



CATOLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

O RACIOCÍNIO MORAL DE CEO'S E GESTORES EM CONTEXTO DE STARTUPS

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do
grau de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Inês Leal Magalhães

Porto, julho 2019



CATOLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

O RACIOCÍNIO MORAL DE CEO'S E GESTORES EM CONTEXTO DE STARTUPS

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Inês Leal Magalhães

Trabalho efetuado sob a orientação de
Professora Doutora Filipa Sobral

Porto, julho 2019

Agradecimentos

Durante todo o meu percurso académico existiram certas pessoas que me acompanharam e me marcaram de uma forma muito especial, a quem gostaria de deixar o meu profundo agradecimento.

A todos os meus colegas, em especial à Sofia, Marta, Catarina, Inês e Carolina, por todo o vosso apoio durante os momentos mais difíceis, mas também de conquistas e alegrias. Pelo companheirismo e pela partilha de momentos inesquecíveis, levar-vos-ei sempre no meu coração e relembrarei tudo pelo que passámos durante este percurso tão importante e enriquecedor.

Aos meus professores durante estes cinco anos maravilhosos, pelos vossos ensinamentos, sabedoria e orientação durante todo o meu percurso. Obrigada pela motivação nos momentos difíceis e pelo reconhecimento nos momentos de glória, pelas palavras de preocupação e de carinho.

À minha professora e orientadora Filipa Sobral, por toda a sua orientação durante esta fase tão importante no meu percurso. Obrigada por tudo o que me ensinou, por ouvir constantemente as minhas preocupações e por conseguir manter-me calma e focada nos meus objetivos. Obrigada por acreditar no meu projeto desde início e por acreditar em mim, a si, um especial obrigado.

Ao professor Orlando Lourenço, pela sua disponibilidade e por me conceder o acesso ao instrumento utilizado, pela sua ajuda que foi, sem dúvida, um dos maiores contributos para a realização do presente estudo.

À minha família e aos meus amigos, obrigada pelo apoio incansável, por me ouvirem repetidamente e por tornarem tudo isto possível, dando-me força para ultrapassar todos os obstáculos que surgiram no meu caminho, a vocês muito obrigada.

Ao Pedro, meu namorado, obrigada por acreditares sempre em mim, pela tua motivação e sentido de humor que me ajuda diariamente. Agradeço toda a força que me trazes e por me fazeres sempre ver o lado positivo das coisas, sem o teu apoio não teria sido o mesmo.

Resumo

O propósito do presente estudo, pretende compreender o desenvolvimento moral de empreendedores e gestores num contexto ainda pouco explorado na literatura: as startups. Primeiramente, pretende verificar se os níveis de raciocínio moral de adultos CEO's e gestores de startups são superiores ao valor de referência para adultos em geral proposto pela literatura. De seguida, procura compreender se o contexto de uma startup e as suas especificidades potenciam o desenvolvimento moral igualitário entre os seus CEO's e gestores. Para isto, sendo uma investigação de cariz quantitativo, foi administrado um questionário a uma amostra total de 27 CEO's e gestores de startups em Portugal.

Os resultados obtidos demonstraram que adultos empreendedores e gestores de startups apresentam níveis mais elevados de raciocínio moral do que o valor médio para adultos em geral, embora essa diferença não seja estatisticamente significativa. Ainda, os resultados sugerem que o contexto de startup, através da sua cultura colaborativa e estrutura pouco hierarquizada, potencia o desenvolvimento moral dos seus CEO's e gestores de igual forma, pois estes não apresentaram diferenças significativas nos seus níveis de raciocínio moral.

Limitações do presente estudo e implicações para futuras investigações acerca do raciocínio moral e do contexto de startups são discutidos.

Palavras-chave: Raciocínio Moral, Desenvolvimento Moral, Startups, Empreendedorismo.

Abstract

The purpose of this study is to understand the moral development of entrepreneurs and managers in a context still little explored in the literature: the startups. At first, it intends to verify if the levels of moral reasoning of adult CEO's and managers of startups are superior to the reference value for adults in general, proposed in the literature. It then seeks to understand if the startup context and its specificities enhance the moral development in an equal way between its CEO's and managers. For this, being a quantitative investigation, a questionnaire was administered to a total sample of 27 CEO's and managers of startups in Portugal.

The results showed that adult entrepreneurs and managers of startups have higher levels of moral reasoning than the average value for adults in general, although this difference is not statistically significant. Moreover, the results suggest that the startup context, through its collaborative culture and little hierarchical structure, strengthens the moral development of its CEO's and managers in an equal way, since these did not present significant differences in their levels of moral reasoning.

Limitations of the present study and implications for future research on moral reasoning and the context of startups are discussed.

Keywords: Moral Reasoning, Moral Development; Startups; Entrepreneurship

Índice

Introdução	5
Enquadramento Teórico	7
Desenvolvimento Moral	7
Empreendedores Vs. Gestores	10
Startups	13
Método	15
Amostra	15
Instrumento	16
Procedimento	17
<i>Recolha de dados</i>	17
<i>Tratamento de dados</i>	17
Resultados	18
Discussão	19
Conclusões	21
Limitações e Estudos Futuros	21
Implicações	23
Bibliografia	24
Anexos	30
Anexo 1 – Instrumento DIT.....	30

Introdução

A ética nos negócios tornou-se numa questão que traz alguma preocupação à sociedade e ao mundo empresarial, sendo que uma das razões pode ser atribuída a vários escândalos, em que o comportamento antiético nas organizações mostrou ter tido graves consequências para todo o seu meio envolvente (Boddy, Ladyshevsky, & Galvin, 2010). Logo, muitos investigadores têm concentrado a sua atenção no desenvolvimento moral dos indivíduos corporativos, ou seja, o processo pelo qual as pessoas desenvolvem as suas capacidades de raciocínio moral (Forte, 2004). O raciocínio moral trata-se da relevância que dada informação tem para o indivíduo e da filtragem que este faz desta mesma informação através de um processo de decisão ética, levando à escolha e execução de um determinado comportamento em detrimento de outros (Weber & McGivern, 2010). Assim, o raciocínio moral é apontado como um elemento crítico na área empresarial (Trevino, 1992), pois a confrontação dos indivíduos com dilemas morais em contexto organizacional, podem conduzir a comportamentos éticos diferentes do que quando confrontados com dilemas num contexto onde existam menos pressões (Weber & Wasieleski, 2001). Esta forte pressão, no seio organizacional, está particularmente relacionada com indivíduos empreendedores, que além de assumirem o papel de CEO e tomarem decisões que podem afetar tanto a empresa como os restantes trabalhadores (Hannafey, 2003), operam num ambiente de incerteza e risco, lidando com constantes pressões competitivas (Bryant, 2009), o que lhe exige o confronto com problemas éticos únicos e desafiantes (Hannafey, 2003).

De acordo com a literatura, a estrutura de uma organização demonstra ter um papel importante quando se pretende estudar questões do desenvolvimento moral (Weber, 1990), podendo ser facilitadora ou inibidora do desenvolvimento do raciocínio moral dos seus trabalhadores. Estudos realizados em grandes organizações, demonstram que os CEO's raciocinam em estágios de desenvolvimento moral mais elevados quando comparados com gestores (Tea & Carrol, 1999). Devido à sua estrutura hierárquica, estas empresas são acompanhadas de canais restritivos de comunicação (Brazeal, 1993), o que faz com o gestor se sinta mais isolado e menos envolvido na tomada de decisão (Weber, 1990), podendo assim dificultar o seu confronto com conflitos que permitem o desenvolvimento do seu raciocínio moral. Por outro lado, estruturas pequenas onde o ambiente é colaborativo, como se verifica nas Startups (Saini & Plowman, 2007), podem ter um impacto positivo neste tipo de desenvolvimento, uma vez que grande parte destas organizações permitem que os seus

trabalhadores tomem decisões de forma autónoma, mesmo que não exerçam uma função executiva, o que as distingue de empresas grandes e estabelecidas (Kohllmann, Stockmann, Hensellek, & Kensbock, 2016).

Portugal tem ganho uma grande visibilidade nos últimos anos devido à qualidade e aos baixos custos de vida que proporciona, fazendo com que seja um País de eleição para os empreendedores criarem o seu próprio negócio (Kohllmann et al., 2016). Assim, a pertinência do estudo é notória, uma vez que o empreendedorismo se tornou particularmente saliente na atualidade e é visto como uma importante fonte de crescimento económico e de inovação (Guerreiro et al., 2016; Hisrich, Fox, & Grant 2007; Osman, Ahmed, & Subhani, 2017). Além disso, nos últimos anos, tem-se verificado em Portugal a criação de um número significativo de startups e de programas fundamentais para o desenvolvimento destas empresas (Kohllmann et al., 2016). Um exemplo é a presença da Web Summit na capital, onde junta CEO's de empresas tecnológicas e Startups em rápido crescimento de todo o mundo (Web Summit, 2019). As Startups, são vistas como impulsionadores económicos, uma vez que adicionam novos produtos ou serviços para o mercado, criando um número significativo de postos de trabalho (Hannafey, 2003; Kohllmann et al., 2016). Assim, são extremamente benéficas para a economia portuguesa, pois para além de lhe conferir um cariz inovador, na maioria dos casos, originam produtos e serviços facilmente exportáveis, permitindo assim à nossa economia, tornar-se mais competitiva.

Com o presente estudo, pretende-se contribuir para a discussão acerca do desenvolvimento moral num contexto que ainda foi pouco explorado, colocando o foco em CEO's e gestores de startups portuguesas. Este segue uma metodologia quantitativa, e tem como principal objetivo compreender se o contexto de uma startup poderá fomentar o desenvolvimento do raciocínio moral dos CEO's e gestores de forma igualitária, pois a sua cultura colaborativa permite que os gestores assumam responsabilidades que lhes dão a oportunidade de resolver conflitos morais. Isto influencia positivamente a ligação entre o desenvolvimento cognitivo e o comportamento moral, e como Kohlberg e outros autores propõem, o estudo do desenvolvimento moral é relevante, pois o raciocínio moral permite compreender as diferenças nos modos de pensar e poderá explicar as ações que estão implícitas numa variedade de julgamentos e decisões (Blasi, 1980).

