



Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização

**IMPACTO DA LIDERANÇA NAS CADEIAS DE ABASTECIMENTO DURANTE
A GUERRA NA UCRÂNIA – PERSPETIVA DOS LÍDERES DE PORTUGAL E
UCRÂNIA**

Solomiya Styk

Junho, 2024

Solomiya Styk

**IMPACTO DA LIDERANÇA NAS CADEIAS DE ABASTECIMENTO DURANTE
A GUERRA NA UCRÂNIA – PERSPETIVA DOS LÍDERES DE PORTUGAL E
UCRÂNIA**

Dissertação apresentada no Instituto
Superior de Gestão para obtenção do
Grau Mestre em Estratégias de Inves-
timento e Internacionalização.

Orientador: Professora Doutora Lur-
des Neves

Coorientador: Professor Doutor Carlos
Paz

Junho, 2024

AGRADECIMENTOS

“ O sucesso é a soma de pequenos esforços repetidos dia após dia” – Robert Collier

A presente dissertação não teria sido concluída sem os pequenos esforços diários, que Robert Collier tão sabiamente descreveu como a chave para o sucesso. Em momentos em que a desistência parecia tentadora, encontrei motivação e determinação nas pessoas que tornaram este percurso possível.

Primeiramente, expresso meu profundo agradecimento à minha família. Aos meus pais e à minha irmã, que sempre acreditaram nas minhas capacidades e ofereceram um apoio inabalável ao longo desta jornada. À minha família na Ucrânia, que enfrenta diariamente os desafios de um contexto de guerra, dedicando-se incansavelmente à defesa do nosso país, os meus pensamentos e gratidão estão com vocês.

Aos meus amigos e colegas de curso, que compartilharam comigo as dificuldades e alegrias nesta trajetória acadêmica, agradeço por todas as nossas discussões estimulantes, ideias colaborativas e constante apoio moral.

Por último, mas não menos importante, sou imensamente grata à Professora Lurdes Neves e ao Professor Carlos Paz. Com suas orientações precisas, contribuições valiosas e sugestões enriquecedoras, eles foram fundamentais para a conclusão desta tese.

A todos mencionados e a todos os que, de alguma forma, contribuíram para esta conquista o meu mais sincero obrigado.

RESUMO

A Ucrânia sendo um país localizado no leste da Europa, encontra-se rodeado por inúmeros países que acabam por depender de forma direta ou indireta e que foram profundamente afetados com os conflitos que persistem da guerra da Ucrânia e onde as lideranças têm vindo a assumir um papel determinante para serem mitigadas as consequências ao nível das cadeias de abastecimento dos diferentes países para além da Ucrânia.

Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo estudar o impacto da liderança ética dos responsáveis das cadeias de abastecimento internacionais, nomeadamente em Portugal e na Ucrânia, atingidas pela continuidade do conflito.

A metodologia usada é de a metodologia quantitativa que integra a recolha de dados através de um inquérito por questionário. O inquérito visa compreender como a liderança ética influencia a resiliência das cadeias de abastecimento em tempos de conflito. O estudo quantitativo incluiu 60 líderes, a maioria (41,7%) com idades entre 30 e 45 anos, e 65% com Mestrado. Em Portugal, as indústrias predominantes são Hospitalidade (26,7%) e Engenharia (23,3%). Na Ucrânia, Retalho é dominante (33,3%), seguido pela Hospitalidade (16,7%). Outras indústrias têm participações variadas nos dois países.

O estudo concluiu que a liderança ética teve um impacto positivo na Ucrânia, mas não houve evidências suficientes para Portugal, possivelmente devido à menor influência do conflito neste país. A Hipótese 2 mostrou que o conflito afetou fortemente as cadeias de abastecimento na Ucrânia, enquanto em Portugal o impacto foi menor, refletindo a economia mais orientada para serviços. A última hipótese confirmou que Portugal sofreu menos impacto nas cadeias de abastecimento devido à sua diversificação de parceiros comerciais, reduzindo a exposição a perturbações do conflito Ucrânia-Rússia.

Palavras-chave: Cadeias de Abastecimento; Ucrânia; Guerra; Liderança.

