudo da liderança ética emergiu para entender os efeitos da liderança nas organizações (Avey et al., 2012).

Freeman e Stewart (2006) notam que para muitos executivos a liderança ética é simplesmente uma questão de ter líderes com bom carácter; com "os valores corretos" e uma "personalidade forte". O líder seria aquele que dá o exemplo e resiste às tentações. Freeman e Stewart argumentam, então, que a realidade da liderança ética é muito mais complexa e os riscos são ainda maiores, e criaram uma lista de 10 características do líder ético que vai para além do seu bom carácter e dos valores que detém. As 10 características fornecidas pelos autores são: 1) articula e incorpora o objectivo e valores da organização, 2) concentra-se no sucesso organizacional, em vez do seu interesse pessoal, 3) encontra as melhores pessoas e ajuda-os desenvolver, 4) cria uma conversa viva sobre ética, valores e a criação de valor para as partes interessadas, 5) cria mecanismos de dissidência, 6) dá uma compreensão de caridade dos valores dos outros, 7) faz chamadas difíceis enquanto ser imaginativo, 8) conhece os limites dos valores e princípios éticos que vive, 9) enquadra ações em termos éticos e por fim 10) liga a proposição de valor básico para apoio das partes interessadas e legitimidade social.

Brown et al. (2005, p.120) definiu a liderança ética como "a demonstração de conduta normativamente adequada por meio de ações pessoais e relações interpessoais, bem como a promoção de tal conduta para os seguidores através de duas vias de comunicação, de reforço, e tomada de decisão". Os líderes exibem comportamentos éticos quando fazem o que é moralmente correto, justo e bom, e quando ajudam a elevar a consciência moral dos seguidores e moral da autorrealização (Zhu, Fellow, e Colledge, 2008). Aronson (2001) notou que os líderes são obrigados a dar um exemplo moral para os membros da organização e determinar as atividades da empresa que podem ser prejudiciais para os valores da sociedade em geral. Assim, os líderes éticos devem criar as condições adequadas e a cultura organizacional para promover o desenvolvimento moral dos seguidores. Zhu et al. (2008) argumentaram que se espera que os líderes éticos tratem os trabalhadores de forma justa e de uma maneira imparcial. Finalmente, Brown e Treviño (2006) postularam que os líderes éticos

são prováveis fontes de orientação, porque a sua atratividade e credibilidade como modelos chamam a atenção para o seu comportamento.

Em suma, para entender a liderança ética precisamos, primeiro, compreender que liderança consiste em conduzir um grupo de pessoas de modo em atingir os objetivos do grupo. A liderança ética é o processo de influenciar e motivar os seguidores de uma forma ética – ou seja, tendo sempre em consideração os valores, padrões e procedimentos éticos consagrados no código de conduta ética ou respeitados pela sociedade – para que contribuam voluntariamente e com vontade para atingir os objetivos traçados pelo grupo.

**Tabela 1.** Estudos sobre ética, liderança ética e cultura

Referência	Questão de investigação	Variáveis	Principais resultados	Conclusões
Zhu, Fellow & College (2008)	Entender como o empoderamento psicológico medeia a relação entre liderança ética e identidade moral.	V. Dep. Liderança ética; V. Indep. Identidade moral e empoderamento psicológico; V. controle: Idade, gênero, nível educacional, nível gerencial e nível da renda	- liderança ética está relacionada com identidade moral, - liderança ética é positivamente relacionada com empoderamento psicológico; - empoderamento psicológico medeia a relação entre liderança ética e identidade moral	Os líderes éticos devem transcender seus próprios interesses e se concentrar no que é bom para o seu grupo ou organização. Os líderes éticos valorizam cada funcionário e respeitam o seu direito de ser tratado com dignidade, e não apenas como um meio para um fim organizacional.
Shapira-Lishchinsky & Rosenblatt (2008)	Entender como a percepção de ética organizacional dos trabalhadores influencia o absentismo ao trabalho, sob duas vertentes: frequência, refletindo ausência voluntária e duração, refletindo a ausência não-voluntária	Variáveis: Clima de carinho, clima formal, justiça processual, justiça distributiva e tendência a se comportar mal	- A percepção dos professores de ética da escola tende a ser mais significativa relacionada à ausência frequência do que a ausência duração. -A partir das correlações e análises de pares, a percepção da ética organizacional (clima formal, a justiça processual, tendência a se comportar mal) da maioria dos professores foram moderadamente relacionado apenas à ausência de frequência e não a ausência de duração. Apenas clima de carinho teve uma relação baixa para ambas as medidas.	-Os efeitos revelados neste estudo podem incentivar os diretores (ou, possivelmente, outros gestores) para desenvolver uma percepção positiva de um ambiente ético. -Isto pode aumentar a percepção positiva dos funcionários de um clima de carinho, caracterizadas por relações de apoio entre colegas e que podem reduzir a percepção de aceitabilidade dos funcionários sobre a tendência a se comportar mal. Deste modo, os gestores podem reduzir o fenômeno ausência voluntária.
Huhtala, Feldt, Hyvönen & Mauno (2012)	Estudar como a cultura organizacional ética, e a existência de normativas éticas, estão relacionadas com as metas de trabalho pessoais dos gestores.	- Metas de trabalho pessoal - Cultura organizacional ética Variáveis de base: sexo, nível gerencial, administração Superior, gestão 99 Gerência média superior e Gestão média baixa	- Os resultados mostraram que a cultura ética está associada com as metas organizacionais. Importa considerar que as metas de trabalho pessoais e eticidade também podem ser interligados de forma positiva, em vez de apenas ser interligados de forma negativa	- As práticas de liderança e gestão são especialmente importantes em relação ao estabelecimento de metas de trabalho pessoais. Portanto, as organizações devem garantir que seus supervisores e gerência sênior mostrar um bom exemplo de ética e agir de uma maneira confiável e responsável. Os gerentes podem melhorar estas dimensões éticas essenciais, comunicando a importância da ética para

				os funcionários, oferecendo oportunidades para discutir os dilemas morais e incentivando discurso ético no local de trabalho.
Brown, Treviño & Harrison (2005)	Estuda a liderança ética para entender melhor o que caracteriza a liderança ética, e como ela se relaciona com outras variáveis em sua rede nomológica..	Liderança ética, similaridade étnica, similaridade educacional, similaridade de idade, similaridade de estilo de vida, similaridade religiosa, idade, género, consideração, supervisão abusiva e confiança abusiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escuta o que os funcionários têm a dizer</li> <li>-Disciplina funcionários que violam as normas éticas</li> <li>-Conduz sua vida pessoal de forma ética</li> <li>-Tem os interesses dos trabalhadores em mente</li> <li>-Toma decisões justas e equilibradas</li> <li>-É confiável</li> <li>-Discute ética nos negócios ou valores com os empregados</li> <li>-Dá exemplo de como fazer as coisas da maneira correta em termos de ética</li> <li>-Define o sucesso não apenas pelos resultados, mas também pela forma que eles são obtidos</li> <li>-Ao tomar decisões, pergunta "o que é a coisa certa a fazer?"</li> </ul>	-Desenvolve um constructo liderança ética para ultrapassar alguns dos fragmentos de tratamentos anteriores
Malloy & Fennell (1998)	Investigou o conteúdo de códigos de ética da indústria do turismo	O estudo envolveu a coleta de múltiplos códigos de ética, com a intenção de incluir apenas aqueles que estavam relacionados com o turismo	Constata a prevalência da deontologia como uma base ética para os códigos de ética.	Utiliza um modelo conceitual para analisar o conteúdo ético e ponto de referência normativo de códigos de éticas desenvolvidas no contexto do turismo. Verificou-se que os códigos já existentes são geralmente deontológica na natureza.
Mujeeb & Ahmad (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Determinar a relação entre os componentes da cultura organizacional e práticas de gestão de desempenho, um desenvolvimento abrangente de recursos humanos e práticas de gestão.</li> <li>-Descobrir se os modelos de gestão da cultura organizacional</li> </ul>	<p>Variável dependente- Gestão de Desempenho</p> <p>Variável independente- Cultura organizacional (envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cultura organizacional está positivamente e fortemente associada com as práticas de gestão de desempenho</li> <li>-Todas as variáveis, incluindo a participação, a consistência, adaptabilidade e missão têm um impacto significativamente positivo em Práticas de Gestão de desempenho</li> </ul>	Tradicionalmente, a cultura organizacional e concepção de práticas de gestão de recursos humanos, tais como gestão de desempenho, têm sido estudados de forma independente para o sucesso organizacional. Os resultados deste estudo indicam que estão

	e gestão de desempenho são aplicáveis no contexto do Paquistão, um país em desenvolvimento			fortemente associadas umas com as outras e devem ser complementares.
Basabe et al., (2000)	Examinar o valor da previsão de diferenças entre os países em experiência emocional de fatores socioeconômicos e de dimensões de Hofstede da cultura nacional	Variáveis preditivas- Factores socio económicos; factores climáticos; factores histórico-geográficos; factores culturais	- Extroversão tem dois aspectos: impulsividade contra calma e sociabilidade contra a privacidade. -Os resultados também sugerem que os países ricos mostram uma experiência emocional mais intensa e, provavelmente, mais interiorizada.	-Desenvolvimento socioeconómico é relacionado com a intensidade de ambas as emoções (positivas e negativas) e, ao mesmo tempo, para introversão.  -Clima frio e desenvolvimento socioeconômico elevado foram associados a uma maior intensidade da vida emocional.
Forsyth & O'Boyle (2011)	Investigar variações de país para país em idealismo e relativismo para determinar se eles estão relacionados às variações de normas regulamentares relativas à ética nos negócios.	Variáveis-codificação, cultura de ética, políticas referentes à ética, corrupção e direitos humanos. Há casos em que o idealismo e o relativismo aparecem como variáveis dependentes e código de ética aparece sempre como variável independente	-Países tendem a ter resultados semelhantes para a codificação, cultura, política e corrupção, mas seus resultados para os direitos humanos não estavam relacionados com os outros quatro índices. -o idealismo não se correlacionou significativamente com nenhuma das variáveis que representavam a medida em que as empresas de um país tinham códigos éticos elaborados.	-O nível de idealismo moral expressa pelos residentes de um país não fez, no entanto, prever o grau de codificação das empresas instaladas no país. -diferenças de comportamento ético, afeto e julgamento podem igualmente ser entendidas em termos de um conjunto menor de dimensões chave de confiança em princípios orientadores que definem o relativismo e idealismo.

## **2.4 Questões culturais**

Os significados do que significa ‘cultura’ são diversos mas Geert Hofstede (1980) propôs uma conceptualização de cultura como a programação coletiva da mente humana que distingue os membros de um grupo humano dos de outro grupo, que é ainda amplamente aceite. Dickson et al. (2012) também concordaram que ‘cultura’ se refere a um conjunto de elementos que distinguem uma sociedade, ou país, de outra. Adamson Hoebel, antropólogo, definiu a cultura como “o sistema integrado de padrões de comportamento aprendido que são característicos dos membros de uma sociedade e que não são o resultado de herança biológica” (ver Salacuse, 1999). Para Adler (2002) e Dickson et al. (2012), a cultura é o conjunto de valores adotados por um grupo de pessoas que definem o seu modo de vida. Finalmente, Salacuse (1999) definiu cultura como “um conjunto de significados compartilhados e duradouros, valores e crenças que caracterizam um grupo nacional, e outros grupos e orienta os seus comportamentos”. Assim, os valores culturais traduzem-se em normas, crenças e moral, e refletem-se nas leis e práticas da sociedade, incluindo na atuação dos indivíduos no seu meio profissional e das empresas (Venaik e Brewer, 2010).

Em negócios internacionais e estudos interculturais, as questões relativas à cultura nacional e à forma como as culturas diferem entre países são frequentes (Ferreira et al., 2009). A cultura é amplamente definida como valores, crenças, normas e padrões de comportamento de um grupo nacional (Leung et al., 2005), e na medida que há diferenças entre países, as empresas têm maior dificuldade de operar (Kogut e Singh, 1988). Este é o conceito de distância cultural e poucos conceitos ganharam tão rápida aceitação na pesquisa em negócios internacionais como o de distância cultural (Ricks et al., 1990; Shenkar, 2001). A distância cultural pode ser definida como o grau em que as normas culturais diferem entre dois países (Kogut e Singh, 1988), incluindo normas sociais, religiosas, língua, etnias, etc. (Ghemawat, 2001; Shenkar, 2001). Berry et al. (2010, p. 1464), usando teoria institucional, conceptualizaram distância cultural como “as diferenças nas atitudes face à autoridade, confiança, individualismo e importância do trabalho e da família” (tradução nossa).

Para as empresas multinacionais (EMN) com operações dispersas por muitos países, assim como para as empresas que se procuram internacionalizar, compreender os traços culturais dos países e quais os seus impactos na forma como a sociedade se organiza e os indivíduos interagem é crucial. Não é, assim, surpreendente que a investigação sobre aspectos culturais tenha uma já longa tradição na disciplina (Hofstede, 1980; Kirkman et al., 2006).

Relacionada com as características culturais estáticas que caracterizam os países (Hofstede, 1980, 2001) e que são enfatizadas nas taxonomias culturais como as de Hofstede, Projeto Globe e Schwartz, uma linha de pesquisa começou a ser desenvolvida, em especial a partir de finais dos anos 1980 e inícios dos anos 1990, tratando das diferenças culturais e como estas influenciam uma grande gama de decisões e estratégias das empresas. Assim, encontramos, na literatura de Negócios internacionais, estudos sobre o impacto da distância cultural na seleção dos modos de entrada no estrangeiro (Kogut e Singh, 1988; Hennart e Larimo, 1998; Brouthers e Brouthers, 2001), escolha da localização (Erramilli et al., 1997), a realização de investimento direto estrangeiro (Makino e Tsang, 2011), desempenho de fusões e aquisições internacionais (Chakrabarti et al., 2009; Morosini et al., 1998), diversificação internacional (Tihanyi et al., 2005) a transferência de conhecimento entre subsidiárias (Sarala e Vaara, 2010), ética (Ralston et al., 2009), entre várias outras.

Esta linha de pesquisa usando o conceito de distância cultural é baseada na necessidade de não apenas entender como os países diferem mas também os impactos dessas diferenças e sobre indivíduos e empresas (Kogut e Singh, 1998; Drogendijk e Slangen, 2006). A distância cultural descreve as diferenças entre dois países, podendo incorporar diferenças ao nível de desenvolvimento, negócios, educação e linguagem cotidiana, os valores culturais, e a extensão de conexões entre esses países (Froese e Peltokorpi, 2011). Assim, para as empresas, o que se torna relevante é entender o grau de “novidade” que, por exemplo, uma nova internacionalização significa (Black et al., 1991) e as resistências culturais que daí podem advir (Mendenhall e Oddou, 1985).

Efetivamente, a origem dos estudos e da própria conceptualização de distância cultural pode ser identificada aos trabalhos de investigação da Escola de Upsalla, que, através de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Johanson e Vahlne (1977, 1990) introduziram a ideia de distância psíquica. Na origem, a escola de Upsalla, usualmente designada por teoria de internacionalização evolucionária, propunha que as empresas se internacionalizam para os países psiquicamente mais próximos – sendo a cultura uma das componentes da distância psíquica (ver, também, Dow e Karunaratna, 2006; Ellis, 2008). O conceito de distância psíquica é mais abrangente que o de distância cultural na medida que, além de aspectos culturais, capta outros aspectos específicos aos países como o perfil de rendimento, o nível de desenvolvimento económico a distância geográfica, sistemas legais e políticos, etc. Em todo o

caso, as diferenças culturais entre países são a forma mais reconhecida e estudada de distância psíquica (Dow e Karunaratna, 2006).

Conceitualmente a cultura de uma organização configura-se por meio de normas, crenças, valores e padrões centrais que estruturam a dinâmica organizacional (Souza, 1978; Freitas, 1991; Barbosa, 1996). Segundo Hofstede (1991), a cultura organizacional é diferente das culturas nacionais, pois enquanto estas diferenciam pessoas, grupos e instituições em países diferentes, as culturas organizacionais diferenciam os grupos das organizações, independentemente do país ou países onde elas desenvolvem suas operações. Normalmente toda organização, independentemente do ramo de atividade, possui uma cultura que delinea o seu ambiente e suas relações sociais.

A cultura seria, dessa forma, a responsável pela transmissão de sentimentos de identidade aos trabalhadores de uma organização, pela criação ou o fortalecimento de mecanismos de controle que conduzem à obediência a normas, regras e condutas, bem como pela promoção da vivência no âmbito organizacional (Souza, 1978; Schein, 1992). A cultura, em outras palavras, proporciona elementos que dão sentido e estruturam o ambiente organizacional (Tamayo, 1997).

As diferenças culturais também incluem diferenças ao nível dos valores, atitudes e comportamentos em matéria de ética (Sims e Gegez, 2004). A cultura não só influencia a aprendizagem, mas também os impactos que é percebido como certo/errado, aceitável/inaceitável, e ético / antiético (Lu et al., 1999, p. 92). Assim, embora possam existir valores éticos comuns entre culturas distintas, a pesquisa sugere que há muitas diferenças entre as culturas nacionais no que diz respeito às crenças e práticas éticas (Buller et al., 2000). Na realidade, a cultura é muitas vezes considerada um dos fatores mais importantes que influenciam a tomada de decisão ética (Singhapakdi et al., 1994, p. 65). Neste contexto, Hunt e Vitell (1986, 1992) incorporam as normas culturais como uma das construções que afetam suas percepções em situações éticas. A influência das normas/valores culturais no comportamento individual e dos grupos também foi notada por Ferrell e Gresham (1985), para a compreensão do contexto de negócios de decisão ética.

#### **2.4.1 Dimensões e taxonomias culturais**

A investigação existente já permitiu compreender melhor o que é a cultura, nomeadamente entendendo-a como um constructo multidimensional. Assim, vários

pesquisadores propuseram quer elementos distintos de cultura – como as propostas de Edward Hall (1976, 1990) sobre o tempo -, e taxonomias que distinguem diversas componentes de cultura. Talvez a mais notável contribuição para entender o que é cultura e o que a compõe tenha sido avançada por Hofstede, no seu livro de 1980 *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Hofstede propôs uma taxonomia de quatro dimensões culturais - distância ao poder, aversão à incerteza, coletivismo-individualismo e masculinidade-feminilidade - para caracterizar os países. Em trabalhos posteriores, Hofstede e Bond (1988) adicionaram uma quinta dimensão cultural - *confucian dynamism* (ou orientação para o longo prazo)-, e em 2010, Hofstede, Hofstede e Minkov completaram com uma sexta dimensão - *indulgence vs. retention*. Outros trabalhos que se destacam são os de Trompenaars (1994) e Hampden-Turner e Trompenaars (2000), Schwartz (1994) e, mais recentemente, o projeto GLOBE (House et al., 2004).