Enquadramento Teórico

Desenvolvimento Moral

O crescimento do estudo do desenvolvimento moral teve como base a abordagem cognitivo-desenvolvimentista de Piaget. Segundo Kohlberg e Hersh (1977), Piaget refere que o desenvolvimento intelectual consiste na transformação contínua de estruturas cognitivas em resposta a pressões externas e internas, e a sequência desse desenvolvimento é definida pela estrutura da mente. Assim, como se presume que a evolução do raciocínio moral reflete o desenvolvimento cognitivo, a ordem do desenvolvimento moral também é predefinida (Kurtines & Greif, 1974). Lawrence Kohlberg é assumido como o principal contribuidor para o desenvolvimento da temática e defende que o desenvolvimento moral não representa apenas um crescimento gradual de valores culturais, mas também as transformações que ocorrem na estrutura de pensamento da pessoa (Kohlberg & Hersh, 1977). A forma de raciocínio de um indivíduo pode ser abstraída através do conteúdo das suas respostas, implicando que o desenvolvimento moral não se define em termos da aprendizagem de conteúdos, mas sim em termos de reorganização do padrão de pensamento do indivíduo (Colby, Kohlberg, Gibbs, & Lieberman, 1983).

Uma abordagem tradicional para explicar a tomada de decisão moral nas organizações, prende-se com a aplicação de princípios derivados de uma teoria ética às situações reais que surgem no decorrer da gestão de uma organização (Buchholz & Rosenthal, 2005). Vários investigadores tomam como ponto de partida, a teoria do desenvolvimento cognitivo de Kohlberg, uma vez que pode ser utilizado no sentido de explicar o julgamento inicial de um indivíduo sobre o que é certo ou errado e caracterizar o raciocínio moral dos gestores quando deparados com questões éticas nos negócios (Trevino, 1992; Trevino & Youngblood, 1990). Este modelo define o desenvolvimento moral através de seis etapas distintas caracterizadas por um tipo de raciocínio moral (Ambrose, Arnaud, & Schminke, 2007; Kurtines & Greif, 1974). Especificamente, o autor sugere três níveis de desenvolvimento moral através dos quais os indivíduos progredem à medida que se deslocam da infância para a idade adulta, sendo que cada nível se divide em dois estágios (Kohlberg & Hersh, 1977).

No primeiro nível (Pré Convencional) do modelo de Kohlberg, os indivíduos vêem as regras como impostas e externas a si mesmos. As ações que são vistas como sendo corretas, são aquelas que evitam punições e trazem recompensas (Ambrose et al., 2007). O primeiro

estágio defende que para a criança existe apenas uma perspectiva correta, a da autoridade, uma vez que são as consequências da ação que determinam o que ela vai fazer de certo ao errado. O segundo estágio estipula que as relações humanas são vistas em termos de reciprocidade, o comportamento consiste naquilo que satisfaz as próprias necessidades e interesses próprios (Kurtines & Greif, 1974). No segundo nível de desenvolvimento moral (Convencional), os ambientes sociais dos indivíduos orientam as suas escolhas morais. No terceiro estágio, o comportamento correto é definido pelas expectativas dos outros, pelo que lhes agrada, enquanto que no estágio seguinte, existe uma orientação para a autoridade e a ação correta consiste em cumprir o dever, respeitar as regras e manter a ordem social (Ambrose et al., 2007; Kurtines & Greif, 1974). Por último, no terceiro nível de desenvolvimento, o indivíduo esforça-se para definir valores e princípios morais que transcendem as leis existentes e as convenções aceites pelos grupos. Assim, no quinto estágio o indivíduo não segue as leis e as regras por existirem apenas, mas sim porque representam um contrato social e estabelecem a ordem social. Por último, no estágio mais elevado de desenvolvimento, os indivíduos tomam decisões de acordo com princípios éticos de justiça e de respeito pela dignidade e direitos humanos. O comportamento correto é enquadrado pelas visões de sociedades ideais e não pelas regras de grupos existentes ou normas sociais (Ambrose et al., 2007; Kurtines & Greif, 1974).

O raciocínio moral torna-se mais sofisticado à medida que o desenvolvimento avança de forma gradual através dos estágios. Idealmente, o indivíduo continua a desenvolver-se até que ele seja capaz de raciocinar e fazer julgamentos ao mais alto nível (Kurtines & Greif, 1974). De acordo com Kohlberg, quanto maior a maturidade do desenvolvimento moral, maior a predisposição para o comportamento moral (Colby et al., 1983). Esta maturidade moral não diminui, mas aumenta a dificuldade dos problemas morais a serem considerados, pois traz à consciência a importância da dimensão moral envolvida na tomada de decisão (Buchholz & Rosenthal, 2005).

Também no contexto empresarial, muitos dos autores que estudaram os níveis de raciocínio moral que os indivíduos utilizam no processo de tomada de decisão, basearam-se na metodologia de Kohlberg e defendem que estes raciocinam no nível convencional. Wood, Longenecker, McKinney, e Moore (1988) desenvolveram uma investigação nos Estados Unidos da América, com trabalhadores e estudantes da área de gestão, onde concluíram que a maioria dos americanos não raciocina para além do estágio convencional. Weber (1990), através dos seus estudos, descobriu que os gestores raciocinam no nível convencional. Ainda,

Kohlberg, afirmou que a grande maioria dos adultos se encontram a raciocinar no nível convencional e que raramente se desenvolvem para o nível seguinte (Weber, 1990).

No entanto, a visão Kohlbergiana é muitas vezes criticada na literatura como sendo orientada de uma forma muito individual em vez de orientada pela comunidade, e por supor que os princípios abstratos fornecem orientação suficiente para tomar decisões morais específicas (Rest, Narvaez, Thoma, & Bebeau, 2000). Assim, para alguns autores, esta é uma metodologia que avalia o estágio moral em que a pessoa se situa, pressupondo que o pensamento moral do indivíduo se expressa num estágio dominante e que a evolução do mesmo se dá sempre no sentido de avançar para o estágio seguinte (Rest et al., 2000). Nesse sentido, James Rest vem questionar o modelo de desenvolvimento de Kohlberg (Thoma & Dong, 2014), defendendo um modelo de desenvolvimento que define o crescimento como um processo gradual através das experiências do indivíduo, que os ajuda a compreender novos tipos de informação (Rest et al., 2000). Ainda, o instrumento criado por Kohlberg para avaliar o desenvolvimento moral (Moral Judgement Interview), foi censurado por ser um método intensivo que requer especialistas para classificar as declarações dos entrevistados (Fraedrich, Thorne, & Ferrell, 1994).

Como consequência deste questionamento, Rest criou um instrumento mais acessível e económico em termos de tempo, avaliando o raciocínio moral através de uma variável contínua (Índice P) que representa a localização da pessoa num contínuo de desenvolvimento (Thoma & Dong, 2014), em vez de identificá-la num estágio discreto e qualitativo (Lourenço & César, 1991). Para adultos em geral, o autor atribui um valor P médio de 40.0, embora reconheça que indivíduos com o ensino superior em áreas diferenciadas apresentem valores P médios superiores a 40.0. Ou seja, Rest (1986) atribuiu um valor médio a grupos de indivíduos consoante a sua experiência e educação e à medida que as pontuações P aumentam, assume-se que a localização de desenvolvimento do indivíduo se altera para níveis mais elevados (Ambrose et al., 2007). Colocando o foco no contexto empresarial, Woiceshyn (2011) defende que as decisões éticas realizadas neste âmbito, podem ter várias consequências a longo prazo, uma vez que os negócios envolvem relações com diferentes intervenientes, incluindo acionistas, colaboradores, fornecedores e clientes, o que submete os indivíduos a diversas experiências sociais. Assim, e de acordo com a visão de Rest (1986), supõe-se que indivíduos que ocupem cargos de gestão em empresas poderão alcançar níveis médios de P superiores ao valor médio da população adulta ($P=40$), dada a sua experiência profissional e os conhecimentos formais e informais necessários para os cargos que ocupam.

H1: Adultos CEO's e gestores de startups portuguesas, irão demonstrar um valor P médio superior a 40.0.

CEO's Vs. Gestores

O empreendedorismo é visto como um fenómeno sociocultural, afetado por variáveis estruturais e contextuais que ajudam a explicar as iniciativas individuais dos empreendedores (Thornton, Ribeiro-Soriano, & Urbano, 2011). Na literatura, o CEO criador da sua própria empresa, é definido como um indivíduo que observa e age sobre o mundo de maneira diferente dos outros (Bann, 2009), apresentando uma forte necessidade de inovação e criatividade para criar algo novo e identificar novos mercados (Hitt, Ireland, Camp, & Sexton, 2001). Buchholz e Rosenthal (2005) argumentam que, as qualidades necessárias para o empreendedorismo de sucesso (ex.: a imaginação, a criatividade, a inovação e sensibilidade) são cruciais para a tomada de decisão ética, sugerindo que a ética e o empreendedorismo estão intimamente alinhados. Na mesma perspetiva, Bryant (2009) defende esta relação argumentando que, diferentes normas e interesses comportamentais entram em conflito devido à escassez de recursos, alta incerteza, risco e constantes pressões competitivas que estão inerentes ao empreendedorismo.

A literatura sugere que os indivíduos que criam os seus negócios são, de alguma forma, diferentes daqueles que trabalham por conta de outrem (Busenitz & Barney 1997). Os autores Stewart e Roth (2001) demonstraram que os CEO's estão predispostos a assumir mais riscos quando comparados com gestores, pois se o objetivo principal do empreendedor é o lucro e o crescimento, então a propensão do indivíduo para assumir riscos é mais elevada do que aqueles indivíduos que são mais direcionados para a renda atual.

Segundo Lee (2012), muitas vezes torna-se difícil diferenciar os CEO's de gestores, pois a maioria dos modelos, geralmente, trata os dois de maneira idêntica. No entanto, o autor identifica algumas características que os distinguem, pois refere que os empreendedores são obrigados a usar os seus próprios ativos para administrar uma empresa, enquanto que os gestores são contratados por empresas nas quais não precisam de investir. Ainda, menciona que os gestores recebem a maior parte dos seus rendimentos em forma de salário, enquanto que os empresários ganham em forma de negócios ou renda de capital.