ABSTRACT

Ukraine, being a country located in Eastern Europe, is surrounded by numerous countries that end up depending directly or indirectly and that have been deeply affected by the conflicts that persist from the war in Ukraine and where the leaders have been assuming a decisive role in consequences in terms of supply chains in different countries beyond Ukraine can be mitigated.

In this sense, the present study aims to study the impact of ethical leadership of those responsible for international supply chains, namely in Portugal and Ukraine, affected by the continuation of the conflict.

The methodology used is a quantitative methodology that integrates data collection through a questionnaire survey. The research aims to understand how ethical leadership influences the resilience of supply chains in times of conflict. The quantitative study included 60 leaders, the majority (41.7%) aged between 30 and 45 years old, and 65% with a master's degree. In Portugal, the predominant industries are Hospitality (26.7%) and Engineering (23.3%). In Ukraine, Retail is dominant (33.3%), followed by Hospitality (16.7%). Other industries have varying participation in the two countries.

The study concluded that ethical leadership had a positive impact in Ukraine, but there was insufficient evidence for Portugal, possibly due to the lesser influence of the conflict in this country. Hypothesis 2 showed that the conflict strongly affected supply chains in Ukraine, while in Portugal the impact was smaller, reflecting the more service-oriented economy. The last hypothesis confirmed that Portugal suffered less impact on supply chains due to its diversification of trading partners, reducing exposure to disruptions from the Ukraine-Russia conflict.

Keywords: Supply Chains; Ukraine; War; Leadership.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	1
RESUMO	1
ABSTRACT	1
LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS	1
INTRODUÇÃO	2
CAPÍTULO 1 - O CONSTRUTO DE LIDERANÇA E A LIDERANÇA ÉTICA	4
1.1. A ética e a moral na Liderança Ética	6
1.2. Influência da Liderança Ética nas empresas	8
CAPÍTULO 2 - CADEIAS DE ABASTECIMENTO	9
2.1. Conceito de cadeia de abastecimento	9
2.2. Gestão da cadeia de abastecimento	11
2.3. Global Supply Chain	11
2.4. Liderança ética nas cadeias de abastecimento	12
CAPÍTULO 3 - CONCEITO DE GUERRA	13
3.1. Conflitos entre Ucrânia e Rússia	15
3.2. Atual conflito Ucrânia - Rússia	16
3.3. Ética na Guerra	17
3.4. Impactos da guerra nas cadeias de abastecimento	18
3.4.1. Impactos da guerra nas cadeias de abastecimento em Portugal VS Ucrânia	19
Síntese da revisão literária	20
CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA	21
4.1. Objetivo do Estudo	22
4.2. Participantes	23
4.3. Instrumentos de recolha de dados	24
4.4. Procedimentos	24
CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	25
5.1. Análise das propriedades psicométricas	25
5.1.1 Escala Multi-Cultural do Comportamento de Liderança	26
5.1.2. Análise da variável Impacto	27
5.2. Validação das hipóteses de investigação	28
5.2.1. Análise da correlação entre a Liderança Ética e o Impacto nas cadeias de abastecimento	28
5.2.2. Análise da correlação entre o Conflito e o Impacto nas cadeias de abastecimento	28
5.2.3. Análise da correlação entre o Impacto nas cadeias de abastecimento em Portugal e na Ucrânia	29

<i>CAPÍTULO 6 - DISCUSSÃO DE RESULTADOS</i>	30
6.1. Considerações Finais	32
6.2. Limitações e pistas futuras de investigação	32
<i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	34
<i>ANEXOS</i>	43

INDÍCE DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema da cadeia de abastecimento	10
Figura 2 - Esquema da cadeia de abastecimento com os fluxos financeiros e de informações	10
Figura 3 - Representação do Modelo Conceptual	23

INDÍCE DE TABELAS

Tabela 1 - Tabela resumo da variável Liderança Ética em Portugal e Ucrânia;	26
Tabela 2 - Tabela resumo da variável Impacto em Portugal e Ucrânia;.....	28

LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

CEO – Chief executive officer;