Dada a saliência dos trabalhos de Hofstede – que segundo Tung e Verbeke (2010) já tinha mais de 54.000 citações em Junho de 2010 – começamos por descrever brevemente as dimensões culturais que propôs.

*Distância ao poder* refere o grau em que as pessoas numa sociedade aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual entre os indivíduos. Um baixo nível de distância ao poder indica que as sociedades não aceitam distribuição desigual e muitas são exemplos de sociedades mais democratas.

*Individualismo versus colectivismo* refere o grau em que as pessoas são integradas a grupos. Numa sociedade individualista a pessoa preocupa-se com ele próprio ou seja, preocupa-se com interesse pessoal; enquanto na sociedade coletivista o indivíduo tende a ser mais altruísta isto é, preocupa-se mais com os outros e sempre procura satisfazer o interesse do grupo mesmo que este seja ao contrário a sua vontade.

*Masculinidade versus feminilidade* refere o grau em que as pessoas numa sociedade valorizam a competitividade ou a modéstia. Numa sociedade com alto nível de masculinidade os indivíduos valorizam mais a agressividade, a firmeza, a ambição e o foco no sucesso material e acumulação de bens; na sociedade com baixo nível de masculinidade valoriza-se a modéstia, a delicadeza no trato com o próximo, a solidariedade, a preocupação com o bem-estar do próximo e a qualidade de vida da comunidade.

*Aversão à incerteza* refere ao grau em que os membros duma sociedade toleram ou não as incertezas ou situações desconhecidas. Numa sociedade com alto nível de aversão à incerteza os indivíduos não sentem confortáveis com situações não estruturadas ou se as regras não são bem definidas; enquanto nas sociedades com baixo nível os indivíduos lidam com situações não estruturadas de maneira natural ou seja, elas sabem conviver com situações não previsíveis e não programadas.

*Orientação a longo ou curto prazo*: Nas sociedades com orientação ao longo prazo os indivíduos valorizam a perseverança para obter retornos no futuro, a responsabilidade moral, o respeito às tradições e o cumprimento das obrigações sociais, ao passo que nas sociedades de orientação ao curto prazo valorizam-se as virtudes relacionadas ao presente e passado e respeito às tradições.

Uma taxonomia alternativa a Hofstede foi oferecida por Trompenaars (1994) e Hampden-Turner e Trompenaars (2000), que avançaram com uma tipologia de atributos culturais distinguindo as culturas em três grupos: os relativos aos relacionamentos com as outras pessoas, os relacionados com a passagem do tempo e que se prendem com o relacionamento com o ambiente. As dimensões culturais são explicadas brevemente em seguida, sendo as quatro primeiras relacionadas com as outras pessoas, a quinta ao ambiente e a sexta ao tempo.

- *Universalismo versus particularismo*: a orientação universalista preconiza que as regras aceites na sociedade devem ser aplicadas a todos, independentemente de situações pessoais ou eventuais que poderiam atuar com atenuantes. Nas culturas particularistas, situações momentâneas, circunstanciais ou específicas são levadas em consideração antes de aplicar uma regra geral. As culturas particularistas focam o relacionamento entre as pessoas envolvidas antes de dizer se as regras devem ou não ser seguidas. As universalistas agem segundo as regras, sem exceções.
- *Individualismo versus Coletivismo*: estas duas orientações opostas refletem se os indivíduos de um grupo valorizam mais a coletividade e os interesses comuns, ou os seus interesses pessoais. O individualismo é a orientação do indivíduo para os seus próprios objetivos, enquanto o coletivismo é a consideração dos objetivos comuns ao grupo.

- *A orientação entre os polos de envolvimento difuso e específico:* reflete se os indivíduos de uma sociedade separam, ou não, os tipos de relacionamentos do dia-a-dia. Na orientação de envolvimento específico, os indivíduos separam claramente relacionamentos profissionais e pessoais, enquanto na outra, esta distinção não tem importância, podendo-se ao mesmo tempo manter envolvimento profissional e pessoal simultaneamente e independentemente da situação ou local.
- *Orientação de status conquistado versus atribuído:* nas sociedades com maior orientação ao status conquistado, o indivíduo é avaliado pelo seu mérito e realizações recentes. Este tipo de status está relacionado com o merecimento, e o indivíduo é respeitado pelo conhecimento. Nas sociedades com maior orientação ao status atribuído, o passado, títulos, associações, nome da família e outros atributos semelhantes fazem parte da avaliação do indivíduo. Este tipo de status está relacionado com quem o indivíduo é, e o respeito avém de aspectos como a sua posição na hierarquia, antiguidade, idade e tempo de serviço.
- *Orientação interna ou externa:* refletem as atitudes da sociedade em relação ao ambiente. Para algumas sociedades, o ponto focal são as convicções e virtudes originadas internamente, os indivíduos internamente orientados acreditam que são capazes de modelar outras pessoas, bem como o meio em que se inserem. Outras sociedades valorizam os aspetos externos e, a partir deles, desenvolvem os seus valores internos. Os indivíduos externamente orientados buscam a harmonia nas relações com outros e com meio, mostrando-se flexíveis e capazes de fazer concessões.
- *Orientação temporal sequencial versus sincrônica:* as atitudes em relação ao tempo são diferentes de uma sociedade para outra. As sociedades podem diferir quanto à valorização de certo período de tempo e na forma de conceber a linha de tempo. Deste modo, em algumas sociedades, existe a valorização dos feitos do passado e da tradição como base de valores para as ações do presente. Em outras sociedades, a importância maior está relacionada ao presente do indivíduo ou aos planos futuros. Com relação à linha de tempo, algumas sociedades trabalham de forma sequencial, seguindo a ordem exata dos acontecimentos ou de forma sincrônica.

#### 2.4.1.1 Projeto GLOBE

Mais recentemente um conjunto de estudos realizados por House e co-autores (ver House et al., 2004) propôs uma tipologia cultural designada por Projeto GLOBE - *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness*. O projeto GLOBE identificou nove dimensões culturais para distinguir aspectos específicos das culturas nacionais. Este estudo foi realizado em 825 organizações de 62 países. No essencial o projeto GLOBE validou a tipologia de Hofstede (ver as críticas de Taras, Roney e Steel, 2009; Tung e Verbeke, 2010), do qual ganhou algumas influências, mas inclui alguma inovação. Uma diferença importante entre o Projeto GLOBE e as abordagens anteriores é que cada dimensão cultural é agora investigada em duas manifestações dos valores individuais: as práticas e os valores desejados. As práticas estão relacionadas a perguntas do tipo “O que é?”, “O que são?” e aos comportamentos normais, ou seja, às práticas estabelecidas. Por outro lado, a proposta do projecto GLOBE inclui maior diferenciação de traços culturais na medida que afere nove dimensões. Estas dimensões culturais são descritas a seguir, sendo de referir que, em cada mensuração, a prática atual e os valores desejados foram avaliados conjuntamente (House et al., 2004).

- **Distância ao poder:** avalia até que ponto os membros de uma coletividade esperam, ou aceitam, que o poder seja distribuído desigualmente. Esta dimensão traduz o nível de aceitação pela sociedade da distribuição desigual do poder dentro das organizações, por meio das relações hierárquicas que se criam entre diretores e subordinados.
- **Aversão à incerteza:** avalia o grau em que a coletividade se baseia em normas e procedimentos para diminuir os impactos da imprevisibilidade de acontecimentos futuros. Esta dimensão traduz o nível de tolerância das pessoas para a incerteza ou ambiguidade em vários aspectos da sua vida quotidiana, inclusive em situação laboral.
- **Orientação humana:** o grau em que a sociedade estimula e recompensa as pessoas por serem justas, altruístas, generosas, atenciosas e gentis com as outras.
- **Coletivismo institucional:** analisa até que ponto as instituições sociais, ou organizações, estimulam os indivíduos a se integrarem em grupos dentro das organizações e da sociedade. O coletivismo conduz as pessoas a valorizarem mais a instituição do que o indivíduo, demonstrando um forte controlo sobre o indivíduo por meio de regulamentos internos da instituição.

- **Coletivismo do grupo:** o grau em que as pessoas se sentem orgulhosas de participar de seus grupos, como a família, círculo de amigos ou a empresa para a qual trabalham. O coletivismo conduz as pessoas a valorizarem mais o grupo do que o indivíduo, demonstrando um forte controle sobre o indivíduo por meio de regras sociais.
- **Agressividade:** o grau em que as pessoas são duras, confrontadoras, agressivas e competitivas. Esta dimensão demonstra a predominância na sociedade de valores tradicionalmente masculinos, como a assertividade, o materialismo ou a falta de relacionamento com os outros.
- **Igualitarismo entre os gêneros:** o grau em que a sociedade minimiza as desigualdades entre os gêneros. Realça valores como os relacionamentos interpessoais e a qualidade de vida.
- **Orientação para o futuro:** o grau em que os indivíduos têm comportamentos orientados ao futuro como o planejamento, investimentos e adiamento de recompensas. Esta dimensão traduz a propensão de determinada sociedade para adotar uma visão de longo prazo no seu desenvolvimento
- **Orientação para o desempenho:** refere-se à extensão em que a coletividade encoraja e recompensa os indivíduos do grupo por um desempenho superior e por buscar a excelência.

O estudo GLOBE é um dos quatro grandes projetos de pesquisa cross-culturais realizados na década de 1990, que distinguiu culturas organizacionais (práticas e valores relacionados à organização) das culturas das sociedades (práticas e valores relacionados a sociedade em geral) com 18 pontos de cultura para cada país (Hofstede, 2006). O objetivo do projeto GLOBE foi desenvolver um modelo cultural, de natureza semelhante à de Hofstede (1980, 2001), e que aplicam-se a uma série de questões importantes de liderança (Brewer e Venaik, 2010). Acontece que a GLOBE encontrou uma correlação negativa significativa entre valores e práticas e aqui surgem diferenças entre Hofstede e GLOBE (Maseland e Van Hoorn, 2009), ou seja, os autores GLOBE denunciaram que existe uma correlação negativa significativa entre as práticas e os valores para sete de suas nove dimensões da cultura nacional: a assertividade, o coletivismo institucional, orientação para o futuro, orientação humana, orientação para o desempenho, a distância ao poder e aversão à incerteza, enquanto a relação entre práticas e valores de coletivismo do grupo é positivo mas não significativo ao

passo que as práticas e valores de igualitarismo do gênero têm uma relação positiva e significativa (Brewer e Venaik, 2010). Maseland e Van Hoorn, (2009), explicam essa diferença afirmando que na perspectiva do Hofstede os valores conduzem as práticas e que essa relação pode ser visualizada no chamado "diagrama Cebola" (Hofstede, 2001: 11). Valores, de acordo com este esquema, são os aspectos mais profundamente enraizadas de uma cultura, formando a base para as práticas culturais. Se esta suposição cebola é realmente correta, devemos esperar uma correlação positiva entre os valores e práticas culturais. Os autores do projeto GLOBE afirmam que o relacionamento deve ser negativa e não positiva (House et al., 2004). Eles concluíram que a relação entre valores e práticas devem ser muito mais complexos do que Diagrama Cebola de Hofstede sugere (House et al., 2004; Javidan et al., 2006). Sendo assim Hofstede (2006) responde que o resultado é contra-intuitivo devido a falhas de projeto nos questionários utilizados no estudo GLOBE, argumentando que os entrevistados são incapazes de descrever práticas independentes de seus valores. Perante esta situação Maseland e Van Hoorn (2009) defendem que a correlação negativa entre práticas e valores pode ser rastreada até um dos principais princípios da economia moderna: a lei de utilidade marginal decrescente.

Mas ao olhar atentamente para os itens reais utilizados no questionário “valores” podemos ver por que a teoria da utilidade marginal não é relevante (Brewer e Venaik, 2010). Por outras palavras, o resultado da análise mostra que a teoria da utilidade marginal decrescente proposto por Maseland e Van Hoorn para explicar as correlações negativas entre as práticas e os valores GLOBE é totalmente incompatível com a correlação positiva encontrada no caso do igualitarismo de gênero, apesar de a maioria das perguntas usadas para medir essa dimensão são moldados, de acordo com Maseland e Van Hoorn (2009), para provocar preferências marginais (Brewer e Venaik, 2010). Os autores entendem que a explicação para as relações negativas entre as práticas e valores culturais GLOBE pode estar na natureza de cada dimensão da cultura e no conteúdo preciso e significado das perguntas usadas para medir cada dimensão do questionário GLOBE. A lógica é possivelmente diferente para cada dimensão, exigindo múltiplas lógicas de explicação.

É de salientar que a principal fonte de confusão na comparação dos resultados de Hofstede com a do GLOBE é que a GLOBE usou termos de publicações anteriores do Hofstede, dando-lhes um significado diferente, sem ter consciência disso - ou, pelo menos, sem torná-lo explícito, foi nomeadamente o caso dos termos "valores" e "práticas" e, para o

conceito de "cultura organizacional" (Hofstede, 2010). O estudo GLOBE é menos criticado do que Hofstede, possivelmente porque há menos questões controversas, mas talvez mais, porque é muito mais recente e, portanto, os pesquisadores ainda não o analisaram na sua totalidade (Venaik e Brewer, 2010). O estudo GLOBE fornece um importante conjunto de medidas, que devem apoiar uma rica pesquisa futura no campo da cultura (Brewer e Venaik, 2010).

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## ***Desenvolvimento conceptual e hipóteses***

---

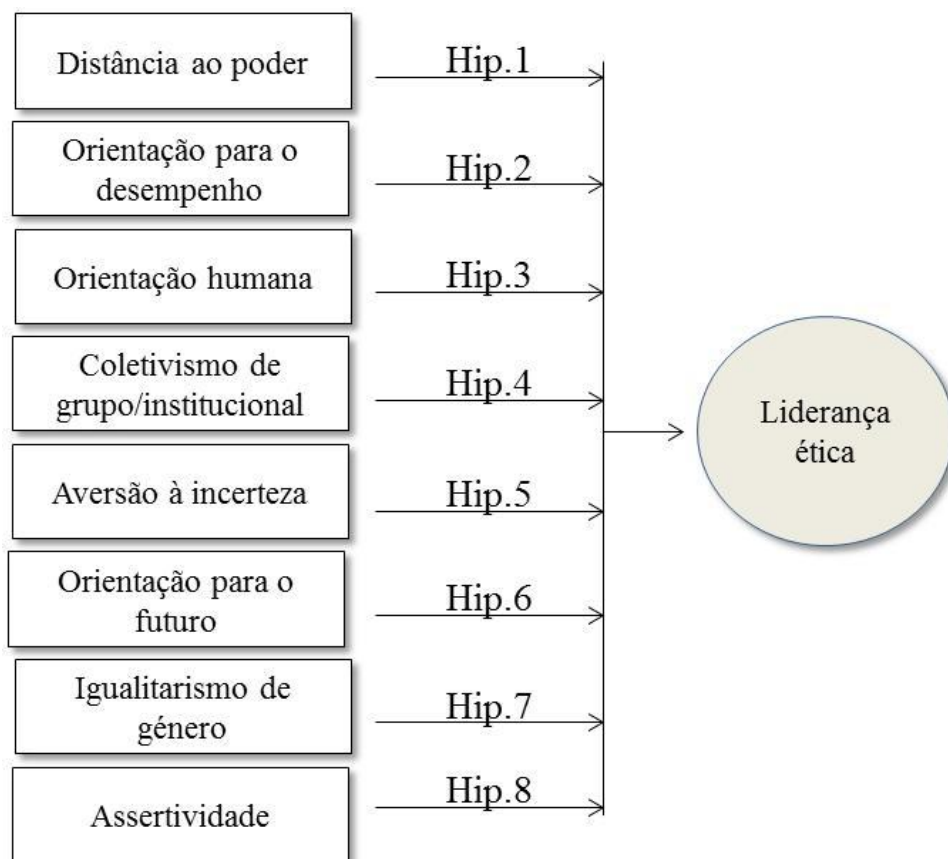
Numa perspectiva de negócios internacionais é relevante que os gestores das empresas multinacionais entendam que os países diferem nos seus atributos culturais e como os atributos, ou características culturais dos países em que localizam as suas operações, influenciam uma diversidade de comportamentos dos indivíduos, inclusive os comportamentos em matéria de ética. Em essência, isto requer a compreensão de como as ideias, valores e padrões morais diferem entre culturas nacionais; ou seja, entre países. Este conhecimento dos países permitirá, previsivelmente, atuar para promover boas práticas de ética empresarial e desenvolver programas que previnam comportamentos eticamente condenáveis no futuro. Uma atuação ética tem sido apontada como possível factor de vantagem competitiva para as empresas, porque pode incluir: respeito e serviço pelos outros manter promessas, ser confiável e desenvolver relacionamentos de negócios baseados em confiança e integridade (Cacioppe, Forster e Fox, 2007). Em suma, numa perspectiva de negócios internacionais, as empresas que se internacionalizam beneficiam do entendimento da cultura vigente no país do destino, porque é a partir deste entendimento que concebem todo o quadro normativo que sustenta um comportamento ético.

Compreender ética e comportamentos éticos envolve entender aspetos que incluem desde valores como respeito, integridade, humildade e honestidade, até padrões morais, valores e crenças da sociedade. A ética, como vimos, envolve as diferentes relações da empresa com todos os seus stakeholders, desde colaboradores, clientes, concorrentes, comunidade envolvente, etc. Mas, tratar ética requer não apenas uma consideração dos princípios jurídicos e legais, mas, também, dos princípios de boa convivência de natureza social (Şahin et al., 2009).

A adoção de comportamentos éticos não é independente dos gestores, ou líderes, das organizações, últimos responsáveis pela definição do quadro de valores a adotar. Assim, podemos argumentar que são os líderes éticos que implementam uma liderança ética e que

conduzem as organizações na prossecução da sua atividade de forma ética. Neste estudo, estendemos o conhecimento atual relacionando as características culturais dos países - neste caso as propostas pelo Projeto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness*) – com os comportamentos éticos dos líderes. Não sendo realisticamente viável aferir para esta dissertação os comportamentos, propomos na parte empírica deste trabalho avaliar as perceções da população do que constituem comportamentos de liderança ética. Assim, procuramos entender as diferenças de comportamentos dos líderes que são percecionadas como éticas, face ao quadro cultural vigente no país. Ou seja, examinamos como as características culturais influenciam as perceções do que são comportamentos de uma liderança ética. A figura 1, seguinte, evidencia as relações propostas.