Colocando o foco na ética e no raciocínio moral, existem vários autores que têm procurado perceber de que forma estes se diferenciam em termos de compreensão e de

raciocínio sobre problemas éticos (Hannafey, 2003). A evidência sugere que, em grandes empresas, os empreendedores podem, de facto, demonstrar maiores padrões éticos do que os gestores (Morris, Schindehutte, Walton, & Allen, 2002). Vyakarnam, Bailey, Myers e Burnett (1997) defendem que os empreendedores enfrentam questões éticas diferentes de outros empresários e assim, desenvolvem diferentes raciocínios para os resolver, sugerindo que o empreendedorismo é a causa das diferenças. Teal e Carrol (1999) concluíram através dos seus estudos, que os níveis de raciocínio dos empreendedores são mais elevados em comparação com gestores, e, portanto, tendem a manter padrões éticos mais elevados. Bucar e Hisrich (2001) indicam evidências de maior comportamento ético entre os empreendedores e justificam-no com o facto de deterem maiores participações acionárias e por geralmente assumirem mais riscos. Ainda, de acordo com Hannafey (2003), Robert Hisrich, em 1998, comparou as visões e as perceções éticas dos empreendedores com os gestores quando confrontados com situações particulares no trabalho. Concluiu que, em algumas áreas, os empreendedores são mais consistentes no comportamento ético e sugere que demonstram perceções éticas mais fortes sobre as suas relações com os negócios em que se encontravam envolvidos.

Apesar dos autores referidos acima defenderem que, em grandes empresas, os CEO's demonstram maiores padrões éticos que os gestores, existem outros autores que ressaltam a importante contribuição dos gestores para as organizações, e que defendem que estes também enfrentam situações que desafiam a sua capacidade de raciocinar moralmente (Weber & Wasieleski, 2001). Logo na década de 70, Bower foi um dos primeiros investigadores a chamar a atenção para a importância dos gestores como agentes de mudança nas organizações, pois interagem com diversos interlocutores, o que lhes permite usar diferentes abordagens para incentivar a inovação e calcular os riscos existentes (Kuratko & Goldsby, 2004). Kanter (1985) observou a importância dos gestores na promoção de atividades autónomas, ao fornecer um ambiente que permite aos colaboradores experimentar e explorar a viabilidade de ideias inovadoras. Além disso, refere também que os gestores podem utilizar diferentes abordagens para tornar a estrutura organizacional menos resistente à mudança.

Contudo, e não descorando a importância do seu papel, quando se fala em grandes organizações, os gestores precisam de trabalhar arduamente no sentido de fazer chegar as suas ideias promissoras e inovadoras à administração (Kanter, 1985). Neste sentido, alguns autores defendem que nestes contextos organizacionais, a comunicação e a estrutura da empresa podem constituir um impeditivo ao desenvolvimento dos gestores. Smith e Carroll (1984) defendem

que processos de socialização e estruturas hierárquicas organizacionais podem impedir o comportamento moral. As hierarquias que se verificam em grandes empresas tendem a ser acompanhadas por canais restritivos de comunicação (Brazeal, 1993), o que pode levar a uma menor preocupação por parte do indivíduo em aderir às leis sociais, uma vez que acredita na importância das suas interações com a organização e com os *stakeholders* da empresa (Weber 1990). À medida que uma empresa projeta níveis mais hierárquicos na estrutura organizacional, a capacidade de identificar oportunidades de mercado, atingir um compromisso com a administração, realocar recursos ou assumir riscos torna-se problemática (Kuratko & Goldsby, 2004; Smith & Carroll 1984).

Longenecker, McKinney, e Moore (1989) concluíram que fatores organizacionais, como a estrutura de uma organização, não gera diferenças nos valores éticos e no comportamento dos indivíduos de pequenas e grandes empresas. No entanto, Weber (1990) vem a descobrir que o tamanho de uma empresa é um fator essencial a considerar quando se pretende estudar questões do desenvolvimento moral, pois estruturas maiores com vários departamentos tendem a isolar um indivíduo do resto da organização. De acordo com o autor, os gestores podem sentir-se menos envolvidos no processo central da tomada de decisão e ter uma menor percepção de todo o funcionamento da organização, confiando mais no seu superior e nas suas decisões do que nele próprio. Neste sentido, o mesmo autor, defende que as pequenas empresas tendem a ser menos burocráticas, e conseqüentemente, abarcam menos regras e regulamentos para governar o comportamento dos seus colaboradores, fazendo com que o gestor acredite ser influente no processo de tomada de decisão. Na mesma perspectiva, Trevino, Butterfield, e McCabe (1998) argumentam que funções que permitem oportunidades para assumir papéis ou a responsabilidade para a resolução de conflitos morais influenciam positivamente a ligação entre o desenvolvimento moral cognitivo e a ação moral. De acordo com Weber (1990), gestores em pequenas empresas raciocinam no estágio 4 da teoria de Kohlberg, fundamentado pelas suas crenças de serem um ativo valioso no processo de tomada de decisão. Por outro lado, gestores em grandes organizações raciocinam no estágio 3, pois encontram-se geralmente mais isolados e conseqüentemente, com menos oportunidades de desenvolvimento moral.

Posto isto e dado as evidências, é possível verificar que especificidades do contexto empresarial onde os indivíduos se inserem, como o tamanho e a estrutura hierárquica, podem potenciar, ou não, o desenvolvimento moral seja dos CEO's, seja dos gestores. Assim, é

importante que estas características sejam consideradas quando analisamos conceitos como o desenvolvimento moral, nomeadamente num contexto ainda pouco explorado como as startups.

Startups

Indivíduos que trabalham em startups, experienciam um senso de poder e responsabilidade ao tomar decisões (Kanter, 1985), uma vez que, de acordo com a literatura, a cultura destas empresas reflete uma atmosfera participativa, colaborativa e muito unida, onde o ambiente de trabalho é dinâmico e informal (Saini & Plowman, 2007). Este tipo de cultura permite aos trabalhadores tomar decisões de forma autónoma e proporciona a troca de ideias num ambiente informal entre indivíduos (Kohllmann et al., 2016).

Já nos anos 80, existia uma clara distinção entre uma empresa pequena e aquela que seria uma empresa empreendedora. A primeira era vista como qualquer negócio que fosse independente, não dominante no seu setor de atividade e que não se comprometa com práticas inovadoras, enquanto que a segunda tinha como principais objetivos o lucro e o crescimento, sendo que o seu negócio é caracterizado por práticas estratégicas inovadoras (Carland, Hoy, Boulton, & Carland, 1984). Em 2015, o governo Italiano criou uma legislação que diferencia claramente estes dois tipos de empreendimentos, uma vez que não se aplica a todas as empresas recém-criadas, mas apenas àquelas que representam uma ligação com a inovação tecnológica, independentemente do seu setor. Segundo a lei italiana, estas práticas inovadoras são representativas de uma startup, sendo esta definida como uma empresa de carácter inovador, nova ou que esteja operacional por menos de 5 anos, que produz, desenvolve e comercializa bens ou serviços inovadores de alto valor tecnológico. Ainda, deverá apresentar um volume de negócios anual inferior a 5 milhões de euros e não pode ser resultado de uma fusão ou venda de uma sucursal (Italy's Startup Act, 2017).

De acordo com Morris et al. (2002), existem desafios éticos encontrados exclusivamente em empresas empreendedoras, e isto pode atribuir-se à sua novidade e pequenez. Segundo o autor, em comparação com empresas maiores e mais estabelecidas, as empresas empreendedoras são mais vulneráveis às forças ambientais, exigindo um conjunto diferente de padrões éticos. Nas fases iniciais do seu desenvolvimento, as startups sofrem mudanças e inovações frequentes, devido à necessidade de lidar com a escassez de recursos e de alinhar os seus recursos internos às condições externas da atualidade (Katila & Shane, 2005; McDougall & Oviatt, 1996). Watson (2007) conclui que alguns dos fatores que ajudam na sua

sobrevivência e contribuem para o seu sucesso são o comportamento ético, a boa gestão corporativa, e a comunicação bidirecional com clientes internos e externos. A comunicação corporativa dentro de startups apresentam um carácter dinâmico que não é visível nas grandes empresas. De acordo com Saini e Plowman (2007), a comunicação deve ser ponderada e dinâmica, de forma a proporcionar um fluxo de comunicação eficaz para todos os colaboradores, o que ajuda a empresa a ser capaz de tomar decisões de uma forma rápida e delegar responsabilidades de maneira eficaz e conjunta.

Harris (1990) defende que os valores éticos do gestor de uma organização são influenciados pela cultura da empresa e pela forma de gestão da mesma. O autor sugere que o processo de socialização da organização pode ser o meio pelo qual os valores são definidos. Assim, acredita que, se a cultura pode influenciar valores, poderá também influenciar o uso das competências do raciocínio moral, uma vez que, na perspectiva das empresas empreendedoras, onde a competitividade é determinada pela inovação tecnológica, são frequentes os desafios relacionados com questões morais (Morris et al., 2002).

Os gestores têm um papel de grande importância dentro das organizações onde se inserem (Kuratko & Goldsby, 2004), no entanto, são capazes de se deparar com diversas dificuldades para conseguirem apoio na implementação das suas ideias (Kanter, 1985), que poderão ter um impacto positivo no desenvolvimento da empresa. Isto justifica-se pela comunicação ineficaz que advém de grandes níveis hierárquicos e divisões existentes nas empresas (Brazeal, 1993), assim como da falta de envolvimento no processo central da tomada de decisão (Weber, 1990). Tal poderá constituir como um dos grandes motivos para que, em comparação com os gestores, os fundadores de grandes empresas demonstram maiores padrões éticos (Morris et al., 2002) e níveis de raciocínio moral mais elevados (Teal & Carrol, 1999), pois têm maior responsabilidade e enfrentam mais oportunidades que lhes permite o desenvolvimento de diferentes raciocínios (Vyakarnam et al., 1997). Por outro lado, as Startups apresentam como particularidade, uma cultura participativa, onde o ambiente é colaborativo e unido (Saini & Plowman, 2007), proporcionando aos trabalhadores a igualdade de autonomia e responsabilidade na tomada de decisão. Isto poderá levar a mais oportunidades para a resolução de questões morais e consequentemente, conduzir a um maior desenvolvimento moral, inibindo as diferenças dos níveis do raciocínio moral entre CEO's e gestores.

H2: Os níveis médios do valor P entre adultos CEO's e gestores de startups portuguesas não diferem significativamente.

Método

A presente investigação apresenta como objetivo compreender se o contexto de uma startup proporciona um desenvolvimento moral igualitário entre os seus CEO's e gestores, e se estes apresentam níveis de raciocínio moral mais elevados que o valor de referência para adultos em geral, proposto por James Rest.