IHG – InterContinental Hotels Group;

ASCM - Association for Supply Chain Management;

SCM - Supply Chain Management;

CA – Cadeias de Abastecimento;

IoT – Internet of Things;

DIH - Direito Internacional Humanitário;

APC - Acordo de Parceria e Cooperação;

ATO – Zona de Operação Antiterrorista;

EUA – Estados Unidos da América;

FMI – Fundo Monetário Internacional;

IDE – Investimento Direto Estrangeiro;

NATO – Organização do Tratado do Atlântico Norte;

OMC – Organização Mundial do Comércio;

RSS – República Socialista Soviética;

EU – União Europeia;

URSS – União das Repúblicas Socialistas Soviéticas;

INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo de mestrado é investigar o impacto da liderança nas cadeias de abastecimento no decorrer da Guerra da Ucrânia. Serão analisadas as perspectivas dos líderes das mais diversas áreas sobre o papel da liderança ética na resolução de potenciais crises de abastecimento.

A liderança dentro da gestão da cadeia de abastecimento (supply chain) é um fator crítico para o sucesso das organizações num cenário globalizado e altamente competitivo. Contudo, a ocorrência de eventos geopolíticos, como conflitos armados, pode representar um desafio significativo para a gestão de cadeias de abastecimento internacionais.

Nos últimos anos, a guerra na Ucrânia emergiu como um dos eventos de maior destaque na arena internacional. Além das consequências humanitárias e socioeconómicas devastadoras, este conflito teve um impacto significativo nas operações logísticas e nos fluxos de materiais ao redor do mundo. Com a Ucrânia sendo uma peça fundamental na rede global de fornecimento de produtos e matérias-primas, as empresas enfrentaram uma série de obstáculos e incertezas ao lidar com as consequências dessa guerra.

Esta pesquisa envolveu uma revisão abrangente da literatura sobre liderança ética, cadeias de abastecimento e o contexto da guerra na Ucrânia, com o objetivo de entender os desafios enfrentados pelas organizações que operam em um ambiente afetado por conflitos armados tendo em conta a opinião estruturada com base na realização de um inquérito à população portuguesa e população ucraniana.

O estudo visa contribuir para o entendimento dos desafios enfrentados pelas organizações em ambientes afetados por conflitos armados, com base em um inquérito realizado com a população portuguesa e ucraniana. A metodologia incluiu uma extensa pesquisa bibliográfica, um inquérito aos líderes de empresas em Portugal e na Ucrânia, análise de resultados e conclusões destacando as principais tendências identificadas e possíveis estratégias de mitigação de risco. A dissertação também aborda a influência da guerra na Ucrânia nas cadeias logísticas, o impacto da liderança nas cadeias de abastecimento e as perspectivas das populações em relação ao papel da liderança ética na resolução da potencial crise de abastecimento. A abordagem metodológica foi quantitativa, utilizando um método dedutivo e amostragem por conveniência, com análises estatísticas para compreender o impacto da liderança ética nas cadeias de abastecimento em situações de conflito.

Nos tempos difíceis que vivemos, as empresas procuram adaptar-se à realidade atual através de tomadas de decisão eficazes, conseguindo assim a sobrevivência organizacional.

Uma guerra caracteriza-se por uma série de acontecimentos que marcam o rumo dos confrontos, deixando uma marca profunda na história e na memória coletiva das pessoas afetadas. As guerras de um modo geral têm um forte impacto na estabilidade dos mercados financeiros, nos preços dos produtos, no comércio internacional e na degradação da economia. Posto isto, o conflito vivido no leste da Europa entre a Ucrânia e Rússia não é exceção.

Uma guerra não é algo que simplesmente acontece, por detrás dela existem inúmeras escolhas e decisões tomadas de forma cinética muitas vezes, sem pensar nos outros, decisões estas tomadas pelos líderes. O mesmo acontece dentro de uma empresa, existem decisões que os líderes podem tomar que muitas vezes não vai ao encontro do bem de todos, especialmente numa situação de conflito internacional.

Todas as decisões tomadas de forma ética ou cinética terão um forte impacto no sucesso da empresa e na sua cadeia de abastecimento.