**Figura 1.** Modelo conceptual



### 3.1 *Distância ao poder e liderança ética*

A distância ao poder refere a medida que as pessoas acreditam ou aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual (Hofstede, 1980, 2001; Drogendijk e Slangen, 2006). O conceito de distância ao poder, tal como outras dimensões culturais, é aferido num *continuum* que reflecte a forma como as sociedades, ou culturas nacionais, diferem no grau em que os

indivíduos aceitam, ou desejam, uma distribuição desigual de poder (Drogendijk e Holm, 2012). A proposta de caracterizar as culturas nacionais com uma mensuração desta dimensão foi avançada por Hofstede (1980), e sendo adotada também pelo projeto GLOBE sinaliza-a como um dos pontos de convergência entre os dois estudos (Hofstede, 2006). Um baixo nível de distância ao poder indica que a sociedade não aceita distribuição desigual do poder ao contrário das sociedades com alto nível de distância ao poder aceitam que o poder seja distribuído de uma forma (Hofstede, 1991).

Partindo desta conceptualização de distância ao poder, importa entender como a percepção de liderança ética é influenciada pelo valor mais abrangente de distância ao poder. Eventualmente, esta descoberta pode-nos dar indicações sobre como a distância ao poder está relacionada com a adoção de práticas e comportamentos de liderança ética pelos gestores. Relativamente ao nível de supervisão dos trabalhadores o líder ético deve ser mais propenso a influenciar as atitudes e comportamentos dos seus trabalhadores (Brown e Treviño, 2006) induzindo assim os trabalhadores às práticas éticas uma vez que os trabalhadores aceitam tudo que o líder diz e faz neste tipo de sociedades. Os líderes exibem comportamentos éticos quando fazem o que é moralmente correto, justo e bom, e quando ajudam a elevar a consciência moral dos seguidores (ou trabalhadores) e a moral da auto-realização (Zhu et al., 2008). Então, usando a definição de liderança ética, podemos razoavelmente propôr que em sociedades de alta distância ao poder os líderes têm maior facilidade em ajudar os seguidores em elevar as suas consciências morais e de auto-realização porque eles aceitam a existência de uma hierarquia, denotam elevado respeito pelos seus líderes e implementam as decisões tomadas pelos superiores, mesmo se não estiverem de acordo com eles (Hofstede, 1991), esta ajuda pode atingir até os trabalhadores dum nível hierárquico mais baixo, devido a responsabilidade que o líder executivo tem por muitos trabalhadores, tanto próximos como distantes (Brown e Treviño, 2006). Nas sociedades de alta distância ao poder, os trabalhadores, ou seguidores, esperam que o líder tome as decisões do que deve ser feito e como deve ser feito, sem que no mínimo consultar os subordinados, neste caso coincide com o primeiro passo dos sete passos avançados por Schermerhorn (1989) útil que as organizações devem utilizar para ajudar os seus trabalhadores a lidar com um dilema ético, incluindo o reconhecer e esclarecer o dilema ético.

Esta dimensão cultural pode ser relacionada com o cumprimento de códigos de conduta ética das organizações. Os códigos de conduta ética são normas da empresa que registam os

princípios da empresa em matéria de ética, de regras de conduta, de prática e filosofia no que concerne a, por exemplo, responsabilidade com os *stakeholders*, meio ambiente e outros aspetos sociais externos a empresa (Donker, Poff e Zahir, 2007). Os códigos de ética, como manifestações de pressupostos básicos da organização, valores fundamentais, normas e crenças, podem ser ferramentas poderosas para o avanço do comportamento ético e desenvolvimento cognitivo (Malloy e Fennell, 1998). Os líderes desempenham um papel importante no cumprimento dos códigos de ética e torna-se mais fácil garantir o cumprimento de códigos de ética nas sociedades com alto nível de distância ao poder onde os seguidores obedecem aos seus superiores sem questionar as decisões tomadas e sem questionar se é correto ou não. O contraste com o que se espera nas sociedades de baixa distância ao poder é evidente. Nestas sociedades, de acordo com Hofstede (1991), a dependência dos subordinados relativamente às suas chefias é limitada, preferindo-se um estilo consultivo, privilegiando baixa distância hierárquica e, potencialmente se permite que os subordinados abordem e contradigam as suas chefias. Neste contexto é mais difícil o líder garantir o cumprimento de códigos de conduta ética pelos trabalhadores, quer por discordância das normas, quer por não as poderem cumprir, com possíveis consequências sobre o comportamento ético da empresa. Tendo em consideração os conceitos de liderança ética, códigos de conduta e distância ao poder, propomos assim, na forma de hipótese, que quanto mais elevada a distância ao poder na sociedade, maior é a propensão dos líderes adotarem comportamentos éticos.

**Hipótese1:** O nível de distância ao poder está positivamente relacionado com a perceção de comportamentos de liderança ética.

### ***3.2 Orientação para o desempenho e liderança ética***

Orientação para o desempenho refere a extensão em que a coletividade encoraja e recompensa os indivíduos do grupo por um desempenho superior e por busca a excelência (House et al., 2004). A proposta de caracterizar as culturas nacionais com uma mensuração desta dimensão foi avançada por projecto GLOBE, este é um dos pontos de divergência com o estudo de Hofstede (2006). De acordo com uma das 10 características do líder ético propostas por Freeman e Stewart, (2006), o líder ético concentra-se no sucesso organizacional, em vez do seu interesse pessoal; essa característica do líder ético ao ser relacionado com a referida dimensão cultural vê-se que, nas sociedades altamente orientados para o desempenho, as pessoas se encontram focados nas suas tarefas e buscam da melhor forma possível atingir os objetivos ou as metas propostas pelo grupo (House et al., 2004).

Tendo em consideração essa definição de orientação para o desempenho e uma das características do líder ético referidos no parágrafo anterior identificados por Freeman e Stewart, e assumindo ainda que os líderes agem e funcionam em colaboração com os seus trabalhadores, permitindo assim que eles obtenham a lealdade do empregado e impulsionando assim o sucesso organizacional (Freeman e Stewart, 2006), importa notar como estas descobertas podem-nos dar indicações sobre como a orientação para o desempenho pode estar relacionado com a adoção de práticas e comportamentos de liderança ética pelos gestores.

A ideia de Freeman e Stewart (2006) de que “Os líderes trabalhando em colaboração com os subordinados podem conseguir a lealdade e também a confiança por parte destes”, esta ideia é reforçada com algumas sugestões fornecidas por (Sims, 1992) de como as organizações podem encorajar comportamento ético, ele afirmou que as organizações devem incentivar a participação de todas as pessoas da organização a respeito dos valores e práticas adequadas para a implementação das culturas e também escolher valores que representam os pontos de vista dos colaboradores em todos os níveis da organização. Então, partindo da definição de orientação para o desempenho e a característica do líder ético, podemos propôr que em sociedades altamente orientados para o desempenho os líderes conseguem obter melhor desempenho porque trabalham em colaboração com os seus trabalhadores, uma vez que eles são responsáveis pelos seus trabalhadores tanto próximos como distantes hierarquicamente (Brown e Treviño, 2006).

Como a liderança ética não refere só aos líderes com bom caráter, ou por ter os valores corretos, ou seja, é mais complexo de como os executivos pensam (Freeman e Stewart, 2006), visto que os líderes ajudam a elevar a consciência moral dos seguidores e moral da autorrealização (Zhu et al., 2008). Relacionamos assim a orientação para o desempenho a segunda parte da definição do líder ético que refere a elevação da consciência moral dos seguidores e a moral de autorregulação e tendo sempre em consideração a segunda característica do líder ético proposta por Freeman e Stewart (2006).

Como notámos anteriormente, essa característica permite aos líderes trabalhar em colaboração com os seguidores promovendo a sua lealdade, construindo relações de confiança dos subordinados para com os líderes, mas não basta só isso, porque é obrigatório para o líder promover tal conduta para os seguidores através de duas vias de comunicação, de reforço, e tomada de decisão (Brown et al., 2005). Neste contexto vai ser fácil passar essas condutas éticas não só porque os subordinados são leais ou depositam confiança no líder, mas sim

porque os líderes éticos são prováveis fontes de orientação, dada a sua atratividade e credibilidade como modelos chamam a atenção para o seu comportamento (Brown e Treviño, 2006). Mittal e Dorfman (2012) reforçam ainda o nosso argumento, demonstrando uma correlação positiva entre integridade moral (refere a honestidade, justiça, sinceridade, colaboração), humildade e valor cultural de orientação para o desempenho. Assim, formulamos a seguinte hipótese:

**Hipótese 2:** O grau de orientação para o desempenho está positivamente relacionado com a percepção de comportamentos de liderança ética.

### ***3.3 Orientação humana e liderança ética***

Orientação humana refere a extensão em que a sociedade estimula e recompensa as pessoas por serem justas, altruístas, generosas, atenciosas e gentis com as outras (House et al., 2004). Esta dimensão não se encontra nos estudos de Hofstede e é uma das divergências entre Hofstede e o Projeto GLOBE (Hofstede, 2006). Considerando que a ética pode incluir atributos como o senso de honestidade e justiça, prudência, respeito e serviço pelos outros, manter promessas, ser confiável e desenvolver relacionamentos de negócios baseados em confiança e integridade (Cacioppe, Forster e Fox, 2007), parece razoável propor que nas culturas com alto nível de orientação humana os líderes tenderão a apresentar um comportamento mais ético. Esta inferência emerge da preocupação com os outros, dando lugar a uma afinidade instintiva entre o valor cultural de orientação humana e o perfil comportamental de um líder ético. A ideia de que existe uma afinidade instintiva entre o valor cultural de orientação humana e o perfil comportamental do líder ético é reforçada com a definição de líder ético sugerido por Brown e Treviño (2006), que afirma que os líderes éticos são vistos como justos e de princípios; decisores que se preocupam com as pessoas e a sociedade em geral, e que se comportam de forma ética em suas vidas pessoal e profissional.

Nas sociedades de alto nível de orientação humana os líderes tendem a apresentar esses comportamentos éticos de preocupação e cuidado com os outros, generosidade e sensibilidade tanto na vida social como na profissional uma vez que comportamento ético é uma responsabilidade moral no espaço profissional e também na vida social (Şahin et al., 2009). Indivíduo com alto nível de orientação humana apresentam um comportamento ético nas suas relações visto que tendem a ser colaborativos, estão mais propensos a ajudar o próximo e, normalmente, não sentirão dificuldades em trabalhar em grupo. Assim, vão ganhando a confiança do grupo por serem colaborativos, humildes e generosos, essa ideia é fundamentada

em algumas das características de um líder ético – descritas anteriormente a partir do trabalho de Freeman e Stewart (2006). Apresentando características anteriores obviamente que é confiável, isto é, cumpre com as suas palavras no fundo é uma pessoa moralmente íntegra.

Uma vez que a liderança ética não é só uma questão de ter líderes com bom caráter ou por com “os valores corretos”, ou mesmo uma pessoa com “personalidade forte”. Antes, o líder ético dá o exemplo para os outros e resiste às tentações que podem ocorrer ao longo do caminho (Freeman e Stewart, 2006). Partindo dessa definição concretamente no âmbito de dar exemplos para os outros um líder com alto nível de orientação humana, a primeira vista, parece não ter problemas em passar as boas práticas para os seguidores uma vez que é uma pessoa justa, generosa, atenciosa e gentil com os seguidores, neste caso o exemplo já está dado só falta os seguidores implementarem os exemplos nas suas vidas profissional e social, mas pode existir alguns seguidores mesmo com os exemplos fornecidos pelo líder optam pelas práticas menos éticas ou desejáveis dentro da organização.

Um exemplo de práticas antiéticas é, o não cumprimento de códigos de conduta ética da organização, isto, pode afetar o clima ético porque códigos de conduta se tornaram um meio pelo qual as empresas se comprometem à boa prática (Huimin e Ryan, 2011). Mas como os líderes éticos irão tratar seus funcionários de forma justa e de uma maneira imparcial, isto é, usando a justiça distributiva e processual para orientar os seus comportamentos de liderança (Zhu et al., 2008) vai ser muito importante para evitar esses comportamentos antiéticos por parte de alguns seguidores tendo em consideração que o líder é justo através da justiça, punindo as práticas antiéticas e encorajando práticas éticas. Esta argumentação sustenta a seguinte hipótese:

**Hipótese 3:** O grau de orientação humana está positivamente relacionado com a percepção de comportamentos de liderança ética.

### ***3.4 Coletivismo de grupo/coletivismo institucional e liderança ética***

Aqui agregamos duas dimensões culturais propostas pelo projeto GLOBE, com sensíveis variações face à dimensão de coletivismo-individualismo do trabalho de Hofstede (1980, 1991, 2001). Coletivismo de grupo refere o grau em que as pessoas se sentem orgulhosas de participar de seus grupos mais próximos, como a família, círculo de amigos ou a empresa em que trabalham (House et al., 2004). O coletivismo institucional refere ao grau em que as instituições sociais ou organizações estimulam os indivíduos a se integrarem em

grupos dentro das organizações e da sociedade (House et al., 2004). Essas dimensões foram relacionadas com a dimensão de colectivismo-individualismo propostas por Hofstede (ver, Hofstede, 2006). Individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima, isto é, famílias nucleares, constituídas apenas pelo pai, mãe e, possivelmente, outros filhos, ou mesmo monoparentais. Coletivismo, por seu lado, caracteriza as sociedades em que as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca da sua lealdade. Neste tipo de sociedade – sociedade coletivista - o interesse do grupo prevalece sobre o interesse individual. É, portanto, usual que as crianças em sociedades colectivistas cresçam numa família alargada que não se limita aos pais e aos filhos, inclui os avós, tios, tias, empregados domésticos, etc. (Hofstede, 1991). O líder ético é aquele que preocupa com as pessoas e a sociedade em geral (Brown e Treviño, 2006).

Partindo dos conceitos do colectivismo de grupo e institucional e de liderança ética por Brown e Treviño, importa entender agora como a percepção de liderança ética é influenciada pelo valor mais abrangente de colectivismo de grupo e institucional. De acordo com a ideia de que os líderes se preocupam com as pessoas e a sociedade em geral, e que se comportam de forma ética nas suas vidas pessoal e profissional (Brown e Treviño, 2006) podemos afirmar que nas sociedades altamente colectivistas os líderes tendem a manter as suas relações pessoais pautadas nos princípios éticos como humildade, lealdade, colaboração, integridade, porque sentem se muito confortáveis em fazer parte dum grupo ou duma instituição (House, et al., 2004). Um apoio a relação positiva que propomos entre o colectivismo e liderança ética é reforçada pelo trabalho de Mittal e Dorfman (2012), que apuram uma correlação positiva entre integridade moral com dimensão cultural de colectivismo, essa ideia é relevante visto que relaciona um dos atributos do comportamento ético (integridade moral) à liderança ética. Na forma de hipótese, propomos que:

**Hipótese 4:** O nível de coletivismo do grupo e institucional está positivamente relacionado com a percepção de comportamentos de liderança ética.

### ***3.5 Aversão à incerteza e liderança ética***

A aversão a incerteza refere ao grau em que a coletividade se baseia na forma de normas e procedimentos para diminuir os impactos da imprevisibilidade de acontecimentos futuros (House et al., 2004). Essa dimensão foi igualmente identificada pelo Hofstede mas os conceitos são um pouco diferentes (Hofstede, 2006). É o grau em que membros de uma

sociedade se sentem confortáveis com a incerteza e ambiguidade, ou é grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertas; em outros este sentimento exprime-se pelo stress e a necessidade de previsibilidade: uma necessidade de regras, escritas ou não. Nessa dimensão é de salientar nas sociedades de alto índice de aversão à incerteza os indivíduos tendem a evitar as situações ambíguas, procuram assim estruturar as suas organizações, instituições, e mesmo as relações humanas, por forma a tornar os acontecimentos claramente interpretáveis e previsíveis (Hofstede, 1991). Nos países de baixo índice de aversão à incerteza, a maioria dos cidadãos não tem este sentimento de urgência, aceitando, assim, voluntariamente, limitações de velocidade mais severas. O risco é aceite, quer seja ou não familiar: como, por exemplo, uma mudança de emprego ou a participação em atividades não regulamentadas (Hofstede, 1991). Os códigos de conduta ética são um conjunto de princípios, gerais e específicos, que por ações de identificação, emoções e estados psicológicos que são prescritos e proscritos, fornece diretrizes para ações em situações moralmente complexos (Forsyth e O'Boyle, 2011).

De acordo com as definições de aversão à incerteza e de códigos de conduta ética, podemos propôr que em sociedades com alto nível de aversão à incerteza os líderes cumprem mais com os códigos éticos que regem a atuação da organização, porque agem de acordo com as regras, normas e procedimentos vigentes na sociedade ou na organização ou seja, tenta evitar situações desconhecidas (House, et al., 2004) normalmente toda a sua atuação vai ser fundamentada nas normas que compõem código de conduta ética por forma a ser considerado sincero, justo pelos seus seguidores.

Como os líderes éticos são prováveis fontes de orientação, porque a sua atratividade e credibilidade como modelos chamam a atenção para o seu comportamento modelado (Brown e Treviño, 2006), nesta ordem de ideia os seguidores tendem a seguir as boas práticas que o líder apresenta na sua relação tanto com eles como com os terceiros também. Vale lembrar que, para isso os líderes são obrigados a dar um exemplo moral para os membros da organização e para determinar as atividades organizacionais que podem ser prejudiciais para os valores da sociedade em geral (Aronson, 2001).

**Hipótese 5:** O nível de aversão à incerteza está positivamente relacionado com a perceção de comportamentos de liderança ética.

### **3.6 Orientação para o futuro e liderança ética**

Orientação para o futuro refere ao grau em que os indivíduos se envolvem em comportamentos orientados para o futuro, como adiar a gratificação, planejar e investir no futuro (House et al., 2004). Esta dimensão foi associada a dimensão proposta por Hofstede de orientação ao longo prazo (Hofstede, 2006). Esta dimensão está diretamente relacionada à expectativa de tempo de retorno em termos de recompensa e resultado de uma tarefa ou ação implementada que, de forma geral, os indivíduos de uma sociedade possuem (Hofstede, 1991). O próprio autor associa o longo prazo aos valores da virtude. Os valores associados ao curto prazo são o respeito pelas tradições, dignidade, reciprocidade de favores, oferendas, gentileza e o cumprimento das obrigações sociais. Os valores associados a uma visão de longo prazo (dito “verdade”) são economia, respeito pelo estatuto social de cada um no âmbito das relações sociais e perseverança. Algumas normas de ética são comuns à grande maioria, como a honestidade, integridade e lealdade (Santos, 2003).

Partindo dos conceitos de orientação para o futuro e a ideia de algumas normas éticas importa entender como a percepção de liderança ética é influenciada pelo valor mais abrangente da orientação para o desempenho, e conseqüentemente podemos ter indicações como a orientação para o futuro está relacionado com a adoção de práticas e comportamentos de liderança ética pelos gestores.

Então, usando a ideia de algumas normas éticas, podemos propôr que em sociedades com alto nível de orientação para o futuro, o líder tende a apresentar um comportamento considerado menos ético pelos seguidores, como por exemplo, adiar a gratificação (House et al., 2004) que tem uma finalidade retributiva sendo assim, os seguidores podem considera-lo desonesto, isto pode condicionar a desconfiança entre o líder os seus trabalhadores.