Amostra

Para o presente estudo, a amostra é intencional com efeito bola-de-neve, pois trata-se de uma população difícil de aceder. Numa fase inicial, foram identificadas determinadas entidades que pudessem fornecer acesso a alguns indivíduos iniciais que cumprissem os critérios de inclusão do estudo. Após obter a adesão dos primeiros participantes, a restante amostra foi crescendo através das redes de contactos dos indivíduos, e assim sucessivamente.

A amostra total do estudo conta com 27 participantes, dos quais 14 são CEO's e 13 são gestores. Neste estudo, os CEO's são aqueles que fundaram as suas próprias empresas e estão atualmente envolvidos no desenvolvimento de startups portuguesas. Os gestores são aqueles que trabalham em startups e que não fazem parte da sua equipa fundadora, mas que ocupam na mesma uma função de responsabilidade. As startups são empresas empreendedoras de carácter inovador, com menos de dez anos e que se autointitulam como startups. A idade média da amostra é de 31,6 anos (DP = 2.83), variando entre os 24 e os 40 anos, onde 74,1% (n=20) são do sexo masculino e 25,9% são do sexo feminino (n=7). No que respeita às habilitações académicas, 15 participantes concluíram o mestrado, o que representa grande parte da amostra total (55,6%), seis participantes concluíram a licenciatura, cinco participantes realizaram o doutoramento e apenas um participante terminou o 12º ano. No momento da administração do questionário, a maioria dos participantes encontrava-se a trabalhar nas startups apenas há menos de 2 anos (44,4%, n=12) e a minoria já se encontrava a trabalhar há cerca de 5 anos (11,1%, n=3), sendo que o resto da amostra se distribui de igual forma entre os 2-3 anos (22,2%, n=6) e os 3-4 anos (22,2%, n=6) de antiguidade.

Instrumento

O presente estudo segue uma metodologia quantitativa, através da aplicação de um questionário que avalia o raciocínio moral dos participantes (ver anexo 1). Este instrumento foi desenvolvido por Rest nos anos 70 para testar empiricamente a teoria de Kohlberg (Fraedrich et al., 1994), e desde então, tem sido utilizado em centenas de estudos, tendo sido documentado como o melhor instrumento em termos de validade e fiabilidade para avaliar o raciocínio moral (Lourenço & César, 1991; Rest, 1986). O DIT (*Definition Issues Test*) avalia o raciocínio moral do indivíduo, pedindo-lhe que dê a sua opinião a respeito de vários dilemas hipotéticos que retratam problemas sociais, sendo composto por quatro secções. A primeira parte pretende recolher informações sociodemográficas e profissionais para melhor caracterizar os participantes do estudo, assim como realizar análises estatísticas sob esta mesma informação. Na segunda parte, depois de apresentado o dilema, é necessário que o participante escolha entre três opções, a decisão para a qual mais se inclina em relação ao que deve fazer, mesmo que não esteja totalmente seguro. Na secção seguinte, o indivíduo irá confrontar-se com doze afirmações que representam vários estágios de raciocínio, onde lhe é pedido para fazer uma avaliação e ordenação em termos da sua importância na tomada de uma decisão justa. (Fraedrich et., 1994; Weber, 2016). Por último, é solicitado ao participante que, de entre as doze afirmações, escolha as quatro afirmações mais importantes a serem tidas em conta para a tomada de decisão, por ordem de importância. A escolha das afirmações reflete a localização de desenvolvimento moral dos participantes através da pontuação P, ou seja, pontuações P mais altas, refletem níveis de raciocínio moral mais elevados (Ambrose et al., 2007). Embora dois indivíduos possam chegar à mesma resposta, o seu raciocínio pode refletir uma diferença substancial no desenvolvimento moral e no seu nível de pensamento crítico. Ainda, o DIT é um questionário que pode ser administrado tanto presencialmente, como online (via e-mail) facilitando a adesão dos indivíduos na sua participação (Loviscky, Treviño, & Jacobs, 2007).

Para o estudo em questão será utilizada a versão do DIT adaptada para a população portuguesa por Lourenço e César (1991). A sua estrutura é semelhante ao original, no qual são apresentados seis dilemas morais hipotéticos, sendo o sujeito solicitado a avaliar e a ordenar 12 afirmações para a tomada de uma decisão final sobre esses dilemas. As opções tomadas permitem determinar índices quantitativos (valor P) do desenvolvimento do raciocínio moral dos participantes.

Procedimento

Recolha de dados

O questionário DIT foi adaptado para formato digital na plataforma *Qualtrics*, no sentido de facilitar o processo de recolha de dados e a adesão dos participantes. Desta forma, apesar de alguns dos dados terem sido recolhidos presencialmente junto de CEO's e gestores de startups, foi também disponibilizado um *link*, onde os participantes tinham a oportunidade de aceder ao questionário *online*. A divulgação do mesmo foi realizada por e-mail, onde foi explicado o objetivo da investigação e o âmbito em que o estudo se encontra a ser desenvolvido. Foi também assegurada a confidencialidade dos dados e referido que apenas a equipa de investigação teria acesso aos dados e à manipulação dos mesmos. A recolha decorreu durante o mês de abril e maio de 2019. Todos os protocolos foram codificados de forma manual, tendo o índice P sido calculado de acordo com as instruções descritas no manual de Rest (1986). De um total de 35 questionários respondidos, foram eliminados oito questionários, o que significa que oito participantes foram excluídos do estudo, pois os controlos efetuados demonstraram a baixa fiabilidade destas respostas. Estes controlos foram definidos por Rest (1986), que pretende que os mesmos sejam cumpridos rigorosamente. Através destes, é possível verificar se os participantes selecionaram as afirmações aleatoriamente, ou se os questionários não foram respondidos com a seriedade que é necessária, como por exemplo, a seleção de afirmações “sem sentido” que foram colocadas propositadamente para efeitos de controlo.

Tratamento de dados

Para o tratamento dos dados, recorreu-se ao programa IBM SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versão 25.0. Foi analisada a informação sociodemográfica dos participantes e verificado o índice P médio (valor que determina a localização do indivíduo ao nível do seu desenvolvimento moral) da amostra total. Depois de confirmado o pressuposto da normalidade da distribuição realizado através do teste *Shapiro-Wilk*, prosseguiu-se com a realização de um Teste T para uma amostra, no sentido de testar o valor P médio da amostra total (H1) e verificar se é, ou não, estatisticamente significativo. Posteriormente, foi realizado outro teste de *Shapiro-Wilk* para validar a normalidade da distribuição nos dois grupos, pois para verificar se existem, ou não, diferenças significativas do valor P entre os mesmos (H2), seria necessário a aplicação

de um Teste T para amostras independentes. No entanto, o pressuposto da normalidade não se verificou para um dos grupos, prosseguindo-se assim à execução do teste de *Mann-Whitney*, um teste não-paramétrico que permite comparar a média da variável dependente entre dois grupos sem exigir o cumprimento de pressupostos.

Resultados

Tal como previsto na hipótese 1, o valor médio de P para adultos empreendedores e gestores de startups portuguesas é superior a 40,00 ($M = 42,57$; $DP = 9,671$), como é possível verificar na tabela 1. Para perceber se este valor é estatisticamente significativo procedeu-se à realização de um Teste T para uma amostra, após a confirmação do pressuposto da normalidade subjacente (*Shapiro-Wilks*, $p = .32$). Através dos resultados apresentados na tabela 2, concluiu-se que não existem diferenças estatisticamente significativas quando comparado o valor médio da amostra ($M = 42,57$) com o valor de referência para a população em estudo, $t(26) = 1,38$; $p = .180$; I.C. 95%. Assim, H1 é parcialmente confirmada.

Tabela 1

Valor médio de P da amostra total

Média	42,5667
Erro Desvio	9,67097
Mínimo	25,00
Máximo	60,00

Notas: Valor P = valor que demonstra onde se situa o indivíduo ao nível do seu desenvolvimento moral; N = 27

Tabela 2

*Apresentação dos resultados relativos ao Teste T para
uma amostra
Valor de teste =40.00*

Adultos empreendedores e gestores de Startups Portuguesas		
		t
Valor P	,180*	1,38

Notas: Valor P = valor que demonstra onde se situa o indivíduo ao nível do seu desenvolvimento moral; * $p < .05$; N = 27

Para testar a hipótese 2, que postula que os níveis médios do valor P entre adultos empreendedores e gestores de startups portuguesas não diferem significativamente, foi realizado o teste de *Mann-Whitney*, pois o pressuposto da normalidade subjacente ao Teste T para amostras independentes não se verificou para o grupo dos gestores (*Shapiro-Wilks*, $p = ,018$). Através da tabela 3, é possível verificar que não existem diferenças significativas entre os dois grupos, $U = 73,500$, $p = 0,402$, o que demonstra que CEO's e gestores, em contexto de startup, não diferem significativamente entre os seus níveis de desenvolvimento moral. Assim, a H2 é confirmada.

Tabela 3

Apresentação dos resultados relativos ao teste de Mann-Whitney

	CEO (n = 14) <i>Ordem média</i>	Gestor (n=13) <i>Ordem média</i>	
Valor P	15,25	12,65	,402*

* $p < .0001$; N= 27

Discussão

Uma das preocupações do presente estudo foi compreender se CEO's e gestores de startups portuguesas apresentam níveis de desenvolvimento moral (valor P) superiores ao valor de referência proposto por Rest (1986) para adultos em geral. Os resultados obtidos,

demonstraram que o valor P médio da amostra (42,57) é de facto superior ao valor P médio de referência para a população em estudo (40.00), embora não existam diferenças estatisticamente significativas entre estes dois valores. No entanto, a inexistência de diferenças estatisticamente significativas, à luz da teoria de Rest, pode não ser tão central, uma vez que este tipo de análise não é realizado pelo autor. Em vez, Rest (1986) define valores médios de P diferenciados consoante a experiência dos indivíduos e as suas habilitações académicas, considerando que pessoas com o ensino superior terão um valor superior ao valor de referência (40.00). Fazendo a ponte para o presente estudo, uma vez que a maioria da amostra concluiu o ensino superior e apresenta um valor P médio superior ao valor de referência (42,57), os resultados confirmam os pressupostos do autor. Além disso, o facto de adultos com o ensino superior apresentar níveis de raciocínio mais elevados que adultos sem tais habilitações, vai de encontro ao modelo proposto por Rest, que defende que o desenvolvimento moral se trata de um processo gradual através das experiências do indivíduo, pois novas experiências levam à compreensão de novas informações (Rest et al., 2000)

Por outro lado, estes resultados vão contrariar, de certa forma, os pressupostos defendidos por Wood et al. (1988), pois os autores referem que trabalhadores e estudantes da área da gestão não desenvolvem o seu raciocínio moral para além de um determinado estágio (Convencional). Os autores colocam os indivíduos com diferentes experiências e habilitações académicas, no mesmo nível de desenvolvimento moral e sem possibilidade de alcançarem um nível superior.