Posto isto, o presente estudo enquadra-se no mestrado efetuado em Estratégia de Investigação e Internacionalização, na vertente de analisar o sucesso das cadeias de abastecimento e os impactos de uma liderança ética, tudo isto, categorias que se englobam no universo da estratégia.

A estrutura deste artigo reflete o trabalho realizado para atingir os objetivos declarados e estando dividido em seis capítulos.

No primeiro, segundo e terceiro capítulo é efetuada uma vasta revisão da literatura nas três variáveis a serem analisadas: Liderança, as Cadeias de Abastecimento e a Guerra, no contexto da investigação.

O capítulo 4 descreve a abordagem metodológica quantitativa do estudo, baseada no questionário. Define os objetivos específicos da pesquisa, que incluem a análise da influência da Guerra da Ucrânia nas cadeias logísticas, o impacto dos estilos de liderança e da liderança ética nas cadeias de abastecimento, e as perspetivas das populações sobre a liderança ética na resolução de crises de abastecimento.

O quinto capítulo é dedicado à apresentação, análise e elaboração dos resultados da investigação, procurando responder às questões de investigação colocadas através da análise dos dados, validade de construto, estatística descritiva e diferenças.

Por fim, o sexto capítulo apresenta as principais contribuições da investigação, assim como as implicações que resultaram do seu processo de logística e ainda conclusões obtidas bem como sugestões para investigações futuras. O capítulo conclui destacando a importância da liderança ética e da diversificação das cadeias de abastecimento como fatores-chave para enfrentar crises.

CAPÍTULO 1 - O CONSTRUTO DE LIDERANÇA E A LIDERANÇA ÉTICA

A liderança é um atributo fundamental no mundo dos negócios. Ao longo dos anos, várias definições foram propostas para explicar o que é liderança e seu papel nas organizações. Apesar do aumento dos estudos sobre liderança, este assunto remonta ao início da humanidade sendo fortemente influenciado, principalmente, pela II Guerra Mundial.

Prioros até então, os estudos examinavam principalmente os traços físicos observacionais, as características personalidades e aptidões, com o objetivo em estabelecer uma ideia preconcebida, universal e precisa do que significa ser um líder (Cunha et al., 2014). Um dos estudos mais significativos sobre as propriedades dos líderes foi realizado por Stogdill em 1948. Esse estudo mostrou a presença de fatores cruciais como a inteligência, a confiança, a preocupação com outros, a persistência e iniciativa na resolução de problemas, o desejo de assumir responsabilidade e postos de controle.

Durante as décadas subsequentes, as teorias da liderança passaram por uma "nova era", no qual o interesse em essa temática mostrou um significativo desenvolvimento teórico e metodológico, sendo contextualmente impactado por fatores como a crescimento e desenvolvimento de novas indústrias e mercados, a globalização, a tecnologia, a recessão econômica, as preocupações éticas, a diversificação da força de trabalho (em relação ao gênero) e o reconhecimento de que a liderança pode ter um lado positivo e, de igual forma, um lado negativo (Lord et al., 2017). Uma teoria é insuficiente e incapaz de explicar um fenômeno tão complicado, já que a sociedade admite e confirma tais alterações (Benmira & Agboola, 2021).

Assim, tenta-se definir a temática. Segundo Wilson (2019), a liderança é fazer com que as pessoas vão voluntariamente a algum lugar onde elas mesmas não iriam.

Um líder possui diversas características que o distinguem dos demais. Entre as principais características, está a capacidade de inspirar e motivar sua equipa, além de possuir habilidades de comunicação eficazes e uma visão clara do objetivo a ser alcançado. Outra característica importante é a capacidade de tomar decisões firmes e justas, sendo capaz de resolver conflitos de forma diplomática. Segundo McCracken (2023), Keith Barr, CEO do *IHG Group*, afirma que liderança é aparecer e intensificar-se num momento em que as pessoas precisam de ti e fazer a coisa certa, não importa o quão difícil seja. Na mesma ótica, Northouse (2021) providencia uma definição para o conceito de liderança, na qual, segundo ele a "Liderança é um processo no qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para atingir um objetivo comum".