Tendo em consideração o conceito de orientação para o futuro e a ideia de normas éticas propostas por Santos (2003), propomos assim, na forma de hipótese, que quanto mais elevada orientação para o futuro na sociedade menor é a propensão dos líderes adotarem comportamentos éticos. Na forma de hipótese propomos:

**Hipótese 6:** O grau de orientação para o futuro está negativamente relacionado com a percepção de comportamentos de liderança ética.

### **3.7 Igualitarismo entre os géneros e liderança ética**

Igualitarismo entre os géneros refere ao grau em que os membros duma sociedade minimizam as desigualdades entre os géneros, (House et al., 2004). A proposta de caracterizar as culturas nacionais com uma mensuração desta dimensão foi avançada por projecto GLOBE e que associa-a à dimensão de feminilidade de Hofstede (1980). Um grau elevado de igualitarismo do género indica que a sociedade desencoraja as desigualdades entre os géneros e realça valores como os relacionamentos interpessoais e a qualidade de vida. Enquanto Hofstede afirma que nas sociedades feministas os papéis sociais dos sexos se sobrepõem (tanto os homens e como as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida), associa a feminilidade os fatores tais como: Hierarquia (ter boas relações de trabalho com a sua chefia direta), cooperação (trabalhar num clima de cooperação), zona onde se vive (viver num meio agradável para si próprio e para a família) e segurança de emprego (ter a segurança de trabalhar na mesma empresa tempo quanto desejarmos) Hofstede (1991). Uma das características do líder ético é encontrar as melhores pessoas e ajuda-os desenvolver, articula e incorpora o objectivo e valores da organização, concentra-se no sucesso organizacional em vez do seu interesse pessoal (Freeman e Stewart, 2006). De acordo com Mittal e Dorfman (2012), existe uma correlação positiva entre integridade moral (justiça, sinceridade, confiança, colaboração) e valor cultural de igualitarismo do género.

Com base nas definições de igualitarismo do género, feminilidade e algumas características do líder ético associadas a referida dimensão cultural, podemos assim propôr que nas sociedades alto grau de igualitarismo do género e alto nível de feminilidade os líderes tendem a apresentar mais os comportamentos éticos devido a modéstia e tenuidade (House et al., 2004) que os caracterizam.

Neste contexto, quanto mais elevado for grau de igualitarismo do género ou nível de feminilidade, maior é a propensão dos líderes adotarem comportamentos éticos.

**Hipótese 7:** O grau de igualitarismo entre os géneros está positivamente relacionado com a perceção de comportamentos de liderança ética.

### **3.8 Assertividade e liderança ética**

A assertividade reflete as crenças relacionadas ao encorajamento ou não de uma pessoa para ser assertiva, conflituosa, agressiva e resistente (House et al., 2004). A proposta de

caracterizar as culturas nacionais com uma mensuração desta dimensão foi avançada por projecto GLOBE e que associa-a à dimensão de masculinidade de Hofstede (1980). Um grau elevado de assertividade indica que na sociedade predomina os valores masculinos, como o materialismo ou a falta de relacionamento com os outros. Enquanto Hofstede afirma que nas sociedades masculinas os papéis são nitidamente diferenciados (o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material). O autor associa a masculinidade os fatores tais como: Remuneração (poder obter um salário elevado), ser reconhecido (ver os seus méritos reconhecidos quando se realiza um bom trabalho), promoção (ter a possibilidade de ascender a funções superiores) e desafio (fazer um trabalho estimulante que proporcione um sentimento de realização pessoal) Hofstede (1991). Como referimos anteriormente, uma das características do líder ético é encontrar as melhores pessoas e ajuda-os desenvolver, articula e incorpora o objectivo e valores da organização, concentra-se no sucesso organizacional em vez do seu interesse pessoal.

Partindo das definições de assertividade e masculinidades bem como as características dum líder ético, importa entender como a percepção de liderança ética é influenciada pelo valor mais abrangente de assertividade ou masculinidade. Eventualmente, esta descoberta pode-nos dar indicações sobre como a assertividade está relacionada com a adoção de práticas e comportamentos de liderança ética pelos gestores. Daí que Mittal e Dorfman (2012) demonstram a correlação negativa entre a integridade moral (confiança, justiça, honestidade, sinceridade e colaborador) e valor cultural de assertividade.

Tendo em consideração as definições anteriormente, propomos assim na forma da hipótese, que quanto mais elevado for o grau de assertividade ou o nível de masculinidade menor é a propensão dos líderes adotarem comportamentos éticos.

**Hipótese 8:** O grau de assertividade está negativamente relacionado com a percepção de comportamentos de liderança ética.

*(Inicia em página ímpar)*

# ***Metodologia***

---

Neste capítulo descrevemos a metodologia seguida, incluindo os procedimentos, instrumento, variáveis e amostra. Os dados empíricos utilizados foram recolhidos em Portugal e na Guiné-Bissau, utilizando estudantes de cursos da área da gestão de empresas. O instrumento baseou-se fundamentalmente nas dimensões culturais do projecto GLOBE.

## ***4.1 Procedimentos de recolha de dados***

Neste estudo utilizámos um questionário composto por 49 itens para medir a variável dependente - liderança ética -, as variáveis independentes assentes em atributos culturais e um conjunto de variáveis demográficas. O questionário completo é incluído em anexo a esta dissertação. Os questionários foram passados em aula e a colaboração dos alunos solicitada, sem que fossem informados do objetivo do estudo de modo a não influenciar os resultados. A colaboração no estudo foi facultativa, e os alunos não receberam qualquer compensação financeira, crédito escolar ou benefício na avaliação. Aos estudantes envolvidos apenas foi agradecida a colaboração e a promessa que os resultados do estudo seriam tornados públicos. Também, foi garantida total confidencialidade das respostas, o que foi reforçado chamando a atenção que não havia quaisquer questões que exigissem a identificação do participante e que estes não deviam incluir o seu nome, ou outra forma de identificação, em qualquer das folhas de resposta do questionário. Os questionários foram passados a estudantes de cursos da área da Gestão em duas instituições de ensino superior, na Guiné-Bissau (Universidade Colinas do Bué) e em Portugal (Instituto Politécnico de Leiria), em 2013.

## ***4.2 Variáveis***

A variável dependente neste estudo é a liderança ética. Esta variável mede o que os participantes pensam ser um líder ético. Para a mensuração utilizámos os 10 itens da escala da liderança ética, desenvolvida por Brown, Treviño e Harrison (2005) (ver Anexo 1). Os dez itens são medidos numa escala do tipo Likert de 5 pontos, ancorada em 1- Concordo completamente e 5 – Discordo completamente. Os itens incluem aspetos como: “é confiável”, “tem os melhores interesses dos trabalhadores em mente”, e “ouve o que os funcionários têm a dizer,” o conteúdo destes 3 itens está relacionado com as relações interpessoais positivas. O conteúdo dos restantes sete itens parece representar comportamentos relativos a princípios

éticos como, por exemplo, “conduz a sua vida pessoal de forma ética” e “ Ao tomar decisões, pergunta:” o que é a coisa certa a fazer? “. É de salientar que no trabalho original de Brown et al. (2005) os participantes foram trabalhadores de empresas e o foco do estudo assentava em entender qual a percepção dos subordinados sobre os seus líderes. Nesta dissertação usamos esta escala para inferir percepções do que são comportamentos de liderança ética.

### **Variáveis Independentes**

As variáveis independentes deste estudo compreendem as dimensões culturais propostas pelo projeto GLOBE (House et al., 2004). São estas a distância ao poder, orientação para o desempenho, orientação humana, coletivismo do grupo/ institucional, aversão à incerteza, orientação para o futuro, igualitarismo do género e assertividade. Estas escalas já foram utilizadas em trabalhos anteriores como Hofstede (2006) e Dickson et al. (2012). Para este estudo fizemos a seguinte adaptação: enquanto no projeto GLOBE os participantes foram questionados sobre as práticas culturais, ou seja “como é” e os valores culturais, como “deve ser”, no nosso estudo, os itens referentes às dimensões culturais referem somente as práticas culturais ou seja, como as coisas são na sociedade dos participantes (Portugal e Guiné) e não como eles desejariam que fossem. Assim, usámos as seguintes variáveis culturais em que todos os itens foram respondidos numa escala tipo Likert de 7 pontos (ver Anexo 1):

**Distância ao poder** mede o grau de desigualdade na distribuição de poder entre os indivíduos numa sociedade. A variável foi medida com 5 itens, incluindo, por exemplo, “nesta sociedade, os seguidores devem: obedecer seus líderes sem os questionar ou questionar os líderes quando discordam” e “nesta sociedade, classificação e posição na hierarquia têm privilégios especiais”.

A **orientação para o desempenho** mede até que ponto as pessoas são recompensadas pelo seu desempenho ou pela busca da excelência. A variável é medida com 3 itens como, por exemplo, “nesta sociedade, os estudantes adolescentes são incentivadas a se esforçar para melhorarem continuamente o seu desempenho” e “nesta sociedade, ser inovador para melhorar o desempenho geralmente é substancialmente recompensado ou não recompensado”.

**Orientação humana** mede o grau em que as pessoas são recompensadas por ser justas, altruístas, generosas, etc. A variável é medida com 5 itens. Estes incluem itens como, por

exemplo, “nesta sociedade, as pessoas geralmente são: muito amigáveis ou muito hostis” e “nesta sociedade, as pessoas são: muito generosas ou nada generosas”, entre outros.

**Coletivismo do grupo/ coletivismo institucional** mede o grau em que as pessoas se sentem confortáveis por fazer parte de um grupo ou de uma instituição. A variável é medida com 8 itens, incluindo, por exemplo, “nesta sociedade, os líderes incentivam a lealdade do grupo, mesmo se os interesses individuais sofram” e “o sistema económico nesta sociedade é concebido para maximizar: os interesses coletivos ou interesses individuais”.

**Aversão a incerteza** mede, com quatro itens, até que ponto as pessoas não se sentem confortáveis com situações estranhas ou surpresas. Inclui questões como “nesta sociedade, os líderes incentivam a lealdade do grupo, mesmo se os interesses individuais sofram” e “o sistema económico nesta sociedade é concebido para maximizar: os interesses coletivos ou interesses individuais”.

A **orientação para o futuro**, mede o grau em que as pessoas planeiam para o futuro. Alguns dos itens que medem essa variável são: “nesta sociedade, a norma aceite é: planear para o futuro ou aceitar status quo” e “nesta sociedade, as pessoas dão mais ênfase a: resolver problemas atuais ou planear para o futuro”.

**Igualitarismo de género** mede o grau da distribuição igual do poder entre os géneros ou seja, mede o grau de minimização das desigualdades entre os géneros. A variável é medida com 5 itens, incluindo por exemplo, “nesta sociedade, é mais grave um menino falhar na escola do que para uma menina falhar na escola” e “nesta sociedade, os rapazes são incentivados mais do que as raparigas para seguirem uma educação superior”.

**Assertividade** mede o grau em que as pessoas são mais duras, confrontadoras, frontais, etc. Alguns dos itens que medem essa variável são: “nesta sociedade, as pessoas são geralmente: agressivas ou não agressivas” e “nesta sociedade, as pessoas são geralmente: dominantes ou não dominantes”.

### **Variáveis de controlo**

As variáveis de controlo neste estudo incluem as variáveis demográficas género, idade, experiência profissional e formação prévia em ética empresarial. Estudos anteriores mostraram que estas variáveis demográficas podem influenciar comportamentos, e perceções, em matéria de ética (ver, por exemplo, Honeycutt et al., 2001; Xu, 2009).

O género foi incluído como variável de controlo com objetivo de abordar a questão da relação entre género e liderança ética (conforme Ambrose e Schminke, 1999; Eagly e Carli, 2003). O objetivo foi verificar diferenças de desenvolvimento moral e de raciocínio moral entre homens e mulheres sobre a liderança ética (Gilligan 1982). A idade foi medida porque previsivelmente quanto maior a idade, melhor é o desenvolvimento moral sobre a liderança ética. A inclusão de experiência profissional visou entender se os participantes com alguma experiência profissional entendem mais sobre o conceito de liderança ética em relação aos que não têm experiência, eventualmente por terem vivenciado situações no seu ambiente profissional. Por fim, a adição de um controlo de formação prévia em ética visou entender se existe uma diferença significativa entre os participantes que têm algum conhecimento acerca de ética, face aos que não têm. A Tabela 2, seguinte, sumaria as variáveis utilizadas neste estudo.

**Tabela 2.** Descritivo das variáveis

Variáveis		Definição	Instrumento
<b>Variável dependente</b>	Liderança ética	Os líderes exibem comportamentos éticos quando fazem o que é moralmente correto, justo e bom, e quando ajudam a elevar a consciência moral dos seguidores e moral da autorrealização. Avaliada com 10 itens da escala de liderança ética de Brown, Trevino, e Harrison (2005).	Ethical leadership: A social learning perspective for construct Development and testing
<b>Variáveis independentes</b>	Distância ao poder	Refere o grau em que os membros de uma sociedade esperam, ou aceitam, que o poder esteja distribuído de forma igualitária. Avaliada com 5 Itens de House et al. (2004), numa escala tipo Likert de 7 pontos.	Projeto GLOBE (House et al., 2004) Itens 5, 13, 26, 27, 34
	Orientação para o desempenho	Refere ao grau pelo qual o coletivo encoraja e premia membros dum grupo pelo aprimoramento e excelência dos seus resultados. Avaliada com 3 itens de House et al. (2004), numa escala Likert de 7 pontos.	Projeto GLOBE (House et al., 2004) Itens 18, 20, 15
	Orientação humana	Refere o grau pelo qual o coletivo encoraja e premia os indivíduos a serem justos, altruístas, generosas e gentis uns com os outros. Avaliada com 5 itens de House et al. (2004). Os itens são avaliados numa escala Likert de 7 pontos.	Projeto GLOBE (House et al., 2004) Itens 9, 21, 25, 32, 33
	Coletivismo de grupo/ coletivismo institucional	Refere ao grau pelo qual os indivíduos expressam lealdade, orgulho e coesão em suas organizações, famílias e grupos. Avaliada com 8 itens de House et al. (2004). Os itens são avaliados numa escala Likert de 7 pontos.	Projeto GLOBE (House et al., 2004) Itens 7, 11, 12, 23, 28, 29, 35, 39

	Assertividade	Refere ao grau pelo qual os indivíduos são assertivos, agressivos e confrontadores. Avaliada com 4 itens desenvolvidos por House et al. (2004). Os itens são avaliados numa escala Likert de 7 pontos.	Projeto GLOBE (House et al., 2004) Itens 2, 6, 10, 14
	Igualitarismo do gênero	Refere ao grau em que o coletivo minimiza a desigualdade do gênero. Avaliada com 5 itens desenvolvidos por House et al., (2004), numa escala tipo Likert de 7 pontos.	Projeto GLOBE (House et al., 2004) Itens 17, 22, 36, 37, 38
	Orientação para o futuro	Refere a extensão pela qual os indivíduos estão engajados num comportamento orientado para o futuro. Avaliada com 5 itens desenvolvidos por House et al., (2004), numa escala tipo Likert de 7 pontos	Projeto GLOBE (House et al., 2004) Itens 3, 4, 8, 30, 31
	Aversão a incerteza	Refere a extensão em que uma sociedade confia nas normas, regras e procedimentos como forma de minimizar a imprevisibilidade de eventos futuros. Avaliada com 4 itens desenvolvidos por House et al., (2004), mensurados numa escala tipo Likert de 7 pontos:	Projeto GLOBE (House et al., 2004) Itens 1, 16, 19, 24
<b>Variáveis de controlo</b>	Idade	Variável contínua, mensurada questionando os participantes a sua idade	Questionário
	Experiência profissional	Mede a experiência profissional dos participantes, variável dicotómica com 1- se tem experiência e 0-quando não tem qualquer experiência profissional prévia.	Questionário
	Formação prévia em ética	Questionou os participantes se tiveram alguma formação prévia em ética. Variável dicotómica (1-sim, 0- não)	Questionário
	Género	Questiona o género, masculino ou feminino dos participantes (1-masculino, 0 – feminino)	Questionário

### 4.3 Amostra

A amostra foi constituída por estudantes universitários de dois países lusófonos: Guiné-Bissau e Portugal. Os participantes, estudantes, cursavam Gestão de empresas. Face ao reduzido número de estudantes na Universidade Colinas de Boé (UCB), na Guiné, estendemos a participação a cursos relacionados, como os estudantes da Licenciatura em Administração Pública e Economia Social e de Contabilidade e Gestão. Para manter paralelismo, em Portugal utilizámos estudantes de licenciatura em gestão, contabilidade e finanças, marketing e administração pública. Como expectável, os participantes são relativamente jovens (média de idade próxima dos 24 anos), com sensivelmente a mesma participação de jovens do sexo masculino e feminino, e a maioria com formação prévia em ética (ver Tabela 3).

**Tabela 3.** Caracterização da amostra

	<b>Portugal</b>	<b>Guiné-Bissau</b>	<b>Portugal + Guiné</b>
Participantes	138	78	216
Cursos	4 (Gestão, Contabilidade e finanças, Administração Publica e Marketing)	2 (Contabilidade e gestão, Administração Publica e Economia social)	6 cursos
Género (M/F)	49/89	51/27	100/116
Idade média	24,62	24,4	24,36
Distribuição dos alunos por ano	1º Ano (40), 2ºano (38) e 3ºano (60)	1º Ano (27), 2º ano (19), 3º ano (19) e 4ºano (13)	1ºano (67), 2ºano (57), 3ºano (79) e 4ºano (13)
Formação prévia em ética	71 sim, 67 não	49 sim, 29 não	120 sim, 96 não
Experiência profissional	86 sim, 52 não	29 sim, 49 não	112 sim, 104 não

Importa notar que uma herança histórica comum, tendo a Guiné sido colónia portuguesa até 1974, torna, previsivelmente, mais difícil identificar diferenças culturais significativas, apesar de estes dois países terem desde então percursos económicos, sociais e culturais bem diferentes. A imposição de testes estatísticos que assentam na identificação de diferenças culturais e de perceção de liderança ética é, assim, bastante mais estrita.

#### **4.4 Procedimentos de análise**

Os procedimentos de análise estatística envolveram uma análise factorial, testes ANOVA para identificação de diferenças significativas entre os dois países nas características culturais e dois modelos estruturais – um para cada país, conforme explicação seguinte. Os itens de mensuração de liderança ética foram sujeitos a uma análise factorial exploratória com rotação varimax, com o objetivo verificar se os 10 itens que compõem a variável formavam um constructo coerente, seguindo a proposta de Brown, Treviño e Harrison (2005). As hipóteses foram com dois modelos estruturais, um para cada país, de modo a avaliar como cada dimensão cultural está associada à perceção de liderança ética, diferenciadamente para a Guiné e Portugal. Importa esclarecer que não foram usados outros procedimentos, como, por exemplo, análises de regressão linear, dada a não normalidade dos dados que é um dos requisitos para a utilização de técnicas não paramétricas. Os procedimentos são explicados na seção seguinte.