Relativamente à segunda hipótese em estudo, esta preocupou-se em compreender se o contexto de uma startup inibe as diferenças que se verificam em grandes organizações entre CEO's e gestores ao nível do seu desenvolvimento moral, pois a literatura sugere que os empreendedores apresentam níveis mais elevados de raciocínio moral quando em comparação com gestores (Bucar & Hisrich, 2001; Hannafey, 2003; Morris et al., 2002; Teal & Carrol, 1999; Vyakarnam et al., 1997). Os resultados obtidos sugerem que as especificidades do contexto de uma startup podem contribuir para o desenvolvimento moral igualitário entre CEO's e gestores, pois não se verificam diferenças significativas entre os dois grupos nos seus valores médios de P. A confirmação da hipótese 2, significa que tanto os CEO's como os gestores em startups, apresentam um raciocínio moral semelhante perante questões éticas, o que não se tem verificado em grandes organizações, podendo isto justificar-se pela sua estrutura hierarquizada (Brazeal, 1993) que impede o envolvimento do gestor no processo central de tomada de decisão (Weber, 1990). Tudo isto vai de encontro aos estudos de Trevino et al.

(1998), que defendem que as funções que permitem ao indivíduo assumir papéis de responsabilidade, conduzem ao seu desenvolvimento moral e conseqüente ação moral (i.e., comportamento do indivíduo). Assim, compreende-se que a cultura colaborativa de uma startup, onde existe a possibilidade de tomar decisões autonomamente (Kohllmann et al., 2016; Saini & Plowman, 2007) e onde todos experienciam um papel de responsabilidade e autonomia (Kanter, 1996), proporciona oportunidades de desenvolvimento semelhantes nas diferentes funções.

É possível referir que os resultados do estudo, suportam aos autores que defendem que a comunicação ineficaz e a falta de envolvimento dos gestores, em decisões importantes, poderão ser dois dos motivos pelo qual os CEO's apresentam maiores padrões éticos (Brazeal, 1993; Morris et al., 2002; Weber, 1990). Em startups, estes motivos não se verificam, uma vez que as mudanças e inovações frequentes, que as caracterizam, exigem uma boa comunicação, e principalmente, um bom comportamento ético por parte de todos os colaboradores (Watson, 2007). Além disso, o facto dos CEO's e gestores do presente estudo não diferirem de maneira significativa nos seus níveis de raciocínio moral, ao contrário do que acontece nas grandes empresas, sustenta as descobertas de Harris (1990). O autor defende que a cultura e a forma de gestão de uma empresa influenciam tanto os valores éticos dos seus trabalhadores, como o uso das competências do seu raciocínio moral, principalmente em empresas empreendedoras como as startups, onde os desafios relacionados com questões morais são frequentes.

Por outro lado, o presente estudo contraria os achados de Longenecker et al. (1988), pois os autores defendem que fatores como a estrutura de uma organização não gera diferenças tanto nos valores éticos do indivíduo, como no seu comportamento. Apesar de ter sido avaliado o raciocínio moral e não o comportamento dos participantes, autores como Trevino et al. (1998) descobriram que, quanto mais o indivíduo desenvolve o seu raciocínio moral, maior a probabilidade de agir moralmente.

Conclusões

Limitações e Estudos Futuros

Existem limitações no presente estudo e os resultados devem ser vistos com precaução, tendo as mesmas em consideração. Estas refletiram-se principalmente no difícil acesso aos indivíduos que se pretendia incluir na investigação, o que resultou numa amostra consideravelmente reduzida, pois apesar de gerar informação pertinente, o seu tamanho

impediu a extração de conclusões significativas. Existiu uma grande dificuldade em obter resposta aos e-mails enviados, assim como em obter respostas positivas por parte dos CEO's ao nível da sua participação no presente estudo, referindo na maioria das vezes, a falta de tempo. Como refere Hannafey (2003), os empreendedores, de uma forma geral, tendem a recusar a sua participação em investigações, pois referem que a sua agenda ocupada não lhes permite ter tempo para realizar entrevistas ou responder a questionários. Deste modo, para investigações futuras, sugere-se o aumento do tamanho da amostra, no sentido de conseguir obter conclusões representativas do fenómeno, utilizando instrumentos que impliquem um menor tempo despendido para a sua realização. Além disso, a amostra foi recolhida apenas em Portugal, afetando a generalização dos resultados para outros países, sendo que seria interessante replicar o estudo em startups noutros Países, no sentido de permitir a comparação de resultados.

Uma outra limitação do estudo, prende-se com o facto do DIT não apresentar dilemas que representem questões morais em contexto empresarial. Como tal, a validade aparente desses dilemas para CEO's e gestores, atuando como agentes de uma startup, pode ser baixa. Uma vez que a literatura sugere que a tomada de decisão ética pode ser influenciada pelo contexto e pelo conteúdo das situações que os indivíduos enfrentam (Fraedrich et al., 1994), seria pertinente que em investigações futuras, se utilize um instrumento para medir o raciocínio moral com situações que mais se assemelhem àquelas enfrentadas no contexto dos participantes em estudo. Nesta linha, e ressaltando a ideia que Rest et al. (2000) defendem relativamente à importância das experiências do indivíduo para o seu desenvolvimento moral, seria interessante a utilização de um método misto, pois permite uma recolha de informação mais rigorosa. Através de uma entrevista qualitativa, é possível obter informação que não é possível obter através da aplicação de um questionário isolado, nomeadamente ao nível das perceções do indivíduo, proporcionando assim uma compreensão mais profunda acerca de fenómenos sociais (Gill, Stewart, Treasure, & Chadwick, 2008). Por último, seria interessante no futuro, explorar as características contextuais de cada uma das startups, pois poderão existir características mais potenciadoras que outras no desenvolvimento moral dos CEO's e gestores.

Apesar das limitações apresentadas, é importante enfatizar que se trata de um estudo exploratório, cujo tema ainda se encontra muito pouco desenvolvido na literatura. Assim, o seu carácter inovador contribui para alargar o conhecimento sobre a temática, e serve como ponto de partida para o desenvolvimento de futuras investigações mais representativas do fenómeno. Além disso, futuros investigadores poderão colocar em hipótese a existência de outras variáveis que poderão ser influenciadas pelo contexto de uma startup, como por exemplo, a motivação

dos empreendedores, uma vez que se trata de uma dimensão muito estudada, mas pouco explorada neste contexto em específico.

Implicações

As investigações são essenciais para compreender e explicar fenómenos, mas também é importante que os investigadores tenham a capacidade de traduzir resultados significativos em práticas que possam ser aplicadas em contexto real, para realmente se conseguir produzir mudanças (Trevino et al., 2006).

Existem algumas implicações que emergem deste estudo. Ao compreender que as startups poderão ter impacto no desenvolvimento moral dos seus CEO's e gestores de forma igualitária, devido às especificidades do seu contexto, é possível que algumas destas especificidades sejam conhecidas e transferíveis para grandes organizações, no sentido de criar as mesmas oportunidades de desenvolvimento nas várias linhas hierárquicas. De acordo com Kohlberg, quanto mais maturidade o indivíduo apresenta no seu desenvolvimento moral, mais predisposto está para se comportar moralmente (Colby et al., 1983). Desta forma, os participantes do presente estudo que demonstram níveis mais elevados de raciocínio moral, são mais prováveis de agir com uma postura ética quando confrontados com dilemas morais. Uma vez que as startups envolvem mudanças constantes que resultam da falta de recursos e do seu alinhamento às condições do contexto externo (Katila & Shane, 2005; McDougall & Oviatt, 1996), exigem padrões éticos mais rigorosos (Morris et al., 2002). Apesar de não ser possível utilizar o instrumento DIT para recrutar pessoas (Rest, 1986), os resultados do presente estudo e de estudos futuros, poderão ser úteis para conhecer os aspetos que indivíduos com altos níveis de raciocínio moral partilham em comum e, desta forma, tê-los em consideração como fator de avaliação no momento de selecionar novos colaboradores.

Tratando-se de um estudo exploratório, traz algumas implicações importantes, não só para os investigadores, mas também para os agentes organizacionais. É importante pensar no facto de que, o raciocínio moral é algo que pode ser desenvolvido com a experiência, e o presente estudo sugere que o contexto onde o indivíduo se insere também poderá ter um papel relevante neste desenvolvimento. Desta forma, e tendo consciência que as questões éticas estão muito ligadas ao empreendedorismo, uma vez que o CEO opera num ambiente de constante incerteza e competitividade (Bryant, 2009), é notória a relevância dos resultados e pressupostos discutidos anteriormente. Se for possível antever ou evitar comportamentos antiéticos nas organizações, será um grande passo para a evolução da saúde e bem-estar no trabalho.

Bibliografia

- Ambrose, L. M., Arnaud, A., & Schminke, M. (2007). Individual Moral Development and Ethical Climate: The influence of person-organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 323-333.
- Bann, C. L. (2009). An Innovative View of the Entrepreneur Through Exploration of the “Lived Experience” of the Entrepreneur in Startup of the Business. *Business & Economic Studies*, 15(2), 62-82.
- Blasi, A. (1980). Bridging moral cognition and moral action: A critical review of the literature. *Psychological Bulletin*, 88, 1-45.
- Boddy, C. R. P., Ladyshevsky, R., & Galvin, P. (2010). Leaders without Ethics in Global Business: Corporate Psychopaths. *Journal of Public Affairs*, 10(3), 121-138.
- Brazeal, D. V. (1993). Organizing for Internally Developed Corporate Ventures. *Journal of Business Venturing* 8, 75–90.
- Bryant, P. (2009). Self-regulation and Moral Awareness among Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 24, 505–518.
- Bucar, B., & Hisrich, R. D. (2001). Ethics of Business Managers vs. Entrepreneurs. *Journal of Development Entrepreneurship*, 6(1), 59-82.
- Buchholz, R. A., & Rosenthal, S. B. (2005). The spirit of Entrepreneurship and the Qualities of Moral Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 60 (3), 307–315.
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making. *Journal of Business Venturing* ,12, 9–30.

- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. A. C. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review* 9, 354–359.
- Colby, A., Kohlberg, L., Gibbs, J., Lieberman, M., Fischer, K., & Saltzstein H. D. (1983). A Longitudinal Study of Moral Judgment. *Monographs of the Society for Research in child development*, 48(1/2), 1-124.
- Forte, A. (2004). Business Ethics: A Study of the Moral Reasoning of Selected Business Managers and the Influence of Organizational Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 51, 167-173.
- Fraedrich, J., Thorne, D. M., & Ferrell, O. C. (1994). Assessing the Application of Cognitive Moral Development Theory to Business Ethics. *Journal of business ethics*, 13, 829-838.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of Data Collection in Qualitative Research: Interviews and Focus Groups. *British Dental Journal*, 204, 291-295.
- Guerreiro, M. D., Caetano, A., Rodrigues, E., Barroso, M., & Couto, A. I. (2016). Becoming an Entrepreneur: a Diversity of Factors, Types and Pathways. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 24(2), 74-82.
- Hannafey, F. T. (2003). Entrepreneurship and Ethics: A literature Review. *Journal of business ethics*, 46, 99-110.
- Harris, J. R. (1990). Ethical Values of Individuals at Different Level in the Organizations Hierarchy of a Single Firm. *Journal of Business Ethics*, 9, 471-950.
- Hisrich, R., Fox, J. L., & Grant, S. (2007). Entrepreneurship Research and Practice: A Call for Action for Psychology. *American Psychologist*, 62(6), 575-589.

- Hitt, M., Ireland, D., Camp, S., & Sexton, D. (2001). Guest Editors' Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*, 22, 479-491.
- Italy's Startup Act (2017). *The Italian legislation in support of innovative startups: Executive summary*. Italy: Italian Ministry of Economic Development.
- Kanter, R. M. (1985). Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies. *Journal of Business Venturing*, 47-60.
- Katila, R., & Shane, S. (2005). When Does Lack of Resources Make New Firms Innovative? *Academy of Management Journal*, 48(5), 814-829.
- Kohlberg, L., & Hersh, R. H. (1977). Moral Development: A Review of the Theory. *Theory into Practice*, 16(2), 53-59.
- Kohllmann, T., Stockmann, C., Hensellek, S., & Kensbock, J. (2016). European Startup Monitor, 2, 3-112. *Duisburg-Essen Publications Online*. Disponível em: <http://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DocumentServlet?id=43790>
- Kuratko, D. P., Goldsby, M. C. (2004). Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A framework for Ethical Corporate Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 55(1), 13-30.
- Kurtines, W., & Greif, E. B. (1974). The Development of Moral Thought: Review and Evaluation of Kohlberg's Approach. *American Psychological Association*, 81(8), 453-470.
- Lee, S. Y. T. (2012). Entrepreneurs, Managers and Inequality. *Working Paper Series*, 12-15.
- Longenecker, J. G., McKinney, J. A., & Moore, C. W. (1988). Egoism and Independence: Entrepreneurial Ethics. *Organizational Dynamics*, 16(3), 64-72.

- Longenecker, J. G., McKinney, J. & Moore, C. W. (1989). Ethics in Small Business. *Journal of Small Business Management*, 27(1), 27–31.
- Lourenço, O., & César, M. (1991). Teste de Definir Valores Morais de James Rest: Pode ser usado na Investigação Moral Portuguesa? *Análise Psicológica*, 2, 185-192.
- Lovisky, G. E., Treviño, L. K., & Jacobs, R. R. (2007). Assessing Managers' Ethical Decision-Making: An objective Measure of Managerial Moral Judgment. *Journal of Business Ethics*, 73(3), 263-285.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (1996). New Venture Internationalization, Strategic Change, and Performance: A Follow-up Study. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 23–40.
- Morris, M. H., Schindehutte, M., Walton, J., & Allen, J. (2002). The Ethical Context of Entrepreneurship: Proposing and Testing a Developmental Framework. *Journal of Business Ethics*, 40(4), 331–361.
- Osman, A., Ahmed, S. I., & Subhani, M. I. (2017). Entrepreneurship: The Rising Tigers in the West. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 23(1), 1-10.
- Rest, J. R. (1986). *Manual for the Defining Issues Test*. (3^aed). Minneapolis, MN: Center for the Study of Ethical Development, University of Minnesota.
- Rest, J. R., Narvaez, D., Thoma, S. J., & Bebeau, M. J. (2000). A Neo-Kohlbergian Approach to Morality Research. *Journal of Moral Education*, 29(4), 382-395.
- Saini, S., & Plowman, K. (2007). Effective Communication in Growing Pre-IPO Start-Ups. *Journal of Promotion Management*, 13(3-4), 203-232.
- Smith, H. R., & Carroll, A. B. (1984). Organizational ethics: A stacked deck. *Journal of Business Ethics*, 3, 95-100.
- Stewart, W. H., & Roth, P. L. (2001). Risk Propensity Differences Between Entrepreneurs and Managers: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 145–153.

- Teal, E. J., & Carroll, A. B. (1999). Moral Reasoning Skills: Are Entrepreneurs Different? *Journal of Business Ethics, 19*, 229-240.
- Thoma, S. J., & Dong, Y. (2014). The Defining Issues Test of Moral Judgment Development. *Behavioral Development Bulletin, 19*(3), 55-61.
- Thornton, P. H., Ribeiro-Soriano, D., Urbano, D. (2011). Sociocultural Factors and Entrepreneurial Activity: An overview. *International Small Business Journal, 29*(2), 105-118.
- Trevino, L. K. (1992). Moral Reasoning and Business Ethics: Implications for Research, Education and Management. *Journal of Business Ethics, 11*, 445-459.
- Trevino, L. K. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A review. *Journal of Management, 32*(6), 951-990.
- Trevino, L. K., & Youngblood, S. A. (1990). Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior. *Journal of Applied Psychology, 75*(4), 378-385.
- Trevino, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quarterly, 8*, 447-476.
- Vyakarnam, S., Bailey, A., Myers, A., & Burnett, D. (1997). Towards an Understanding of Ethical Behavior in Small Firms. *Journal of Business Ethics 16*, 1625-1636.
- Watson, T. (2007). Reputation and Ethical Behaviour in a Crisis: Predicting Survival. *Journal of Communication Management, 11*(4), 371-384.
- Web Summit. (2019). *What is Web Summit?* Disponível em: <https://websummit.com>.

- Weber, J. (1990). Manager's Moral Reasoning: Assessing their Responses to three Moral Dilemmas. *Human Relations*, 43(7), 687-702.
- Weber, J. (2016). Does it matter how one assesses moral reasoning? Differences (Biases) in the Recognition Versus Formulation Tasks. *Business and Society*, 1-25.
- Weber, J. & McGivern, E. (2010). A New Methodological Approach for Studying Moral Reasoning Among Managers in Business Settings. *Journal of business ethics*, 92, 149-166.
- Weber, J., & Wasieleski, D. (2001). Investigating Influences on Manager's Moral Reasoning: The impact of context and personal and organizational factors. *Business & Society*, 40(1), 79-110.
- Woiceshyn, J. (2011). A Model for Ethical Decision Making in Business: Reasoning, Intuition, and Rational Moral Principles. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 311–323.
- Wood, J. A., Longenecker, J. G., McKinney, J. A., & Moore, C. W. (1988). Ethical Attitudes of Students and Business Professionals: A Study of Moral Reasoning. *Journal of Business Ethics*, 7(4), 249–257.

Anexos

Anexo 1 – Instrumento DIT



CATOLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

Opiniões sobre Questões Sociais

Este estudo tem como principal objetivo compreender de que forma a cultura e a estrutura de uma Startup poderá ter influência no desenvolvimento moral dos seus fundadores e gestores. Para isso é necessário a realização deste questionário de forma a conhecer como é que os participantes pensam acerca de problemas sociais. Pessoas diferentes têm muitas vezes opiniões diferentes em relação ao que está certo e errado. Neste questionário não há respostas "certas" no sentido em que há respostas certas para problemas de matemática. Gostaríamos que nos dissesse o que pensa acerca de seis histórias que a seguir se apresentam.

Considera-se elegível para participar neste estudo CEO's e colaboradores de uma Startup.

Ao aceitar participar neste estudo, ser-lhe-á solicitado:

- 1) Responder a um breve questionário sociodemográfico e profissional que permitirá caracterizar os participantes do projeto, bem como realizar análises estatísticas sob esta mesma informação;
- 2) Responder, de acordo com a sua opinião, a uma serie de perguntas acerca de 6 histórias que retratam problemas sociais.

Não existem riscos de participação associados a este estudo, sendo garantida a privacidade, o anonimato e a confidencialidade dos dados. Os investigadores que terão acesso aos dados serão apenas os responsáveis pelo estudo, sendo que poderão partilhá-los com outros investigadores da equipa e com futuros alunos que venham a realizar as suas dissertações de mestrado neste âmbito. Tal como os investigadores responsáveis, todos os investigadores e alunos de mestrado que tenham contacto com os dados comprometem-se a garantir a privacidade, o anonimato e confidencialidade dos mesmos.

Para que possamos aceder à sua informação, precisamos que assine de forma livre o(s) consentimento(s) informado(s) em baixo:

Aceito que os dados deste questionário possam ser utilizados para o desenvolvimento de um projeto de dissertação na Universidade Católica Portuguesa, realizado no âmbito do Mestrado de Psicologia e Desenvolvimento dos Recursos Humanos. Foram-me explicados e compreendi a pertinência e os objetivos deste projeto. Entendi ainda que toda a informação obtida ao longo da minha participação no projeto será estritamente confidencial e que a minha identidade não será revelada em qualquer relatório, documento ou a qualquer pessoa. Compreendi também que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita qualquer prejuízo para mim.