Posto isto, a liderança desempenha um papel crucial nas organizações, sendo responsável por guiar, motivar e inspirar os membros da organização a atingirem os objetivos estabelecidos.

A maioria dos estudos sobre liderança categoriza os diferentes estilos de acordo com a teoria em que se baseiam. Relativamente a esta caracterização, Limongi-França (2002, citado por Pampolin et al., 2013) destaca três estilos de liderança baseados na postura do líder:

- Liderança carismática: Este tipo de liderança está associado ao carisma do líder, onde a sua autoridade é baseada na confiança dos seus liderados.
- Liderança transaccional: O líder define as tarefas em função das metas, esclarecendo a equipa quanto às exigências e responsabilidades de cada elemento.
- Liderança transformacional: Este tipo de liderança também é baseado no carisma do líder; no entanto, neste tipo de abordagem a liderança é desenvolvida com base nas emoções e valores dos elementos da equipa e a preocupação com a ética.

A liderança carismática é baseada na "capacidade do líder de exercer uma influência difusa e intensa sobre as crenças, valores, comportamento e desempenho dos outros por meio do seu próprio comportamento, crenças e exemplo pessoal" (House et al, 1991, p. 366). Um dos principais fatores que distingue a liderança carismática de outros tipos de liderança é a forma como os líderes interagem e comunicam com os seus subordinados.

Quanto à liderança transaccional, a ideia fundamental que sustenta a liderança transaccional é o processo associado ao reconhecimento dos desempenhos alcançados. Segundo Bass (1999), a liderança transaccional refere-se à relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses. Este tipo de motivação fornece energia e orienta as pessoas para a realização das tarefas atribuídas.

A liderança transformacional, segundo Bass (1985), pode ser definida como um estilo adaptável e flexível de liderança onde o líder incentiva seus colaboradores a fazerem mais do que pensavam ser capazes de fazer originalmente, aumentando e transformando os seus interesses em conjunto com as missões do grupo. Segundo Carnevale (2021), a liderança transformacional pode ser definida como a capacidade de influenciar positivamente o progresso e o desenvolvimento das pessoas que trabalham consigo.

A partir da liderança transformacional, provem a liderança ética de entre os diversos tipos de liderança. A liderança ética é de extrema importância para as organizações e sociedade como um todo. Um líder ético serve como exemplo e influencia positivamente o comportamento dos membros da organização, os valores morais são cruciais para manter os

funcionários comprometidos e sobreviver no mercado competitivo (Bahadori et al., 2021). Autores como Bolman e Deal afirmam que a "liderança é vista como uma solução para quase todos os problemas sociais" (1984, pp. 336). Na mesma linha, Cunha e Rego (2005) mencionam que é impossível discutir organização e gestão sem mencionar o conceito de liderança.

Segundo a literatura, a liderança ética é caracterizada por uma tensão entre altruísmo e egoísmo (Bass & Steidlmeier, p. 199). Por exemplo, Kanungo (2001) afirmou que um líder que queira funcionar com base em pilares éticos e comunicar questões de natureza ética aos seguidores dentro da organização deve envolver-se num comportamento honesto ou num comportamento que se pretenda beneficiar. Por outro lado, deve evitar agir de forma desonesta com os envolvidos. Além disso, as ações que definem um líder como moralmente correto devem ser genuínas e não forçadas.

No entanto, um líder nem sempre tem um efeito positivo, como Hitler demonstrou na Alemanha nazista (Snyder, 2017). A sua liderança teve um efeito devastador em milhões de pessoas. Não importa quantos seguidores tenham, todos os líderes exercem o poder. Os indivíduos que exercem autoridade sobre outras pessoas têm obrigações éticas (Chong & Wolf, 2010). O poder é a capacidade de uma pessoa (ou departamento) num determinado meio ou organização de influenciar outras pessoas para que elas alcancem os resultados desejados. A responsabilidade do líder aumenta com o poder. Como resultado, os líderes de todos os níveis são responsáveis por agir como exemplos para os outros e criar um ambiente moral.