*(Inicia em página impar)*

## ***Resultados***

---

Nesta seção descrevemos os testes efetuados para apuramento dos resultados. A primeira etapa consistiu numa análise factorial da variável dependente e, em seguida, fazermos a análise para cada um dos países.

### ***5.1 Análise fatorial***

Os resultados relativos a análise fatorial não estão separados entre países ou seja, foi realizada uma análise fatorial que engloba já dados dos dois países da amostra. Em primeiro lugar realizámos um teste de fiabilidade dos dez itens que medem a liderança ética para verificar se os itens são aprovados pelos participantes (ver, também, Brown, Treviño e Harrison, 2005). Utilizando como critério para a retenção dos itens um alfa de Cronbach superior a 0.6, excluimos um item - “discute a ética com os seus trabalhadores” – mantendo-se todos os restantes. Com base na análise paralela relativa a dados aleatórios “eigenvalues” (Montanelli e Humphreys, 1976), obtivemos uma solução com apenas um fator. Assim, a escala de liderança ética (ELE) demonstrou consistência interna formando um constructo coerente. A tabela 4 apresenta as correlações entre os itens que compõem o construto.

**Tabela 4.** Liderança ética: Matriz de correlação dos itens e Alphas Conbrach

<b>Itens</b>	<b>Alpha Cronbach</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
1. Ouve o que os funcionários têm a dizer	0.887	1.86	1.307								
2. Disciplina os funcionários que violam as normas éticas	0.894	2.31	1.300	0.594							
3. Conduz a sua vida pessoal de forma ética	0.900	2.21	1.283	0.441	0.406						
4. Tem melhores interesses dos trabalhadores em mente	0.900	2.13	1.143	0.431	0.351	0.233					
5. Toma decisões justas e equilibradas	0.887	1.82	1.278	0.617	0.472	0.405	0.447				
6. É confiável	0.895	2.19	1.309	0.531	0.395	0.327	0.415	0.484			
7. Dá exemplo de como fazer as coisas certas em termos de ética	0.887	1.92	1.269	0.517	0.551	0.536	0.336	0.608	0.460		
8. Define o sucesso não apenas pelo trabalho mas também pela forma como os resultados são obtidos	0.887	2.02	1.253	0.569	0.493	0.393	0.429	0.586	0.488	0.621	
9. Ao tomar decisões pergunta “o que é a coisa certa a fazer”	0.896	2.10	1.211	0.416	0.345	0.308	0.450	0.492	0.489	0.462	0.525

## 5.2 *Análise comparativa das dimensões culturais entre Portugal e Guiné*

Com recurso ao *software* SPSS fizemos uma análise ANOVA para cada dimensão cultural e país com o intuito de verificar se existem diferenças significativas nas médias das dimensões culturais entre os dois países. Os resultados estão sumariados na tabela 5 seguinte.

Observamos que os países diferem significativamente apenas em quatro dimensões culturais: Orientação para o futuro, Coletivismo de grupo e institucional, Orientação humana e Igualitarismo do género. A tabela também mostra as médias para cada dimensão e país. Assim, fica evidente que os portugueses (M=3,24) têm maior orientação para o futuro que os guineenses (M=2,85). Os portugueses também têm maior coletivismo de grupo e institucional (M=3,16) que os guineenses (M=2,83), maior orientação humana (M=4,54) que os guineenses (M=) e maior igualitarismo de género (M=3,58) que os guineenses (M=2,33). Para as restantes dimensões culturais não identificamos diferenças significativas de média.

**Tabela 5.** Teste de diferenças culturais entre países

<b>Dimensões culturais</b>	<b>Portugal</b>	<b>Guiné-Bissau</b>	<b>t test (Sig. 2 tailed)</b>	
Aversão à incerteza	3,94	4,16	0,235	
Orientação para o futuro	3,24	2,85	0,024	✓
Distância ao poder	3,36	3,49	0,380	
Coletivismo de grupo e institucional	3,16	2,83	0,006	✓
Orientação humana	4,54	3,19	0,000	✓
Orientação para o desempenho	3,63	3,91	0,207	
Igualitarismo do género	3,58	2,33	0,000	✓
Assertividade	3,79	3,63	0,392	

## 5.3 *Teste de Hipóteses*

Para testar as hipóteses utilizámos o *software* PLS, específico para a análise de modelos estruturais. Este procedimento, em alternativa aos mais usuais modelos estatísticos de regressão deveu-se, em primeira instância à observação que a variável dependente (liderança ética) não tinha uma distribuição normal. Efetivamente, algumas das variáveis independentes também não tinham distribuição normal, pelo que é conveniente utilizar métodos não

paramétricos para a análise. Fica, assim, impossibilitada a utilização de outros *software* estatísticos como o LISREL, dada a não normalidade na distribuição da variável dependente.

A primeira etapa de análise estatística foi a análise de validação convergente, com o objectivo de observar quais os itens que contribuem para a formação de cada um dos construtos – variável dependente (percepção de comportamentos de liderança ética) e variáveis independentes (atributos culturais). Esta foi seguida pela análise da validação discriminante e dos caminhos, De salientar que estas análises foram realizadas, separadamente, para cada país, de modo a permitir coerentemente a desejada comparação entre países. As análises são apresentadas em seguida.

### **5.3.1 Testes para a Guiné-Bissau**

Como referido, o primeiro passo para testar as hipóteses foi fazer análise de validação convergente com o objetivo de descobrir quais os itens que contribuem para formação do constructo.

#### **Validação convergente**

Após a construção do modelo no *software* (Figura 2), fizemos a análise para verificar se, e quanto, cada item contribui para a formação do constructo respectivo. Nesta etapa, os itens com uma carga (*load*) inferior a 0.5 foram retirados ao constructo. Este procedimento conduziu à eliminação de vários itens, como explicado em seguida (ver um resumo na Tabela 6 seguinte).

Eliminámos cinco itens de coletivismo do grupo e institucional e assim só três itens que formam esse constructo que são nomeadamente: “O sistema económico nesta sociedade é concebido para maximizar o interesse coletivo”, “nesta sociedade os pais idosos geralmente vivem em casa com os seus filhos” e “nesta sociedade, as crianças geralmente vivem em casa com os pais até se casarem”. Foi possível retirar da aversão à incerteza dois itens e sendo assim só dois itens formam esse constructo que são: “Nesta sociedade, as exigências da sociedade e as instruções são explicadas em detalhes para que os cidadãos saibam o que devem fazer” e “esta sociedade, tem regras ou leis para cobrir quase todas as situações”. Para igualitarismo do género retiramos três itens e esse constructo foi constituído por dois itens que são: “Nesta sociedade, há mais ênfase em programas desportivos para meninas” e “nesta sociedade as pessoas são geralmente imaterialistas”. Para a distância ao poder retiramos três

itens, assim esse constructo foi formado por dois itens que são: “Nesta sociedade, as pessoas em posições de poder tentam aumentar a sua distância social dos menos poderosos” e “nesta sociedade, classificação e posição na hierarquia têm privilégios sociais”. Relativamente a orientação para o desempenho retiramos só um item e esse constructo foi constituído por dois itens que são: “Nesta sociedade, os estudantes adolescentes são incentivadas a se esforçar para melhorarem continuamente o seu desempenho” e “nesta sociedade, as recompensas maiores são baseados apenas na eficácia do desempenho”. Da orientação humana retiramos três itens que não contribuem para a formação do constructo e só dois contribuíram que são: “nesta sociedade, as pessoas geralmente são muito preocupados com os outros” e nesta sociedade, as pessoas geralmente são muito amigáveis”. No constructo orientação para o futuro retiramos três itens, passaram a fazer parte do constructo que são: “O caminho para ser bem-sucedido nesta sociedade é planear antecipadamente” e “nesta sociedade, a norma aceite é planear para o futuro” e finalmente o ultimo constructo que faz parte das variáveis independentes é a assertividade que retiramos dois itens e restou dois itens que contribuíram para o constructo que são: “Nesta sociedade, as pessoas geralmente são agressivas” e “Nesta sociedade, as pessoas geralmente são duras”. Os resultados indicam que na totalidade, quase metades dos itens é que formaram as dimensões culturais porque era suposto ser 39 itens mas como existem itens que não contribuíram e que foram eliminados, restou agora 17 itens para todas as dimensões culturais. Na imagem abaixo que inclui os constructos (ou seja, dimensões culturais) temos todos os itens que formam cada constructo.

**Tabela 6.** Itens retirados e mantidos dos construtos: Guiné

<b>Construto</b>	<b>Itens retirados</b>	<b>Itens mantidos</b>
Coletivismo	7, 35, 29, 23, 11	12, 23,28,39
Aversão à incerteza	1, 16	19, 24
Igualitarismo de género	17, 36, 38	22,37
Orientação para o futuro	30, 8, 31	3,4
Assertividade	10, 6	2,14
Distância ao poder	13, 5, 34	26,27
Orientação para o desempenho	20	15,18
Orientação humana	33, 32, 21	9,25

Relativamente a liderança ética fizemos uma análise similar e verificamos que 5 itens não contribuem para a formação do constructo, mantendo apenas os restantes itens no modelo. Assim, o construto fica composto pelos seguintes itens:

- “Define o sucesso não apenas pelos resultados atingidos, mas também pela forma como os resultados são obtidos”
- “Disciplina funcionários que violam as normas éticas”
- “Discute a ética dos negócios ou os valores éticos para a empresa com os seus trabalhadores”
- “Toma decisões justas e equilibradas”, e
- “É confiável”.

Segundo Chin (1998), a validade convergente é atingida quando há cargas superiores a 0,5 entre itens e construtos. Na análise para estabelecermos validade convergente, também procurámos identificar outros índices de ajustamento – análise da variância extraída (AVE), fiabilidade composta (*composed reliability*), coeficiente de determinação ( $R^2$ ), Cronbach’s alpha, comunalidades e redundância. Como mostrámos anteriormente, os resultados das análises iniciais mostraram a necessidade de remover alguns itens dos construtos que tinham cargas inferiores a 0,5. Após eliminar estes itens, os indicadores são satisfatórios, como mostra a tabela 7, seguinte.

**Tabela 7.** Verificação da validade convergente

Construtos	AVE	Confiabilidade e composta	$R^2$	Cronbach’s Alpha	Comunalidade	Redundância
Assertividade	0,6711	0,8027		0,5143	0,6711	
Aversão a incerteza	0,6202	0,7650		0,3908	0,6202	
Coletivismo grupo institucional	0,4531	0,6992		0,5159	0,4531	
Distância ao Poder	0,6191	0,7646		0,3853	0,6199	
Igualitarismo de género	0,5726	0,7165		0,2942	0,5726	
Liderança ética	0,4529	0,8045	0,4134	0,7009	0,4529	0,0553
Orientação humana	0,6043	0,7306		0,5319	0,6043	
Orientação para o desempenho	0,5001	0,5855		0,5828	0,5001	
Orientação para o futuro	0,7110	0,8296		0,6173	0,7110	

Valores de referência Segundo Chin (1998) - AVE, reliability e communality > 0.50, Cronbach’s alpha > 0.60, redundancy < 0.50

### **Validação discriminante**

A análise da validade discriminante avalia o grau em que dois conceitos são distintos (Hair et al., 2005). Assim, estes testes empíricos avaliam a correlação entre as medidas, considerando que a escala é correlacionada com múltiplas medidas que são similares mas conceptualmente distintas. Este critério assume que com a existência de validade discriminante, as variáveis exercem maior influência explicativa no construto de interesse que outras no modelo (Chin, 1998). As correlações Spearman identificadas na matriz de correlações (Tabela 8) estão dentro dos limites aceitáveis.

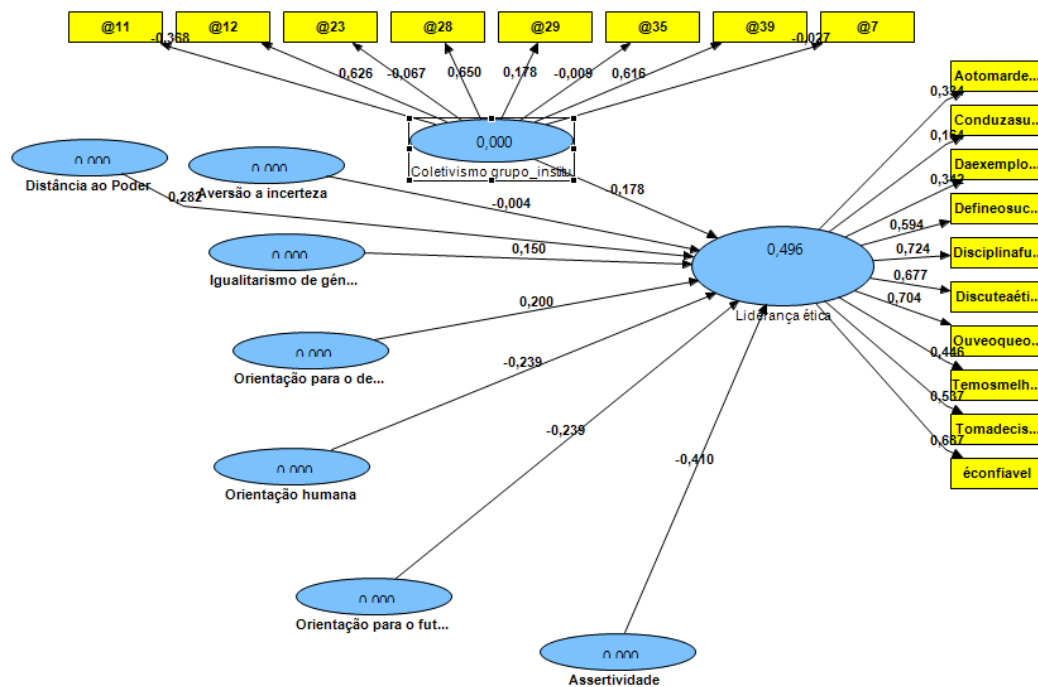
**Tabela 8.** Validade discriminante do modelo

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
1. Assertividade	1,000								
2. Aversão a incerteza	-0,2604	1,000							
3. Coletivismo grupo_institucional	0,2959	-0,2949	1,000						
4. Distância ao Poder	0,17027	0,0366	0,2445	1,000					
5. Igualitarismo de género	-0,0980	-0,0489	-0,1054	-0,2437	1,000				
6. Liderança ética	-0,3424	0,1919	-0,1100	0,2488	0,1883	1,000			
7. Orientação humana	-0,0252	0,1473	-0,1312	-0,2419	-0,1390	-0,3009	1,000		
8. Orientação para o desempenho	0,0394	0,3134	-0,1546	-0,02930	-0,1070	0,1056	0,3119	1,000	
9. Orientação para o futuro	-0,1680	0,2313	-0,2440	-0,1076	0,0157	-0,1741	0,2272	0,1916	1,000

## Análise dos caminhos

Após as validações (convergente e discriminante) utilizámos o PLS para analisar os caminhos. A figura 2 mostra o modelo inicial completo para a Guiné-Bissau.

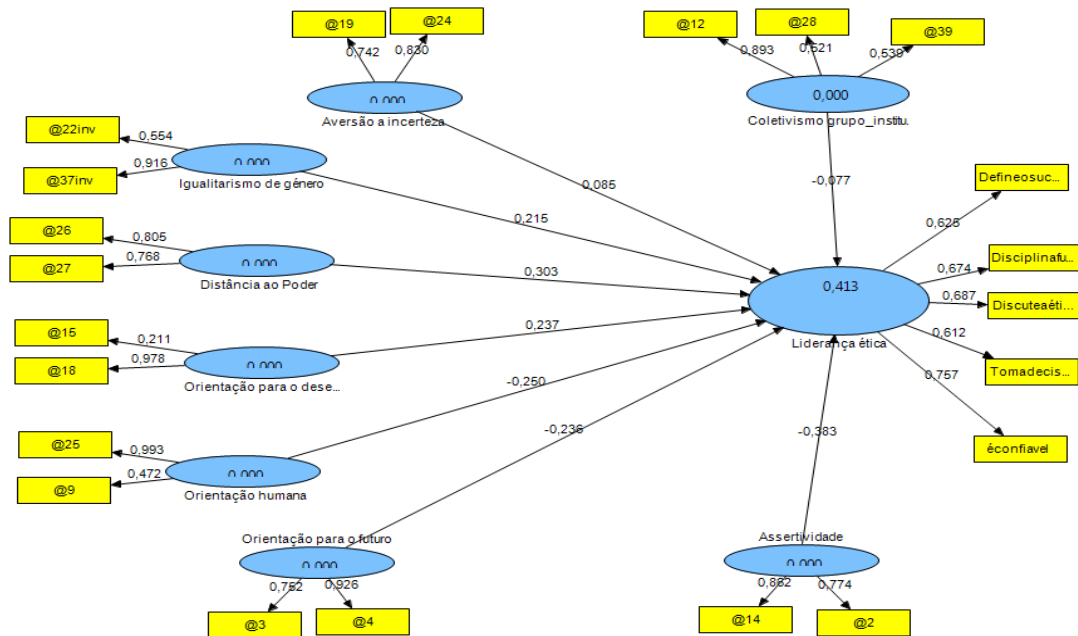
**Figura 2.** Modelo inicial completo: Guiné-Bissau



O modelo final com as cargas (*loads*) de cada item nos construtos e dos construtos culturais com a variável dependente é mostrado na figura 3, seguinte. O grau de significância é revelado na Figura 4. Assim, na análise das relações entre os construtos culturais e a percepção de comportamentos de liderança ética exige que analisemos conjuntamente se a relação é significativa e qual a carga. Estes testes, primeiro para a Guiné e, depois, para Portugal, permitem o teste das hipóteses.