Assinatura: _____

Dados Sociodemográficos

Por favor dê-nos as seguintes informações:

1. Qual a sua idade? _____

2. Qual o seu sexo?

F M

3. Qual o seu estado civil?

Solteiro

Casado

Divorciado

União de facto

4. Quais as suas habilitações?

12ª Ano

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outro

5. Qual o nome da Startup onde trabalha? _____

6. Por quem foi fundada a Startup onde trabalha?

Foi fundada apenas por mim

Foi fundada por mim em sociedade/parceria

Foi fundada por outros

7. Qual a sua antiguidade na Startup onde trabalha?

1-2 anos

2-3 anos

3-4 anos

5 ou mais

8. Qual a função que desempenha? _____

Instruções

Neste questionário ser-lhe-á pedido que dê a sua opinião a respeito de várias histórias que tratam de problemas sociais. Cada uma das histórias encontra-se dividida em três secções de resposta (A, B e C).

Na secção A, é-lhe pedido para escolher o que certa pessoa deve fazer em cada história, assinalando a opção para que mais se inclina, mesmo que não esteja totalmente seguro. Se não conseguir decidir, assinale a alternativa "não consigo decidir".

Na secção B, irá confrontar-se com uma lista de 12 afirmações, onde terá que atribuir o nível de importância a cada uma delas (**muita; bastante alguma; pouca; nenhuma**) para a tomada de decisão final. Note que poderá considerar várias afirmações com o mesmo grau de importância.

Na secção C, será pedido que mencione as quatro afirmações mais importantes a serem tidas em conta para a decisão, por ordem de importância (**a mais importante; a 2ª mais importante; a 3ª mais importante e a 4ª mais importante**). Caso tenha selecionado, na secção anterior, duas afirmações com "bastante" importância, deverá decidir nesta secção, qual delas considera ter mais importância para a tomada de decisão.

Tome o tempo que necessitar para a realização do questionário. Este irá iniciar na página seguinte.

História nº 1

HENRIQUE E O MEDICAMENTO

Num País da Europa, uma mulher estava a morrer de cancro. Havia, porém, um medicamento que, segundo os médicos, podia salvá-la. Era um medicamento inventado recentemente por um farmacêutico da cidade onde residia essa mulher. Ficou muito caro produzir o medicamento, mas o farmacêutico levava dez vezes mais do que lhe tinha custado a sua produção. Custou-lhe 250 euros e pedia 2.495 euros por uma pequena dose de medicamento. Henrique, o marido da mulher doente, foi ter com as pessoas que conhecia para lhe emprestarem dinheiro, mas apenas conseguiu juntar 1.248 euros, metade do que o farmacêutico pedia. Disse então ao farmacêutico que a sua mulher estava a morrer e pediu-lhe que lhe vendesse o medicamento mais barato, ou que o deixasse pagar mais tarde. Mas o farmacêutico disse: “Não! Invenentei o medicamento e quero ganhar dinheiro com ele”. O Henrique ficou desesperado e começou a pensar em assaltar a Farmácia para roubar o medicamento para a sua mulher.

Deveria o Henrique roubar o medicamento?

A

Assinale com uma cruz a alternativa que corresponder à sua escolha.

Deveria roubá-lo	<input type="checkbox"/>
Não consigo decidir	<input type="checkbox"/>
Não deveria roubá-lo	<input type="checkbox"/>

B

Coloque uma cruz numa das quadrículas existentes em frente de cada afirmação, conforme muita, bastante, alguma, pouca, ou nenhuma importância às considerações expostas na tabela a baixo.

Afirmações	Muita	Bastante	Alguma	Pouca	Nenhuma
1. Deve-se ter em conta se as leis da comunidade vão ser cumpridas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Deve-se ter em conta se não é natural que um marido dedicado se preocupe tanto com a mulher que chegue mesmo a roubar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Deve-se ter em conta se o Henrique está disposto a roubar para ajudar a sua mulher, correndo depois o risco de ser atingido a tiro, ou ir para a cadeia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Deve-se ter em conta se o Henrique é um profissional de luta livre, ou tem contactos com profissionais de luta livre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Deve-se ter em conta se o Henrique está a roubar para si próprio, ou fazendo isso apenas para ajudar outra pessoa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Deve-se ter em conta se os direitos do farmacêutico em relação à sua invenção devem ser respeitados.					
7. Deve-se ter em conta se a essência de viver é mais abarcante que a terminação de morrer, social e individualmente.					
8. Deve-se ter em conta quais os valores que devem estar na base da conduta das pessoas na sua relação com os outros.					
9. Deve-se ter em conta se vai ser permitido ao farmacêutico ficar protegido por uma lei indigna que apenas defende os riscos.					
10. Deve-se ter em conta se neste caso a lei está a impedir o direito elementar de qualquer cidadão.					
11. Deve-se ter em conta se o farmacêutico merece ser roubado por ser tão avarento e cruel.					
12. Deve-se ter em conta se roubar, num caso como este, vai ou não trazer mais benefício a toda a sociedade.					

C

Desta lista de 12 afirmações, seleccione as quatro mais importantes para si					
A mais importante		A 2ª mais importante		A 3ª mais importante	

História nº 2

OCUPAÇÃO DE INSTALAÇÕES PELOS ESTUDANTES

No nosso País, durante a guerra de Angola, nos anos 60, existia na Universidade de Lisboa um grupo de estudantes denominado de “Estudantes para uma sociedade democrática”. Este grupo era contra a guerra de Angola e defendia que a Universidade não devia ter um programa de treino militar que ajudava a preparar os estudantes para essa guerra. Com efeito, os estudantes dessa Universidade eram obrigados a frequentar esse programa de treino militar, contando a nota obtida nesse programa para a média final de curso. Os professores da Universidade de Lisboa, concordando com os estudantes, votaram contra a existência desse programa de treino militar durante o curso. Contudo, o reitor da Universidade afirmou que queria manter tal programa. Os estudantes viram então que o reitor não ia ter em conta a votação dos professores nem as suas exigências.

Assim, num certo dia, 200 estudantes desse grupo dirigiram-se ao edifício da reitoria e disseram a toda a gente para sair. Disseram também que estavam a ocupar as instalações da reitoria para obrigar a Universidade a acabar com o programa de treino militar integrado nos cursos da Universidade.

Deveriam os estudantes ter ocupado as instalações da reitoria?

A

Assinale com uma cruz a alternativa que corresponder à sua escolha.

Sim, deveriam ter ocupado as instalações	<input type="checkbox"/>
Não consigo decidir	<input type="checkbox"/>
Não, eles não deveriam ter ocupado as instalações	<input type="checkbox"/>

B

Coloque uma cruz numa das quadrículas existentes em frente de cada afirmação, conforme **muita**, **bastante**, **alguma**, **pouca**, ou **nenhuma** importância às considerações expostas na tabela a baixo.

Afirmações	Muita	Bastante	Alguma	Pouca	Nenhuma
1. Deve-se ter em conta se os estudantes estão a ocupar as instalações para realmente ajudar os outros, ou apenas para marcar “posição”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Deve-se ter em conta se os estudantes têm o direito de ocupar a propriedade alheia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Deve-se ter em conta se os estudantes estão cientes de que podem ser presos, multados e mesmo expulsos da Universidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Deve-se ter em conta se, a longo prazo, a ocupação irá beneficiar um maior número de pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Deve-se ter em conta se o reitor, ao ignorar o voto dos professores, foi além do limite da sua autoridade.					
6. Deve-se ter em conta se a ocupação irá enfurecer o público e trazer mau nome aos estudantes.					
7. Deve-se ter em conta se a ocupação é compatível com princípios de justiça.					
8. Deve-se ter em conta se, ao permitir uma ocupação pelos estudantes, não estaremos a encorajar outras ocupações.					
9. Deve-se ter em conta se não terá sido o reitor que, sendo tão pouco razoável e cooperativo, originou todo esse mal-entendido.					
10. Deve-se ter em conta se a gestão da Universidade deve estar nas mãos de alguns administradores ou nas mãos de toda a comunidade.					
11. Deve-se ter em conta se os estudantes estão a seguir princípios que julgam estar a cima da lei.					
12. Deve-se ter em conta se as decisões da Universidade devem ou não ser respeitadas pelos estudantes.					

C

Desta lista de 12 afirmações, seleccione as quatro mais importantes para si					
A mais importante		A 2ª mais importante		A 3ª mais importante	A 4ª mais importante

História nº 3

PRISIONEIRO FUGIDO

Certo homem tinha sido condenado a 10 anos de prisão. Contudo, passado um ano fugiu da cadeia e foi viver para outro sítio do País, tendo então adotado o nome de Timóteo. Durante anos trabalhou arduamente e conseguiu juntar dinheiro para montar o seu negócio. Era honesto com os clientes, pagava salários altos aos empregados e dava a maior parte dos lucros para obras de caridade. Um dia, porém, a Dr. Joana, uma vizinha idosa, reconheceu que o Sr. Timóteo era o homem que tinha fugido da cadeia 8 anos antes e que era procurado pela polícia.

Deveria a Dr. Joana denunciar o Sr. Timóteo à polícia para ser mandado de novo para a prisão?

A

Assinale com uma cruz a alternativa que corresponder à sua escolha.

Sim, deveria denunciá-lo	<input type="checkbox"/>
Não consigo decidir	<input type="checkbox"/>
Não deveria denunciá-lo	<input type="checkbox"/>

B

Coloque uma cruz numa das quadrículas existentes em frente de cada afirmação, conforme **muita**, **bastante**, **alguma**, **pouca**, ou **nenhuma** importância às considerações expostas na tabela a baixo.

Afirmações	Muita	Bastante	Alguma	Pouca	Nenhuma
1. Deve-se ter em conta se o Sr. Timóteo não tinha já dado provas de ser uma boa pessoa durante todo esse tempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Deve-se ter em conta se não estamos a encorajar a criminalidade sempre que alguém não é castigado por um crime.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Deve-se ter em conta se não é melhor vivermos sem prisões e sem a opressão de sistemas legais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Deve-se ter em conta se o Sr. Timóteo já tinha realmente pago a sua dívida para com a sociedade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Deve-se ter em conta se a sociedade estaria a negar ao Sr. Timóteo o que, por justiça, ele devia esperar dela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Deve-se ter em conta que benefício seriam as prisões à parte da sociedade, especialmente para um homem caridoso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Deve-se ter em conta o quanto é duro e cruel mandar o Sr. Timóteo para a prisão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Deve-se ter em conta se é justo que o Sr. Timóteo seja deixado em liberdade quando os outros prisioneiros têm de cumprir as suas penas até ao fim.					
9. Deve-se ter em conta se a Dr. Joana era uma boa amiga do Sr. Timóteo.					
10. Deve-se ter em conta se não é um dever de qualquer cidadão denunciar um criminoso fugido, sejam quais forem as circunstâncias.					
11. Deve-se ter em conta de que forma a vontade das pessoas e o seu bem-estar são melhor servidos.					
12. Deve-se ter em conta se a ida do Sr. Timóteo para a prisão lhe fará algum bem, ou protegerá qualquer outra pessoa.					