1.1. A ética e a moral na Liderança Ética

Referindo-se à distinção entre estes conceitos, e considerando a ética como um subcampo da filosofia, refere-se ao estudo dos valores universais ou quase universais que definem o comportamento das pessoas e determinam as suas decisões em situações particulares. Além disso, isto representa a reflexão e o questionamento socrático sobre a moralidade

destas ações e, portanto, a principal diferença entre ética e moralidade é que a ética lida com princípios morais e a moralidade lida com as normas para aplicá-los.

As normas de valores baseiam-se num conjunto de princípios morais acordados, dependendo do que é certo ou errado comportar-se numa determinada situação. Num ambiente organizacional, a ética pressupõe um conjunto de normas morais que orientam o processo de tomada de decisão, baseado em direitos e responsabilidades socialmente reconhecidos,

tanto a nível individual como coletivo, na adoção de determinados comportamentos. Nas organizações classificadas como éticas, as ações são consideradas socialmente responsáveis e as políticas atuais são percebidas como alinhadas à moralidade adotada (Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2019). Portanto, as organizações devem assumir uma responsabilidade social para encontrar estratégias para lidar com os problemas sociais causados pelo seu impacto e, neste contexto, para a adoção, disseminação e desenvolvimento dos valores éticos da organização devem ser socialmente responsáveis (Drucker, 1999). Tais ações são particularmente relevantes para organizações educativas onde é necessário transmitir valores e incentivar a reflexão sobre o comportamento moral em toda a comunidade educativa.

Portanto, no que diz respeito à moralidade, assumimos que o comportamento baseado em princípios morais deve respeitar os valores do ambiente e do contexto organizacional, e que os líderes organizacionais precisam estar cada vez mais preocupados com as consequências sociais das ações de seus funcionários. Na sociedade globalizada em que vivemos, a capacidade dos líderes organizacionais de compreenderem as diferenças nas motivações éticas e morais para as suas respetivas ações é essencial para garantir o seu sucesso (Priem & Shaffer, 2001).

No que diz respeito à moralidade, assumimos que o comportamento baseado em princípios morais deve respeitar os valores do ambiente e do contexto organizacional, e que os líderes organizacionais precisam estar cada vez mais preocupados com as consequências sociais das ações de seus funcionários. . Na sociedade globalizada em que vivemos, a capacidade dos líderes organizacionais de compreenderem as diferenças nas motivações éticas e morais para as suas respetivas ações é essencial para garantir o seu sucesso (Priem & Shaffer, 2001).

Como resultado da posição privilegiada, os líderes têm obrigações éticas. A maioria das pessoas concordaria que todos temos a responsabilidade de agir de maneira moral. No entanto, é evidente que os indivíduos que ocupam cargos de liderança são obrigados a seguir padrões morais mais elevados do que os indivíduos que os acompanham (Greenbaum et al., 2020).

São vários os princípios que um líder tem de exercer para ser moralmente e eticamente correto para com os seus colaboradores, tais como, a empatia, influência positiva, sustentabilidade e responsabilidade social.

Vários estudos prévios apontaram que os líderes éticos estimulam emoções construtivas e um senso de pertencimento entre seus seguidores, o que leva ao estabelecimento de uma conexão sólida com as crenças, valores e metas do líder (Ribeiro et al., 2018). Treviño

e Nelson (2021) destacam que "líderes éticos servem como modelos de comportamento, demonstrando os valores e atitudes que esperam ver nos outros".

Segundo Mostafa et al., (2020) a liderança transformacional é a forma mais próxima de liderança ética porque os líderes motivam seus seguidores a ir além de seus próprios interesses e a perseguir metas compartilhadas. No entanto, isentar responsabilidades para evitar tomar decisões erradas é vista como uma atitude que coloca em risco a dignidade dos seguidores e acaba por ser considerada uma teoria de liderança cinética (Brown & Treviño, 2005).