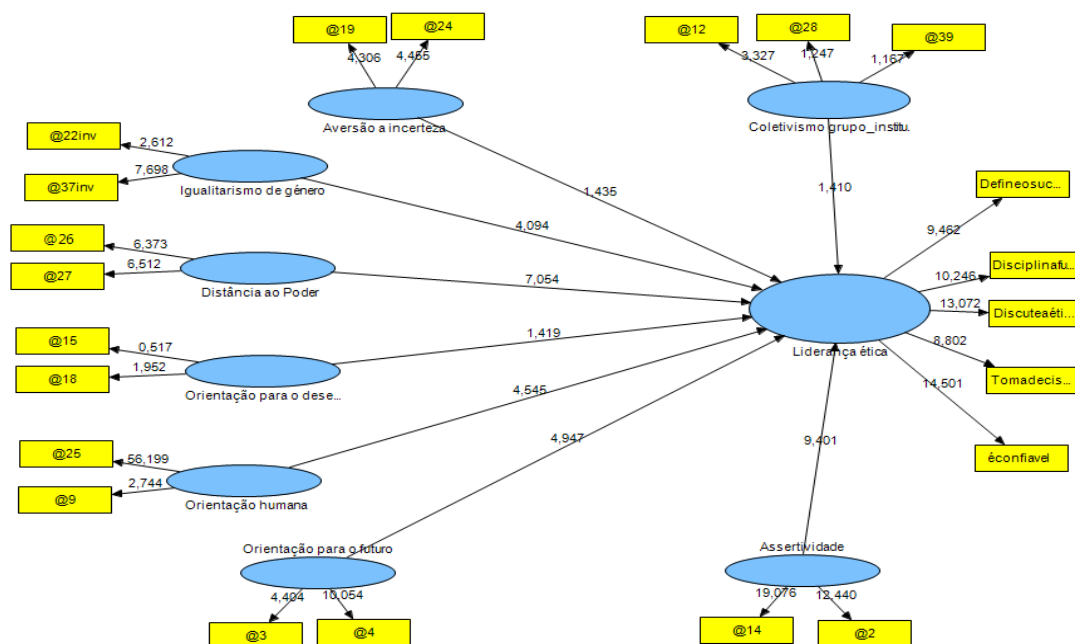
Observando os dados das Figuras 3 e 4, para a Guiné, notamos que apenas há uma associação, ou caminho, positiva e significativa de três dimensões culturais com liderança ética, são estas: Igualitarismo de género (0,215), Distância ao poder (0,303) e Orientação para o desempenho (0,237). R² para liderança ética foi alto (0,41). Da mesma forma, identificamos três dimensões culturais que têm uma associação negativa e significativa com a liderança ética: orientação humana, orientação para o futuro e assertividade.

**Figura 3.** Modelo estrutural para a Guiné-Bissau



Então, além dos valores das cargas (ou *loads*), que em alguns casos são relativamente baixos, precisamos verificar a significância de algumas relações, o que se analisa através da técnica de *bootstrapping*. A técnica de *bootstrapping* envolve a repetição da amostragem dos dados originais para estimar o modelo (Hair et al., 2005). Neste estudo optámos por realizar 100 repetições usando 80 casos para verificar o t de student (Hair et al., 2005). O teste t avalia a significância estatística das diferenças entre duas amostras independentes – ou, em outras palavras, o valor de t representa as diferenças entre grupos em termos dos erros padrão. Se este valor for suficientemente grande, então, estatisticamente, podemos afirmar que a diferença não se deve a variabilidade da amostra, mas antes que representa reais diferenças. Assim, importa notar que os testes de significância são revelados na figura 4, sendo o caminho significativo se o valor de t for superior a 1,96, para os usuais níveis de confiança de 95%.

**Figura 4.** Teste de significância para a Guiné



### 5.3.2 Testes para Portugal

Os dados com os participantes portugueses são sujeitos aos mesmos procedimentos descritos anteriormente.

#### Validação convergente

Assim, primeiro fazemos uma análise de validação convergente para identificar quais os itens que contribuem para formação de cada um dos constructos. Novamente, retiramos os itens cuja carga no respectivo construto seja inferior a 0,5. A tabela 9, seguinte, sumaria os itens retirados e os retidos, conforme explicação seguinte.

**Tabela 9.** Itens retirados dos construtos: Portugal

Construto	Itens retirados	Itens mantidos
Coletivismo	7, 35, 28, 12, 11	23, 29, 39
Aversão à incerteza	1, 19	16,24
Igualitarismo de género	37, 38	17,22,36
Orientação para o futuro	3, 4, 8	30,31
Assertividade	10, 14	2,6
Distância ao poder	5, 13	26,27,34
Orientação para o desempenho		(a)
Orientação humana		(a)

Nota: (a) todos os itens foram mantidos no modelo.

Para o construto de ‘coletivismo de grupo e institucional’ retirámos cinco (5) itens. O constructo ficou, assim, formado por três itens que são: “Nesta sociedade, os pais têm orgulho nas realizações individuais dos seus filhos”, “nesta sociedade, ser aceite pelos outros membros de um grupo é muito importante” e “Nesta sociedade, as crianças geralmente vivem em casa com os pais até se casarem”. Ao construto ‘aversão à incerteza’ retirámos dois itens e outros dois constituem o constructo: “Esta sociedade tem regras ou leis para cobrir quase todas as situações” e “Nesta sociedade, as maiorias das pessoas leva uma vida altamente estruturada com poucos eventos inesperados”. Ao ‘igualitarismo do género’ retirámos dois itens, ficando o constructo formado por três itens: “Nesta sociedade, os rapazes não são incentivados mais do que as raparigas para seguirem uma educação superior”, “Nesta sociedade, há mais ênfase em programas desportivos para meninas” e “Nesta sociedade, é mais grave uma menina falhar na escola do que para um menino falhar na escola”. A ‘distância ao poder’ retirámos dois itens e o constructo foi formado por três itens que são: “Nesta sociedade, as pessoas em posições de poder tentam aumentar a sua distância social dos indivíduos menos poderosos”, “Nesta sociedade, classificação e posição na hierarquia tem privilégios especiais” e “Nesta sociedade, o poder está concentrado no topo”. Em relação a ‘orientação para o desempenho’ e ‘orientação humana’ mantivemos todos os itens porque todos revelaram uma contribuição significativa para a construção do construto. A ‘orientação para o futuro’ retiramos três itens e o constructo foi formado por dois itens que são: “Nesta sociedade, mais pessoas vivem para futuro do que para presente” e “Nesta sociedade, as pessoas dão mais ênfase a planear para futuro”. Ao construto ‘assertividade’ retirámos dois itens e outros dois itens formaram o constructo que são: “Nesta sociedade, as pessoas geralmente são agressivas” e “Nesta sociedade, as pessoas geralmente são assertivas”. Finalmente, relativamente a variável liderança ética não retirámos qualquer item porque todos contribuíram para a formação do constructo, este resultado confirma assim a escala de liderança ética (ELE) proposta por Brown, Treviño e Harrison (2005).

Então, tal como explicámos para a análise dos dados da Guiné, os resultados das análises iniciais aos dados portugueses mostraram a necessidade de remover alguns itens dos construtos que tinham cargas inferiores a 0,5. Após eliminar estes itens, os indicadores são satisfatórios, como mostra a tabela 10, seguinte.

**Tabela 10.** Verificação da validade convergente

<b>Construtos</b>	<b>AVE</b>	<b>Confiabilidade e composta</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Comunalidade</b>	<b>Redundância</b>
<b>Assertividade</b>	0,602727	0,002357		-0,518705	0,602727	
<b>Aversão a incerteza</b>	0,465821	0,015936		0,129937	0,465821	
<b>Coletivismo grupo_institucional</b>	0,377562	0,643236		0,178820	0,377562	
<b>Distância ao Poder</b>	0,587750	0,809345		0,664039	0,587750	
<b>Igualitarismo de gênero</b>	0,373602	0,094669		0,384320	0,373602	
<b>Liderança ética</b>	0,664441	0,951592	0,234094	0,942751	0,664441	0,018653
<b>Orientação humana</b>	0,425625	0,784903		0,741697	0,425626	
<b>Orientação para o desempenho</b>	0,456745	0,714633		0,424167	0,456745	
<b>Orientação para o futuro</b>	0,743263	0,852474		0,659801	0,743263	

Valores de referência Segundo Chin (1998) - AVE, reliability e communality > 0.50, Cronbach's alpha > 0.60, redundancy < 0.50

### **Validação discriminante**

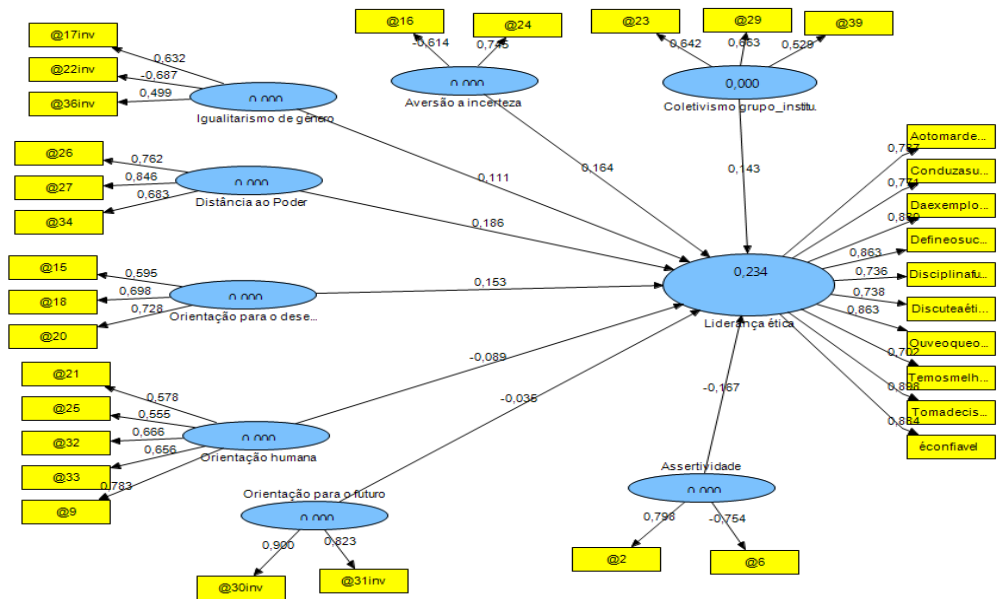
Tal como para a análise dos dados da Guiné, mostramos na Tabela 11 as correlações Spearman identificadas na matriz de correlações, notando-se que estão dentro dos limites aceitáveis.

**Tabela 11.** Validade discriminante do modelo

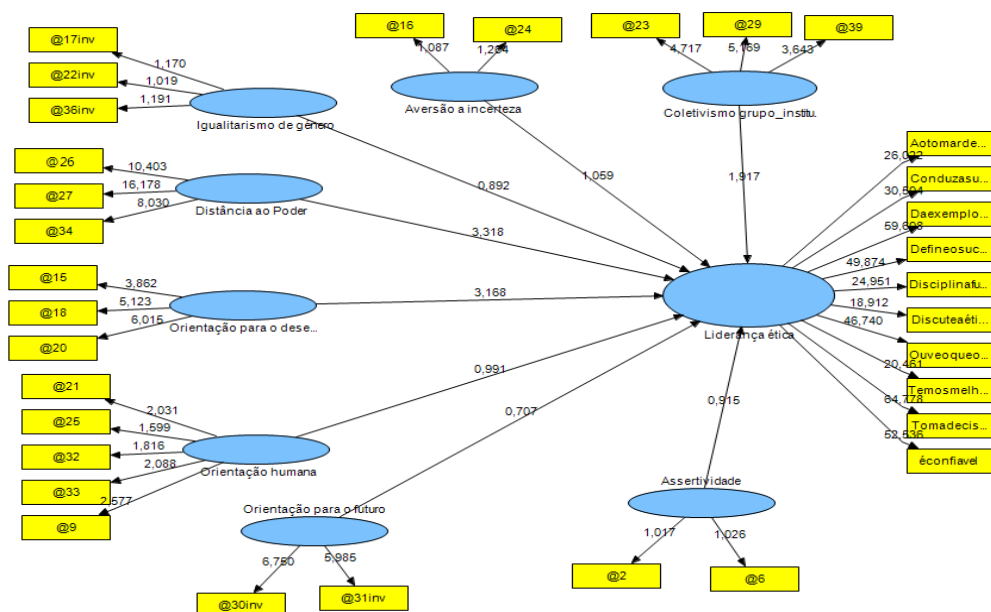
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
1. Assertividade	1,000								
2. Aversão a incerteza	-0,1939	1,000							
3. Coletivismo grupo_institucional	-0,1571	0,2109	1,000						
4. Distância ao Poder	0,3155	0,0333	0,2618	1,000					
5. Igualitarismo de género	-0,0738	0,2628	0,2723	0,2386	1,000				
6. Liderança ética	-0,1681	0,2851	0,3134	0,2260	0,2648	1,000			
7. Orientação humana	-0,4456	0,0012	0,0082	-0,3434	-0,2158	-0,0762	1,000		
8. Orientação para o desempenho	-0,2561	0,1446	0,1501	-0,0986	-0,0557	0,2039	0,1818	1,000	
9. Orientação para o futuro	-0,0575	-0,0482	-0,2370	-0,2271	-0,1361	-0,1481	0,0840	-0,1057	1,000

As figuras 5 e 6 mostram o modelo estrutural e a significância dos caminhos, respectivamente. Podemos observar que as dimensões culturais Distância ao poder, Orientação para o desempenho e orientação Coletivismo de grupo/institucional têm um caminho positivo e significativo, mas a assertividade tem um caminho negativo e não significativo.

**Figura 5. Modelo estrutural para Portugal**



**Figura 6.** Teste de significância para Portugal



Podemos, então analisar as hipóteses, mas diferenciando entre países. A análise dos dados e resultados referentes à Guiné permitem concluir que nem todas as hipóteses foram suportadas. Apenas encontramos sustentação para a hipótese 1, propondo uma relação positiva entre distância ao poder e percepção de comportamentos de liderança ética, a hipótese 7, propondo uma relação positiva entre igualitarismo do gênero e liderança ética, hipótese 6, propondo uma relação negativa entre orientação para o futuro e liderança ética e a hipótese 8, mas onde o sinal é contrário à nossa expectativa, confirmando-se uma relação negativa entre os dois construtos. Para as restantes hipóteses embora possamos observar os sinais das relações, não identificámos, nesta amostra, uma relação significativa. Por exemplo, a orientação para o desempenho está positivamente relacionado com liderança ética mas não existe evidência estatística significativa para afirmar que a referida hipótese é suportada. Ao contrário, orientação humana está negativamente relacionada com liderança ética, esta relação é significativa. Não encontramos, assim, suporte empírico para as restantes hipóteses.

No que concerne aos dados e resultados para Portugal, verificamos que as seguintes hipóteses foram suportadas. A hipótese 1 que confirma a relação positiva entre a distância ao poder com liderança ética. A hipótese 2 que confirma a relação positiva entre a orientação para o desempenho e a liderança ética. A hipótese 4 que confirma a relação positiva entre coletivismo do grupo e institucional e liderança ética.

Todas estas hipóteses foram suportadas com evidência estatística significativa, uma vez que todas elas apresentam um nível de significância de t superior a 1,96. Não encontramos evidência estatística que permita sustentar as restantes hipóteses.

*(Inicia em página ímpar)*

## ***Discussão***

---

Nesta dissertação procurámos estabelecer como as características culturais nacionais poderiam influenciar as perceções do que são comportamentos de liderança ética. Esta questão parece-nos ser especialmente relevante num mundo contemporâneo em que muitas empresas se internacionalizam e precisam entender não apenas como as culturas variam entre países mas também como podem influenciar as operações das empresas. As questões relativas à gestão das subsidiárias no estrangeiro, onde se enquadram os modelos de gestão e de interação com os trabalhadores proporcionam o contexto conceptual em que se enquadra este trabalho. Assim, o nosso desenvolvimento conceitual está assente num conjunto de hipóteses relacionando diferentes facetas culturais com a liderança ética.

Este estudo parece relevante por três motivos adicionais. Primeiro, é o primeiro estudo a utilizar simultaneamente a junção destes dois conceitos, mensurados desta forma. Segundo, inclui dois países – Portugal e Guiné – que não são usualmente

contemplados na pesquisa internacional, permanecendo largamente desconhecidas questões pertinentes para os gestores e empresas multinacionais. Terceiro, ao utilizar o projecto GLOBE utiliza uma extensa tipologia de dimensões culturais que não seria possível usando-se modelos alternativos como a tipologia de Hofstede.

Metodologicamente utilizámos a taxonomia cultural proposta pelo Projeto GLOBE (House et al., 2004) e uma escala de liderança ética proposta por Brown, Treviño e Harrison (2005). Recorremos a uma amostra de estudantes de licenciatura em duas instituições de ensino superior em Portugal e Guiné-Bissau. Os testes estatísticos impostos sobre os dados recolhidos com mais de 200 participantes são especialmente exigentes pela previsão de semelhanças culturais que estes dois países partilham em virtude de um histórico colonial que os uniu.

Relativamente aos dados da Guiné, os resultados indicam que a liderança ética foi formada só por 5 itens o que significa que consideram o líder ético como uma pessoa confiável, de decisões justas que disciplina os funcionários que violam as normas éticas, e não só, também líder é visto como quem incorpora os seus trabalhadores nas discussões de dilemas éticos facilitando assim a obtenção dos resultados com respeito as normas de conduta ética. Esta ideia de líder ético foi formulada com base nos itens aprovados pelos inqueridos como os que formam o constructo. Este resultado contraria o resultado encontrado por Brown, Treviño e Harrison (2005), que afirma que os dez itens formam um constructo coerente da liderança ética. Um dos contrastes que verificamos foi dos 17 itens que formaram constructo para todas as dimensões culturais, o que contraria os 39 itens de House et al., (2004), lembra-se que é natural que aconteça essa contradição visto que a amostra do presente trabalho é muito inferior ao utilizado pelos referidos autores e também no projeto GLOBE os inqueridos não eram estudantes enquanto nessa dissertação trabalhamos com os estudantes.

Os resultados indicam ainda que somente as quatro hipóteses foram confirmadas, é de salientar que metade das hipóteses não foram suportadas este facto pode ser explicado pela escassez dos dados na Guiné e a dificuldade que os estudantes da UCB tiveram em responder o questionário. É evidente que a distância ao poder e igualitarismo de género exercem uma influência positiva sobre a liderança. Isto significa que quanto maior for as duas referidas dimensões culturais numa pessoa maior é a probabilidade dessa pessoa ser um líder ético, enquanto a assertividade, orientação

humana e orientação para o futuro exercem uma influencia negativa sobre a liderança ética isto quer dizer que, quanto maior for nível dessas três dimensões culturais (assertividade, orientação humana e orientação para o futuro) numa pessoa menor é a probabilidade dessa pessoa ser um líder ético.

Os resultados com os dados de Portugal indicam para a liderança ética que nenhum item foi eliminado, ou seja, todos os itens foram retidos, Apesar de a nossa amostra ser constituída por estudantes, este resultado confirma assim a escala de liderança ética (ELE) proposta por Brown, Treviño e Harrison (2005). Notamos assim que existe uma grande diferença com os resultados encontrados para a Guiné visto que só metade dos itens que formam constructo foram retidos em Guiné, explicamos este facto com um maior número de dados em Portugal do que na Guiné. Após identificarmos algumas semelhanças deste trabalho com pesquisas anteriores vale agora demonstrarmos alguns contrastes também, nessa ótica destacamos a diferença entre o nosso trabalho e a de House et al., (2004), que identificaram 39 itens para formar constructo das 9 dimensões culturais enquanto os nossos resultados demonstraram 23 itens para todas as dimensões culturais, este facto é aceitável visto que a nossa amostra é constituída pelos estudantes que carece de algumas limitações. Mas há algumas semelhanças em termos de itens que formam cada dimensão cultural, como é o caso das dimensões de orientação para o desempenho e orientação humana que foram constituídos por 3 e 5 itens respectivamente tal e qual ao trabalho original do projecto GLOBE.