C

Desta lista de 12 afirmações, seleccione as quatro mais importantes para si					
A mais importante		A 2ª mais importante		A 3ª mais importante	

História nº 4

O DILEMA DO MÉDICO

Uma mulher estava a morrer de cancro, incurável, tendo apenas seis meses de vida. Tinha dores terríveis, mas estava tão fraca que uma boa dose de um medicamento, como a morfina, fá-la-ia morrer mais depressa. Delirante e quase louca de dores, a mulher pedia ao médico, nos períodos de calma, que lhe desse uma dose de morfina que a fizesse morrer. Dizia que não conseguia suportar a dor e que, de qualquer modo, ia morrer dentro de poucos meses.

O que deveria o médico fazer?

A

Assinale com uma cruz a alternativa que corresponder à sua escolha.

Deveria dar à mulher uma dose de morfina que a fizesse morrer	<input type="checkbox"/>
Não consigo decidir	<input type="checkbox"/>
Não deveria dar à mulher essa dose de morfina	<input type="checkbox"/>

B

Coloque uma cruz numa das quadrículas existentes em frente de cada afirmação, conforme **muita**, **bastante**, **alguma**, **pouca**, ou **nenhuma** importância às considerações expostas na tabela a baixo.

Afirmações	Muita	Bastante	Alguma	Pouca	Nenhuma
1. Deve-se ter em conta se a família da mulher concorda ou não que lhe seja dada essa dose excessiva de morfina.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Deve-se ter em conta se o médico deve estar sujeito às mesmas leis que as outras pessoas, sabendo-se que dando essa dose à mulher, seria o mesmo que matá-la.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Deve-se ter em conta se as pessoas não estariam muito melhor sem a sociedade a regulamentar as suas vidas e mesmo as suas mortes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Deve-se ter em conta se o médico poderia fazer passar a morte da mulher como sendo um acidente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Deve-se ter em conta se o Estado tem o direito de forçar a continuar a viver aqueles que já não querem viver.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Deve-se ter em conta qual é o valor da morte numa perspetiva anterior à sociedade quanto aos valores pessoais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Deve-se ter em conta se o médico tem pena do sofrimento da mulher ou está mais preocupado com o que os outros poderiam pensar dele.					
8. Deve-se ter em conta se ajudar alguém a pôr fim à sua vida é ou não um ato de cooperação responsável.					
9. Deve-se ter em conta se é apenas Deus quem decide quando a vida de alguém deve acabar.					
10. Deve-se ter em conta quais os valores que o médico escolheu para orientar a sua própria conduta.					
11. Deve-se ter em conta se a sociedade pode correr o risco de deixar morrer todos os que querem pôr fim à sua vida.					
12. Deve-se ter em conta se a sociedade pode permitir suicídios ou mortes misericordiosas, e proteger ainda assim a vida de todos os que querem viver.					

C

Desta lista de 12 afirmações, seleccione as quatro mais importantes para si					
A mais importante		A 2ª mais importante		A 3ª mais importante	A 4ª mais importante

História nº 5

O SR. SÁ

O Sr. Sá era dono e gerente de uma estação de serviço. Ele queria empregar outro mecânico para o ajudar, mas era difícil encontrar bons mecânicos. A única pessoa que parecia ser um bom mecânico era o Sr. Valter. O Sr. Valter, porém, era negro. Embora o Sr. Sá, pessoalmente, nada tivesse contra os negros, tinha medo de contratar o Sr. Valter porque muitos dos seus clientes não gostavam de negros. Eles poderiam começar a ir a outras estações de serviço se o Sr. Valter começasse a trabalhar na estação de serviço do Sr. Sá. Quando o Sr. Valter perguntou ao Sr. Sá se lhe daria emprego, o dono da estação disse-lhe que já tinha contratado outro mecânico. Contudo, o Sr. Sá não tinha contratado ninguém, porque não conseguia encontrar outra pessoa, além do Sr. Valter, que fosse um bom mecânico.

O que deveria ter feito o Sr. Sá?

A

Assinale com uma cruz a alternativa que corresponder à sua escolha.

Deveria ter contratado o Sr. Valter	<input type="checkbox"/>
Não consigo decidir	<input type="checkbox"/>
Não deveria ter contratado o Sr. Valter	<input type="checkbox"/>

B

Coloque uma cruz numa das quadrículas existentes em frente de cada afirmação, conforme **muita**, **bastante**, **alguma**, **pouca**, ou **nenhuma** importância às considerações expostas na tabela a baixo.

Afirmações	Muita	Bastante	Alguma	Pouca	Nenhuma
1. Deve-se ter em conta se o dono de uma loja tem ou não o direito de decidir por si próprio que empregados contratar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Deve-se ter em conta se existe alguma lei que proíbe a discriminação racial na contratação de empregados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Deve-se ter em conta se o Sr. Sá tem preconceitos contra os negros, ou se a recusa de dar emprego não tem nada a ver com isso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Deve-se ter em conta se é melhor para o seu negócio contratar um bom mecânico ou atender os desejos dos seus clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Deve-se ter em conta que características pessoais devem ser consideradas importantes relativamente à ocupação de cargos e posições na sociedade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Deve-se ter em conta se o duro e competitivo sistema capitalista deve ser completamente abandonado.					
7. Deve-se ter em conta se a maioria das pessoas do País do Sr. Sá pensa como os seus clientes ou se há uma maioria contra preconceitos raciais.					
8. Deve-se ter em conta se empregar pessoas capazes como o Sr. Valter é aproveitar talentos que, de outro modo, ficam desaproveitados.					
9. Deve-se ter em conta se a recusa de dar emprego ao Sr. Valter era compatível com as convicções morais do Sr. Sá.					
10. Deve-se ter em conta se o Sr. Sá pode ser tão desumano a ponto de não dar emprego ao Sr. Valter, sabendo quanto o emprego representava para ele.					
11. Deve-se ter em conta se o mandamento cristão de amar o próximo se aplica aqui.					
12. Deve-se ter em conta se, estando alguém em necessidade, não deve ser ajudado, mesmo que não possa retribuir o favor.					

C

Desta lista de 12 afirmações, seleccione as quatro mais importantes para si					
A mais importante		A 2ª mais importante		A 3ª mais importante	A 4ª mais importante

História nº 6

O JORNAL

O João, um jovem que andava numa escola secundária de Lisboa, nos anos 60, queria publicar um jornal policopiado para os estudantes, de modo a poder exprimir muitas das suas opiniões. Queria manifestar-se contra a guerra de Angola e contra algumas regras da escola, como aquela que proibia os rapazes de usarem cabelos compridos. O João pediu então autorização ao Presidente do Conselho Diretivo para começar a publicar o jornal. O presidente disse que dava autorização desde que, antes de cada publicação, o João lhe entregasse todos os artigos para aprovação. O João concordou e trouxe vários artigos para aprovação. O presidente aprovou-os a todos, tendo então o João publicado dois números do Jornal, nas duas semanas seguintes.

Contudo, o Presidente do Conselho Diretivo não esperava que o Jornal despertasse tanto interesse. Os estudantes ficaram tão entusiasmados com o Jornal que começaram a organizar protestos contra várias regras da escola. Alguns pais ficaram furiosos e opuseram-se às ideias do João. Telefonaram ao Presidente do Conselho Diretivo, dizendo-lhe que o Jornal era antipatriótico e que não devia ser publicado. O Presidente do Conselho Diretivo mandou então parar a publicação do Jornal. Justificou tal decisão dizendo que as atitudes do João perturbavam e desestabilizavam o funcionamento de escola.

Deveria o Presidente do Conselho Diretivo Suspender a publicação do Jornal?

A

Assinale com uma cruz a alternativa que corresponder à sua escolha.

Deveria suspender	<input type="checkbox"/>
Não consigo decidir	<input type="checkbox"/>
Não deveria suspender	<input type="checkbox"/>

B

Coloque uma cruz numa das quadrículas existentes em frente de cada afirmação, conforme **muita**, **bastante**, **alguma**, **pouca**, ou **nenhuma** importância às considerações expostas na tabela a baixo.

Afirmações	Muita	Bastante	Alguma	Pouca	Nenhuma
1. Deve-se ter em conta se o Presidente do Conselho Diretivo tem mais responsabilidades para com os estudantes ou para com os pais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Deve-se ter em conta se o Presidente prometeu que o Jornal podia ser publicado por muito tempo, ou se apenas prometeu que aprovava um número do jornal de cada vez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Deve-se ter em conta se os estudantes começariam a protestar ainda mais se o Presidente proibisse o Jornal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Deve-se ter em conta se o Presidente tem o direito de dar ordens aos alunos quando o bem-estar da escola está a ser ameaçado.					
5. Deve-se ter em conta se o Presidente tem palavra forte para dizer que não, neste caso.					
6. Deve-se ter em conta se o Presidente, ao proibir o Jornal, não estaria a impedir uma discussão alargada de questões importantes.					
7. Deve-se ter em conta se as ordens do Presidente não levariam o João a perder a confiança no próprio Presidente.					
8. Deve-se ter em conta se o João era realmente leal para com a sua escola e patriótico para com o seu País.					
9. Deve-se ter em conta os efeitos que a suspensão da publicação do Jornal iria ter na educação cívica e no pensamento crítico dos alunos.					
10. Deve-se ter em conta se o João, publicando as suas próprias opiniões, estava, de algum modo, a violar os direitos dos outros.					
11. Deve-se ter em conta se o Presidente deveria ceder à fúria de alguns pais, quando ele é a pessoa que melhor sabe o que se passa na escola.					
12. Deve-se ter em conta se o João estava a usar o Jornal para fomentar má vontade e descontentamento.					

C

Desta lista de 12 afirmações, seleccione as quatro mais importantes para si

A mais importante		A 2ª mais importante		A 3ª mais importante		A 4ª mais importante	
-------------------	--	----------------------	--	----------------------	--	----------------------	--

FIM

Obrigada pela sua participação!