Verificamos que três hipóteses foram suportadas que são: hipótese 1,2 e 4 evidenciando assim a relação positiva entre distância ao poder, orientação para o desempenho e coletivismo do grupo e institucional sobre a liderança ética. Assim é obvio que quanto maior o nível das três referidas dimensões culturais (distância ao poder, orientação para o desempenho e coletivismo institucional) numa pessoa maior é a probabilidade dessa pessoa ser um líder ético. A causa principal das relações serem diferentes entre a Guiné e Portugal pode residir na amplitude das duas amostras, como podemos constatar que a amostra de Portugal é quase duas vezes maior que da Guiné. Uma das razões pelas relações diferentes entre Portugal e Guiné pode ser explicado pela dificuldade que os inquiridos na Guiné têm em responder o questionário e a juventude do ensino superior na Guiné.

Se compararmos os nossos resultados relativos as médias das dimensões culturais o de estudo original de GLOBE (ver anexo 3) vê-se que não há uma diferença enorme entre os dois resultados mesmo com itens retirados de alguns construtos. Há umas hipóteses que não foram suportadas, e isto, deve-se ao facto de não haver concordância entre os dados e a própria hipótese, visto que a maioria das hipóteses que não foram suportadas é por falta duma evidência estatística significativa ou suficiente, um dos motivos por essa falta de evidência pode ser explicada pela retenção da maior parte dos constructos forem capturadas pelas outras dimensões culturais. Essa falta de evidência estatística pode ser explicado pelo tamanho da amostra utilizada e o conhecimento sobre o tema em questão por parte dos inqueridos, porque umas respostas parece ser das pessoas com pouco conhecimento sobre a matéria em estudo. Também a diferença significativa entre as médias pode ser um dos motivos que origina a confirmação dumas hipóteses em Portugal e não confirmação dessas hipóteses em Guiné, como por exemplo, o colectivismo de grupo e institucional que apresenta uma relação negativa em Guiné e uma relação positiva em Portugal estatisticamente significativo.

### **6.1 *Limitações e pesquisas futuras***

Este estudo tem um conjunto de limitações que importa notar. Algumas limitações referem-se aos dados e podem ser ultrapassadas em futuras pesquisas. Por exemplo, tivemos dificuldade em recolher maior número de dados na Guiné-Bissau. Tanto em Guiné como em Portugal os dados foram recolhidos com participantes de apenas uma escola (UCB e IPL), mas devido a poucos alunos nos cursos da área de gestão na UCB trabalhamos só com dois cursos: Administração pública e economia social e também o curso de contabilidade e gestão enquanto no IPL foi possível estender a amostra a alunos dos cursos de Administração pública, Contabilidade e finanças, Gestão e Marketing. Este maior número de cursos no IPL originou maior número de dados conseguidos em Portugal do que na Guiné-Bissau. Também os participantes guineenses tiveram dificuldade em entender o instrumento de pesquisa, o que denota a falta de hábito de participar em pesquisas académicas. Antevemos que estudos futuros possam beneficiar de um processo de aprendizagem destes alunos, nomeadamente à medida que mais investigação seja feita na Guiné.

Entendemos que a melhor forma de relacionar a cultura a liderança ética é utilizar as dimensões culturais do projeto GLOBE no teste de hipóteses visto que no trabalho

original de House et al. (2004) estas dimensões culturais foram relacionadas com estilos de liderança, mas não de liderança ética especificamente, por isso uma das possíveis limitações inerentes a este trabalho pode ser o uso somente de dimensões culturais do projeto GLOBE. Estudos futuros podem juntar outras dimensões culturais e mesmo expandir na nossa concepção do que são comportamentos de liderança ética.

Ainda, é de salientar as dificuldades inerentes ao desenvolvimento teórico e à identificação de evidência empírica correspondente quando tratamos dois países ligados pela história. Nestes casos não é surpreendente que, por exemplo, não tenhamos encontrado diferenças culturais significativas em diversas dimensões do GLOBE. Estudos futuros podem estender os testes para outros contextos com diferenças culturais mais marcadamente salientes, o que previsivelmente facilitará encontrarmos resultados diferentes.

Outra limitação refere-se ao uso de estudantes como participantes. A utilização de estudantes, em vez de profissionais, é interessante na medida em que estes serão profissionais no futuro. No entanto, padece das usuais limitações inerentes à utilização de estudantes em estudos desta natureza. Esta limitação pode ser ultrapassada em estudos futuros alargando a amostra a profissionais em diversos sectores de atividade e a operar em diversos níveis da organização. Adicionalmente, a nossa amostra foi limitada a estudantes da área de gestão, mas haverá potencial benefício de estudos futuros que alarguem a outros grupos de estudantes e mesmo, como referido, para além desta população. Estes estudos futuros poderão confirmar alguma universalidade, ou capacidade de generalização, dos resultados.

Futuras pesquisas podem, ainda, expandir para países que têm tido forte atenção do público, poder político e empresários e gestores, como é o caso dos países de economias emergentes. Estes países têm atraído fortes influxos de investimento estrangeiro e têm assistido à localização de muitas empresas multinacionais que precisam aprender a operar localmente. A legitimidade local destas empresas estrangeiras passa, certamente, pela adoção de inúmeras normas e procedimentos onde, provavelmente se incluem os aspectos relativos à adoção e comportamentos de liderança ética. Assim, entender o que a população entende por comportamentos éticos é manifestamente relevante.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## ***Conclusão***

---

O objetivo deste trabalho é o de associar as diferenças culturais a questões éticas, tal objectivo foi conseguido por verificarmos qual é a relação que cada dimensão cultural do GLOBE exerce sobre a liderança ética nos dois países. Ao longo da feitura dessa dissertação descobrimos que cada cultura tem uma percepção do que entende por liderança ética, porque cada sociedade tem seus usos, costumes, tradições e valores, e isso influencia a percepção que as pessoas têm do que é ético porque com base nesses traços é que se pode saber o que é correto ou errado, justo ou injusto etc. Apesar de algumas diferenças sobre as questões éticas, há princípios éticos que são universais como é o caso de respeito, não-maleficências, benevolência, integridade, justiça, utilidade, responsabilidade e carinho (Farahani, 2012).

Concluimos assim que a cultura exerce de uma forma ou outra uma influência sobre a ética, e que essa influência não é uniforme mas sim difere de sociedade para sociedade como se pode notar em ambos os países estudados. Recomendamos assim que haja uma especial atenção a cada dimensão cultural no que se refere a sua relação com liderança ética ou qualquer que fosse dilema ético visto que a valorização de práticas éticas pode ser uma fonte de vantagem (Huhtala, Feldt, Hyvönen e Mauno, 2012). Uma das semelhanças que destacamos ao compararmos as duas culturas foi a influência positiva que as sociedades caracterizadas por aceitar distribuição desigual do poder exercem sobre a liderança ética, essa semelhança foi comprovada pelos resultados encontrados ao calcularmos a diferença entre as médias onde vimos que não existe uma diferença significativa entre a Guiné e Portugal no que refere a distância ao poder. É óbvio que as diferenças existem como é o caso, da Guiné apresentar uma relação negativa do coletivismo do grupo e institucional embora não haja nenhuma evidência estatística com a liderança ética enquanto Portugal apresenta uma relação positiva no que se diz respeito a referida dimensão cultural já com evidência estatística, essa diferença não é estranha uma vez que os testes indicam que existe uma diferença significativa entre os dois países no que se refere ao coletivismo do grupo e institucional.

Esse estudo contribui para fornecer uma abordagem sobre a percepção dos futuros profissionais sobre a liderança ética dos dois países lusófonos e ainda forneceu as semelhanças e diferenças entre os dois países em termos das dimensões culturais. O presente trabalho ajuda o pessoal de recursos humanos no processo de seleção do pessoal, selecionando assim líderes éticos para a empresa evitando assim cenários de comportamentos antiéticos.



## Referências

---

- Adler, N. (2002). *International dimensions of organizational behavior*, 4<sup>th</sup> ed., Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Almeida, J. (2007). Ética e desempenho social das organizações: Um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. *Revista de Administração Contemporânea*, Vol.11, n. 3, p.105-125.
- Ambrose, M. e Schminke, M. (1999). Sex differences in business ethics: The importance of perceptions. *Journal of Managerial*, Vol. 11, n. 4, p. 454-474.
- Appelbaum, S., Deguire, K. e Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior. *Corporate Governance*, Vol. 5, n. 4, p. 43-55.
- Aronson, R. (2001). *Effective mapping of biomedical text to the UMLS met thesaurus: The Metamap Program National Library of Medicine Bethesda*, p. 17-21.
- Avey, J., Wemsing, T. e Palanski, M. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, Vol. 107 n. 1, p. 21-34.
- Barbosa, L. (1996). *Stress, ansiedade e estratégias de confronto psicológico no andebol de alta competição*. Dissertação de mestrado em psicologia desportiva. Braga: Universidade do Minho.
- Basabe, N., Paez, D., Valencia, J., Rimé, B., Diener, E. e Gonzalez, L. (2000). Sociocultural factors predicting subjective experience of emotion: A collective level. *Psicothema*, Vol. 12, n.1, p. 55-69.
- Berry, H., Guillén, M. e Zhou, N. (2010). An institutional approach to cross-national distance. *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, n. 9, p. 1460-1480.

- Black, S., Mendenhall, M. e Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, Vol. 16, n. 2, p. 291-317.
- Bondarick, R., Pilatti, A., e Francisco, C. (2006). Ética managerial: A ética nas organizações empresárias. *Journal of Technology Management e Innovation*, Vol. 1, n. 5, p. 69-75.
- Brewer, P. e Venaik, S. (2010). GLOBE practices and values: A case of diminishing marginal utility? *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, n. 8, p. 1316-1324.
- Brouthers, K. e Brouthers, L. (2001). Explaining the national cultural distance paradox. *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, n. 1, p. 177-189.
- Brown, M. e Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, n. 6, p. 595-616.
- Brown, M., Treviño, L. e Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97 n. 2, p. 117-134.
- Buller, P., Kohls J. e Anderson K. (2000). When ethics collide: Managing conflict across cultures, *Organizational Dynamics* Vol. 28, n. 4, p. 52–66.
- Cacioppe, R., Forster, N. e Fox, M. (2007). A survey of managers' perceptions of corporate ethics and social responsibility and actions that may affect companies' success. *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, n. 3, p. 681-700.
- Chakrabarti, R., Gupta-Mukherjee, S. e Jayaraman, N. (2009). Mars–Venus marriages: Culture and cross-border M&A. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, p. 216-236.
- Chin, W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly* Vol. 22, n. 1, p. 7–16.
- Choy, D. (2012). How Consumers perceive the ethical conduct of businesses and their managers. *International Management Review*, Vol. 8, n. 1, p. 44-49.

- Cox, E. (2005). A more ethical culture: How vocational education and training can be part of making better futures, available from: <[http://www.anta.gov.au/equityinpractice/ANTA\\_equity\\_conference-Eva\\_Cox\\_speech.rtf](http://www.anta.gov.au/equityinpractice/ANTA_equity_conference-Eva_Cox_speech.rtf)> [22 Feb. 2005].
- De George, (1999). *Business ethics*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Dickson, M., Castaño, N., Magomaeva, A., e Den Hartog, D. (2012). Conceptualizing leadership across cultures. *Journal of World Business*, Vol. 47, n. 4, p. 483-492.
- Donker, H., Poff, D., e Zahir, S. (2007). Corporate values, codes of ethics, and firm performance: A look at the Canadian context. *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, n. 3, p. 527-537.
- Dow, D. e Karunaratna, A. 2006. Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, n. 5, p. 578-602.
- Drogendijk, R. e Holm, U. (2012). Cultural distance or cultural positions? Analyzing the effect of culture on the HQ-subsiidiary relationship. *International Business Review*, Vol. 21, n. 3, p. 383-396
- Drogendijk, R. e Slangen, A. (2006). Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. *International Business Review*, Vol. 15, n. 4, p. 361-380.
- Eagly, A. e Carli, L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, p. 807-834.
- Ellis, P. (2008). Does psychic distance moderate the market size–entry sequence relationship?, *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, n. 3, p. 351-369.
- Erramilli, M., Agarwal, S. e Kim, S. (1997). Are firm-specific advantages location-specific too? *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, n. 4, p. 735-757.
- Ewin, R. (1991). The moral status of the corporation. *Journal of Business Ethics*, Vol. 10, p. 749-756.
- Farahani, M. (2012). Ethics principles in distance education. *Procedia-social and Behavioral Sciences*, Vol. 46, n. 1990, p. 890-894.

- Ferreira, M., Li, D., Guisinger, S. e Serra, F. (2009) Is the international business environment the actual context for international business research? *Revista de Administração Empresas*, Vol. 49, n. 3, p. 282-294.
- Ferrell, O. e Larry G. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision-making in marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 49, (summer), p. 87-96.
- Forsyth, D. e O'Boyle, E. (2011). Rules, standards, and ethics: Relativism predicts cross-national differences in the codification of moral standards. *International Business Review*, Vol. 20, n. 3, p. 353-361.
- Freeman, R. e Stewart, L. (2006). Developing ethical leadership. *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, p. 2-13.
- Freitas, M. (1991). Cultura organizacional: Grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 31, n. 3, p. 73-82.
- Froese, F. e Peltokorpi, V. (2011). Cultural distance and expatriate job satisfaction. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 35, n. 1, p. 49-60.
- GEERTZ, C. (1989). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, Vol. 79, n. 8, p. 137-147.
- Gilligan. (1982). *In a difference voice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hall, E. (1976). *Beyond culture*, New York: Doubleday.
- Hall, E. (1990). *Understanding cultural differences, Germans, French and Americans*, Yarmouth: Intercultural Press.
- Hampden-Turner, C. e Trompenaars, F. (2000). *Building cross-cultural competence: How to create wealth from conflicting values*. New Haven: Yale University Press.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. e Black, W. (2005). *Análise multivariada de dados*, Bookman, Porto Alegre, 2005.
- Hennart, J-F. e Larimo, J. (1998). The impact of culture on the strategy of multinational enterprises: Does national origin affect ownership decisions? *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, n. 3, p. 515-538.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultura e organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Silabo.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, 2<sup>nd</sup> ed, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies*, Vol.37, n. 6, p. 882-896.
- Hofstede, G. (2010) The GLOBE debate: Back to relevance. *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, p. 1339–1346.
- Hofstede, G. e Bond, M. (1988). The confucious connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, Vol. 16, p. 4-21.
- Hofstede, G., Hofstede, G. e Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. 3<sup>rd</sup> ed., McGraw-Hill USA.
- Honeycutt, E., Glassman, M., Zugeelder, M. e Karande, K. (2001). Determinants of ethical behavior: A study of auto sale-people. *Journal of Business ethics*, Vol. 32, p. 69-79.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. e Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Huhtala, M., Feldt, T., Hyvönen, K. e Mauno, S. (2012). Ethical organizational culture as a context for managers' personal work goals. *Journal of Business Ethics*, Vol. 144, n. 2, p. 265-282.
- Huimin, G. e Ryan, C. (2011). Ethics and corporate social responsibility- An analysis of the views of Chinese hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, n. 4, p. 875-885.
- Hunt, S. e Vitell S. (1986). A general theory of marketing ethics, *Journal of Macro Marketing*, Vol. 8, p. 5-16.

- Hunt, S. e Vitetl, S. (1992) The general theory of marketing ethics: A retrospective and revision, In Quelch, J. e Smith, C. (Eds.), *Ethics in Marketing*, Chicago: Richard D. Irwin.
- Hutnyk, J. (2006). Culture. *Theory, Culture and Society*. Vol. 23, n. 2-3, p. 351-358.
- Javidan, M., House, R., Dorfman, P., Hanges, P. e Luque, M. (2006) Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: A comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, p. 897–914.
- Johanson, J. e Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, Vol. 12, n. 3, p. 305-322.
- Johanson, J. e Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, n. 1, p. 23-32.
- Johanson, J. e Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, Vol. 7, n. 4, p. 11-24.
- Kabannof, B. (1991). Equity, equality, power and conflict. *Academy of Management Review*, Vol. 16, p. 416-441.
- Kaptejn, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, n. 7, p. 923-947.
- Kirkman, B., Lowe, K.e Gibson, C. (2006). A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, n. 3, p. 285-320.
- Kogut, B. e Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, n. 3, p. 411-432.
- Lau, L., Caracciolo, B. e Scroggins, A. (2012). College students' perception of ethics. *Journal of Academic and Business Ethics*, Vol. 5, p. 1-13.

- Leung, K., Bhagat, R., Buchan, N., Erez, M., e Gibson, C. (2005). Culture and international business: Recent advances and their implications for future research. *Journal of international Business Studies*, Vol. 36, n. 4, p. 357-378.
- Lewis, P. (1985). Defining business ethics: Like nailing jello to a wall, *Journal of Business Ethics*, Vol. 4, n. 8, p. 377-383.
- Lu, L., Rose, M. e Blodgett, J. (1999). The effects of cultural dimensions on ethical decision making in marketing: An exploratory study. *Journal of Business Ethics* Vol. 18, p. 91–105.
- Malloy, D. e Fennell, D. (1998). Codes of ethics and tourism: An exploratory content analysis. *Tourism Management*, Vol. 19, n. 5, p. 453-461.
- Makino, S. e Tsang, E. (2011). Historical ties and foreign direct investment: An exploratory study. *Journal of International Business Studies*, Vol. 42, p. 545-557.
- Mankkalathil, J. e Rudolf, E. (1995). Corporate social responsibility in a globalizing market. *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 60, n. 1, p. 29-33.
- Mario, J. (2002). A review of Anglo-American forensic professional codes of ethics with considerations for code design. *Forensic Science International*, Vol. 125, p. 103-112.
- Maseland, R. e Van Hoorn, A. (2009). Explaining the negative correlation between values and practices: A note on the Hofstede-GLOBE debate. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, n. 3, p. 527-532.
- Mendenhall, M. e Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, Vol. 10, n. 1, p. 39-47.
- Mittal, R. e Dorfman, P. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, Vol. 47, n. 4, p. 555-570.
- Montanelli, R. e Humphreys, L. (1976). Latent roots of random data correlation matrices with squared multiple correlations on the diagonal: A Monte Carlo study. *Psychometrika*, Vol. 41, p. 341–348.
- Morosini, P., Shane, S. e Singh, H. (1998). National cultural distance and cross-border acquisition performance. *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, n. 1, p. 137-158.

- Mujeeb, E. e Ahmad, M. (2011). Impact of organizational culture on performance management practices in Pakistan. *International Management Review*, Vol.7, n.2, p. 52-58.
- Nejati, M., Amran, A. e Shahbudin, A. (2011). Attitudes towards business ethics: Across-cultural comparison of students in Iran and Malaysia. *Journal of Business Governance and Ethics*, Vol. 6, n.1, p. 68-82
- Phau, I. e Kea, G. (2007). Attitudes of university students toward business ethics: A cross-national investigation of Australia, Singapore and Hong Kong. *Journal of Business Ethics*, Vol. 72, n. 1, p. 61-75.
- Rainbal, C. e Payne, D. (1990). Corporate codes of ethic: A collective conscience and continuum. *Journal of Business Ethics*, Vol. 9, n. 11, p. 879-889.
- Ralston, D., Holt, D., Terpstra, R. e Kai-Cheng, Y. (1997). The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, n. 1, p. 177-208.
- Ricks, D., Toyne, B., e Martínez, Z. (1990). Recent developments in international management research. *Journal of Management*, Vol. 16, n. 2, p. 219-253.
- Salacuse, J. (1999). *Intercultural negotiation in international business*. Kluwer Academic Publishers, p.217-236.
- Santos, E. (2003). Responsabilidade social ou filantropia? Sanare. *Revista Técnica da Sanepar*, Vol. 20, p. 18-27.
- Sarala, R. e Vaara, E. (2010). Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, p. 1365-1390.
- Schear, T. (2007). *Interactive ethics: How ethical and unethical decisions are really made in organizations*; Boca Raton, FL: Universal Publishers.
- Schein, H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
- Schermerhorn, J. (1989). *Management for productivity*, 3° ed. New York.

- Schwartz, S. (1994). Beyond individualism/collectivism: New dimensions of values, In Kim, U., Triandis, H., Kagitcibasi, C., Choi, S. e Yoon, G. (Eds.) *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*, Sage: Newbury Park, CA, p. 85-111.
- Shapira-Lishchinsky, O. e Rosenblatt, Z. (2008). Perceptions of organizational ethics as predictors of work absence: A test of alternative absence measures. *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, n. 4, p. 717-734.
- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revised: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, n. 3, p. 519-535.
- Sims, R. (1992). The challenge of ethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, p. 505-513.
- Sims, L. e Gegez, E. A. (2004). Attitudes towards business ethics: A five nation comparative study. *Journal of Business Ethics*, Vol. 50, p. 253-265
- Sinclair, A. (1993). Approaches to Organizational culture and ethics. *Journal of Business Ethics*, Vol. 12, n. 1, p. 63-73.
- Singhapakdi, A., Rallapalli, K., Rao, C. e Vitell S. J. (1995). Personal and professional values underlying ethical decisions: A comparison of American and Thai marketers. *International Marketing Review*, Vol. 12, p. 66-76.
- Souza, E. (1978). *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. Porto Alegre: Edgar Blucher.
- Tamayo, M. (1997). *Relação entre a síndrome de burnout e os valores organizacionais no pessoal de enfermagem de dois hospitais públicos*. Dissertação de Mestrado, não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Taras, V., Roney, J. e Steel, P. (2009). Half a century of measuring culture: Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. *Journal of International Management*, Vol. 15, n. 4, p. 357-373.

- Tihanyi, L., Griffith, D. Russell, C. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, p. 270-283.
- Trompenaars, F. (1994). *Nas ondas da cultura: Como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo: Educador.
- Tung, R. e Verbeke, A. (2010). Beyond Hofstede and GLOBE: Improving the quality of cross cultural research, *Journal of International Business Studies*. Vol. 41, n. 8, p. 1259-1274.
- Tylor, E. (1871). *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. London: John Murray, 2<sup>nd</sup> ed. Vol. 2.
- Vardi, Y. e Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational Framework. *Organizational Science*. Vol. 7, n. 2, p. 151-165.
- Venaik, S. e Brewer, P. (2010). Avoiding uncertainty in Hofstede and GLOBE; *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, n. 8, p. 1294-1315.
- Victor, B., e Cullen, J. (1988). The organizational bases of ethical work climates, *Administrative Science Quarterly* Vol. 33, p. 101-125.
- Walumba, F. e Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of applied Psychology*, Vol.94, n.5, p.1275-1286.
- Weaver, G. e Treviño, L. (2001). The role of human resources in ethics/ compliance management. *Human resource management review*, Vol.11, p.113-134.
- Xu, X. (2009). *The conceptualization and effectiveness of ethical leadership*. Doctoral dissertation graduate University of Chinese Academy of Sciences.
- Zhu, B., Fellow, P. e College, C. (2008). The effect of ethical leadership on follower moral identity: The mediating role of psychological empowerment. *Leadership Review*, Vol. 8, p. 62-73.
- Şahin, R., Öztürk., e Ünalmiş, M. (2009). Professional ethics and moral values in Akhi institution. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, Vol. 1, n. 1, p. 800-804.

(Inicia em página ímpar)

## Anexo 1 - Questionário

### Instrução geral

Este questionário solicita a sua opinião acerca de questões de liderança ética e de características culturais do país onde vive.

Não há respostas certas nem erradas e apenas estamos interessados na sua opinião pessoal sobre cada uma das questões que surgem neste questionário.

Os dados são confidenciais e apenas serão objeto de tratamento estatístico. Em nenhum local lhe será pedido que se identifique, para garantir anonimidade.

Agradeço ter aceitado participar neste estudo.

### Seção1 – Como caracteriza um líder ético?

Instrução: Nesta seção perguntamos sobre a sua percepção do que caracteriza um líder ético – ou seja que atua de acordo com os padrões e valores éticos.

Por favor responda as questões assinalando com um círculo o número correspondente à opção que, em sua opinião, melhor caracteriza um líder ético.

**Um líder ético é aquele que** (circule a sua opção):

	Discordo totalmente (5)				
	Nem concordo nem discordo (3)				
	Concordo totalmente (1)				
Ouve o que os funcionários têm a dizer	1	2	3	4	5
Disciplina funcionários que violam as normas éticas	1	2	3	4	5
Conduz a sua vida pessoal de forma ética	1	2	3	4	5
Tem os melhores interesses dos trabalhadores em mente	1	2	3	4	5
Toma decisões justas e equilibradas	1	2	3	4	5
É confiável	1	2	3	4	5
Discute a ética dos negócios ou os valores éticos para a empresa com os seus trabalhadores	1	2	3	4	5
Dá o exemplo de como fazer as coisas da maneira certa em termos de ética	1	2	3	4	5
Define o sucesso não apenas pelos resultados atingidos, mas também pela forma como os resultados são obtidos	1	2	3	4	5
Ao tomar decisões, pergunta “o que é a coisa certa a fazer?”	1	2	3	4	5

## Seção2 – Como pensa que as coisas são na sua sociedade

**Instrução:** Nesta seção, interessa saber quais são as suas opiniões relativamente às normas, valores e práticas em sua sociedade. Em outras palavras, estamos interessados na forma como a sua sociedade é - não na forma como você acha que deveria ser.

Não há respostas certas ou erradas, e as respostas não indicam bondade ou maldade da sociedade.

Por favor, responda as perguntas assinalando com um círculo o número que melhor representa a sua opinião sobre sua sociedade.

- 1) Nesta sociedade, a ordem e consistência são privilegiadas, mesmo à custa de experimentação e de inovação.

<b>Concordo totalmente</b>			<b>Não concordo nem discordo</b>			<b>Discordo totalmente</b>
1	2	3	4	5	6	7

- 2) Nesta sociedade, as pessoas geralmente são:

<b>Agressivas</b>						<b>Não agressivas</b>
1	2	3	4	5	6	7

- 3) O caminho para ser bem-sucedido nesta sociedade é:

<b>Planejar antecipadamente</b>						<b>Aceitar os eventos de vida como eles ocorrem</b>
1	2	3	4	5	6	7

- 4) Nesta sociedade, a norma aceite é:

<b>Planejar para o futuro</b>						<b>Aceitar o status quo</b>
1	2	3	4	5	6	7

- 5) Nessa sociedade, a influência de uma pessoa é baseada principalmente em:

<b>A capacidade da pessoa e sua contribuição para a sociedade</b>						<b>A autoridade da sua posição</b>
1	2	3	4	5	6	7

- 6) Nesta sociedade, as pessoas geralmente são:

<b>Assertivas</b>						<b>Não assertivas</b>
1	2	3	4	5	6	7

- 7) Nesta sociedade, os líderes incentivam a lealdade do grupo, mesmo se os objetivos individuais sofram.

<b>Concordo totalmente</b>			<b>Não concordo nem discordo</b>			<b>Discordo totalmente</b>
1	2	3	4	5	6	7

- 8) Nesta sociedade, encontros sociais são:

<b>Planeados com antecedência (2 ou mais semanas de</b>						<b>Espontâneos (planeado menos de uma hora de</b>
---	--	--	--	--	--	---

<b>antecedência)</b>						<b>antecedência)</b>
1	2	3	4	5	6	7

9) Nesta sociedade, as pessoas geralmente são:

<b>Muito preocupadas com os outros</b>						<b>Nada preocupadas com os outros</b>
1	2	3	4	5	6	7

10) Nesta sociedade, as pessoas geralmente são:

<b>Dominantes</b>						<b>Não dominantes</b>
1	2	3	4	5	6	7

11) Nesta sociedade, as crianças têm orgulho nas realizações individuais dos seus pais.

<b>Concordo totalmente</b>			<b>Não concordo nem discordo</b>			<b>Discordo totalmente</b>
1	2	3	4	5	6	7

12) O sistema económico nesta sociedade é concebido para maximizar:

<b>Os interesses individuais</b>						<b>Os interesses coletivos</b>
1	2	3	4	5	6	7

13) Nesta sociedade, os seguidores devem:

<b>Obedecer aos seus líderes sem os questionar</b>						<b>Questionar os seus líderes quando discordarem</b>
1	2	3	4	5	6	7

14) Nesta sociedade, as pessoas geralmente são:

<b>Duras</b>						<b>Amáveis</b>
1	2	3	4	5	6	7

15) Nesta sociedade, os estudantes adolescentes são incentivados a se esforçar para melhorarem continuamente o seu desempenho.

<b>Concordo totalmente</b>			<b>Não concordo nem discordo</b>			<b>Discordo totalmente</b>
1	2	3	4	5	6	7

16) Nesta sociedade, as maiorias das pessoas leva uma vida altamente estruturada com poucos eventos inesperados.

<b>Concordo totalmente</b>			<b>Não concordo nem discordo</b>			<b>Discordo totalmente</b>
1	2	3	4	5	6	7

17) Nesta sociedade, os rapazes são incentivados mais do que as raparigas para seguirem uma educação superior.

<b>Concordo totalmente</b>			<b>Não concordo nem discordo</b>			<b>Discordo totalmente</b>
1	2	3	4	5	6	7

18) Nesta sociedade, as recompensas maiores são baseados em:

<b>Apenas na</b>			<b>Eficácia do</b>			<b>Apenas outros</b>
------------------	--	--	--------------------	--	--	----------------------

<b>eficácia do desempenho</b>			<b>desempenho e outros fatores (por exemplo, antiguidade ou ligações políticas)</b>			<b>fatores que não eficácia de desempenho (por exemplo, antiguidade ou ligações políticas)</b>
1	2	3	4	5	6	7

19) Nesta sociedade, as exigências da sociedade e as instruções são explicadas em detalhe para que os cidadãos saibam o que devem fazer.

<b>Concordo totalmente</b>			<b>Não concordo nem discordo</b>			<b>Discordo totalmente</b>
1	2	3	4	5	6	7

20) Nesta sociedade, ser inovador para melhorar o desempenho geralmente é:

<b>Substancialmente recompensado</b>			<b>Pouco recompensado</b>			<b>Não recompensado</b>
1	2	3	4	5	6	7

21) Nesta sociedade, as pessoas geralmente são: ou;

<b>Muito sensíveis para com os outros</b>						<b>Nada sensíveis para com os outros</b>
1	2	3	4	5	6	7

22) Nesta sociedade, há mais ênfase em programas desportivos para:

<b>Meninos</b>						<b>Meninas</b>
1	2	3	4	5	6	7

23) Nesta sociedade, os pais têm orgulho nas realizações individuais dos seus filhos.

<b>Concordo totalmente</b>			<b>Não concordo nem discordo</b>			<b>Discordo totalmente</b>
1	2	3	4	5	6	7

24) Esta sociedade tem regras ou leis para cobrir:

<b>Quase todas as situações</b>			<b>Algumas situações</b>			<b>Muito poucas situações</b>
1	2	3	4	5	6	7

25) Nesta sociedade, as pessoas geralmente são:

<b>Muito amigáveis</b>						<b>Muito hostis</b>
1	2	3	4	5	6	7

26) Nesta sociedade, as pessoas em posições de poder tentam:

<b>Aumentar a sua distância social de indivíduos menos poderosos</b>						<b>Diminuir a sua distância social de pessoas menos poderosos</b>
1	2	3	4	5	6	7

27) Nesta sociedade, classificação e posição na hierarquia tem privilégios especiais.

<b>Concordo totalmente</b>			<b>Não concordo nem discordo</b>			<b>Discordo totalmente</b>
----------------------------	--	--	----------------------------------	--	--	----------------------------

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

28) Nesta sociedade, pais idosos geralmente vivem em casa com seus filhos.

<b>Concordo totalmente</b>			<b>Não concordo nem discordo</b>			<b>Discordo totalmente</b>
1	2	3	4	5	6	7

29) Nesta sociedade, ser aceite pelos outros membros de um grupo é muito importante:

<b>Concordo totalmente</b>			<b>Não concordo nem discordo</b>			<b>Discordo totalmente</b>
1	2	3	4	5	6	7

30) Nesta sociedade, mais pessoas:

<b>Vivem para o presente do que para o futuro</b>						<b>Vivem para o futuro do que para o presente</b>
1	2	3	4	5	6	7

31) Nesta sociedade, as pessoas dão mais ênfase a:

<b>Resolver problemas atuais</b>						<b>Planear para o futuro</b>
1	2	3	4	5	6	7

32) Nesta sociedade, as pessoas geralmente são:

<b>Muito tolerantes com erros</b>						<b>Nada tolerantes com erros</b>
1	2	3	4	5	6	7

33) Nesta sociedade, as pessoas geralmente são:

<b>Muito generosas</b>						<b>Nada generosas</b>
1	2	3	4	5	6	7

34) Nesta sociedade, o poder está:

<b>Concentrado no topo</b>						<b>Partilhado por toda a sociedade</b>
1	2	3	4	5	6	7

35) Nesta sociedade:

<b>A coesão do grupo é mais valorizada do que o individualismo</b>			<b>A coesão do grupo e individualismo são igualmente valorizados</b>			<b>Individualismo é mais valorizado do que a coesão do grupo</b>
1	2	3	4	5	6	7

36) Nesta sociedade, é mais grave um menino falhar na escola do que para uma menina falhar na escola.

<b>Concordo totalmente</b>			<b>Não concordo nem discordo</b>			<b>Discordo totalmente</b>
1	2	3	4	5	6	7

37) Nesta sociedade, as pessoas geralmente são:

<b>Materialista</b>						<b>Imaterialista</b>
1	2	3	4	5	6	7

38) Nesta sociedade, quem é mais provável que tenha um cargo alto?

<b>Os homens</b>			<b>Os homens e mulheres são igualmente propensos</b>			<b>As mulheres</b>
1	2	3	4	5	6	7

39) Nesta sociedade, as crianças geralmente vivem em casa com os pais até se casarem.

<b>Concordo totalmente</b>			<b>Não concordo nem discordo</b>			<b>Discordo totalmente</b>
1	2	3	4	5	6	7

### Questões demográficas

As questões seguintes são sobre a sua pessoa, donde és, onde estudas etc.. Estas perguntas são importantes porque ajuda a identificar as diferenças nas pessoas e nas formas de responder.

- 1- Qual a sua idade? \_\_\_\_ Anos.
- 2- Qual é o seu género (marque com X)? Masculino  Feminino
- 3- Qual é a sua nacionalidade?\_\_\_\_\_.
- 4- Em que país você nasceu?\_\_\_\_\_.
- 5- Qual a sua religião?\_\_\_\_\_.
- 6- Qual é a sua área de formação? (que curso)\_\_\_\_\_.
- 7- Alguma vez já trabalhaste (marque com X)? Sim  Não   
Se sim quantos \_\_\_\_\_ anos.
- 8- Em que ano de formação está? (marque com um X)  
1º ano \_\_\_\_ 2º ano \_\_\_\_ 3º ano \_\_\_\_ 4º ano \_\_\_\_ 5º ano \_\_\_\_
- 9 – Já alguma vez teve formação (mesmo que alguma disciplina, por exemplo) em ética (marque com X)? Sim  Não

\* O questionário termina aqui. Agradeço a sua colaboração nesta investigação.

Quaisquer questões que possa ter podem-me ser colocadas para o seguinte e-mail:

[mamadumane1@hotmail.com](mailto:mamadumane1@hotmail.com) \*

## ***Anexo 2 - Dimensões Culturais de Hofstede***

---

Os estudos de Hofstede não disponibilizam dados especificamente para a Guiné-Bissau. Assim, incluímos os dados relativos à África Ocidental, que são os mais próximos entre os dados disponíveis.

---

Dimensões Culturais	África Ocidental (Guiné-Bissau)	Portugal
Distância ao poder	77	63
Aversão à Incerteza	54	104
Individualismo vs Colectivismo	2	27
Masculinidade vs Feminilidade	46	31
Orientação de longo prazo	16	30

---

## **Anexo 3 - Dimensões culturais do projeto GLOBE**

---

Os estudos do projeto GLOBE não incluíram a Guiné-Bissau, pelo que incluímos, para efeito de contraste, os dados disponíveis para a Nigéria – o país culturalmente mais próximo de entre os disponibilizados no GLOBE.

	Assertividade*		Institucional Coletivismo*		Coletivismo do grupo*		Orientação para o futuro*		Igualitarismo de género*		Orientação Humana *		Orientação para o Desempenho*		Distancia ao Poder*		Aversão à incerteza*	
	Práticas	Valores	Práticas	Valores	Práticas	Valores	Práticas	Valores	Práticas	Valores	Práticas	Valores	Práticas	Valores	Práticas	Valores	Práticas	Valores
Nigéria	4,53	3,14	4	4,86	5,34	5,31	3,95	5,8	3,04	4,16	3,96	5,71	3,79	5,99	5,32	2,66	4,14	5,45
Portugal	3,75	3,61	4,02	5,4	5,64	5,97	3,77	5,5	3,69	5,12	3,96	5,4	3,65	6,41	5,5	2,45	3,96	4,5