De acordo com Yang e Wei (2017), foi constatado que a liderança ética exerce uma influência positiva sobre o comportamento dos colaboradores em relação às suas atividades profissionais. Isto é evidente no aumento do sentimento de orgulho, preocupação futura e valores partilhados entre os funcionários. Da mesma forma, Belschak et al. (2018) argumentam que a liderança ética promove uma atmosfera moral dentro da organização, levando a níveis mais elevados de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional.

Os trabalhadores sentem-se assim em dívida com os líderes éticos por causa de sua natureza justa. Por causa disso, eles irão retribuir com comportamentos positivos no local de trabalho, o que beneficiará todo o grupo (Brown & Mitchell, 2019).

Os líderes moralmente corretos devem ter atitudes também de cativar a responsabilidade social, segundo Maak e Pless (2019), "a responsabilidade social é uma extensão natural da liderança ética, onde os líderes se induzem em iniciativas que beneficiam a sociedade além dos interesses organizacionais". Como resultado, os líderes éticos são capazes de estabelecer relações interpessoais significativas que vão além de acordos de trocas económicas específicos. Eles incentivam as opiniões dos funcionários, facilitando assim trocas sociais de alta qualidade (Koay & Lim, 2021).

1.2. Influencia da Liderança Ética nas empresas

A liderança ética desempenha um papel fundamental no panorama empresarial atual, impactando não só a atmosfera interna, mas também os resultados e a reputação das empresas. Estudos recentes destacam que os líderes éticos são essenciais para promover um local de trabalho enraizado na confiança, no respeito e na responsabilidade (Kish-Gephart et al., 2020). Estes líderes não só promovem comportamentos alinhados com os valores morais e

padrões éticos, como também dão um exemplo positivo que influencia toda a organização (Gardiner & Moorman, 2018).

Liderar de forma ética não é apenas culturalmente vital, mas essencial para uma gestão eficaz de crises e para proteger o bom nome de uma empresa quando confrontada com desafios (Brown & Mitchell, 2019). Líderes éticos podem fazer escolhas que não só cumpram os padrões éticos, mas também reduzam os riscos e aumentem a capacidade de recuperação de uma organização (Gardiner & Moorman, 2018). Desta forma, os líderes éticos estão ligados a melhores resultados financeiros a longo prazo porque constroem relações sólidas com as partes interessadas e promovem um ambiente onde a honestidade é valorizada (Treviño & den Nieuwenboer, 2021).

Assim, a liderança ética nas cadeias de abastecimento promove uma cultura organizacional coesa, onde cada membro da equipa partilha um conjunto comum de valores centrados na integridade e na responsabilidade. Esta abordagem pode aumentar a motivação e o compromisso dos colaboradores, levando a uma maior eficiência operacional e a uma maior capacidade de adaptação às mudanças do mercado.

CAPÍTULO 2 - CADEIAS DE ABASTECIMENTO

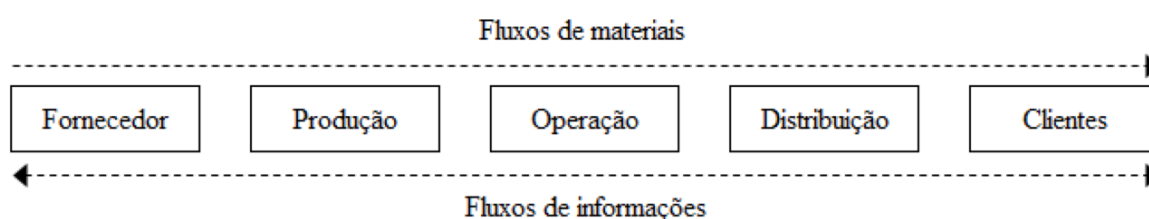
As cadeias de abastecimento, também conhecidas como supply chain, são redes de organizações interconectadas que trabalham conjuntamente para levar produtos ou serviços do ponto de origem ao consumidor final. Essas cadeias abrangem todas as etapas do processo, desde a obtenção de matéria-prima até a entrega do produto final. A gestão eficiente das cadeias de abastecimento é fundamental para garantir que os produtos estejam disponíveis no momento e no local certos, minimizando custos e otimizando os fluxos de trabalho.

2.1. Conceito de cadeia de abastecimento

O Conselho de Profissionais de Gestão da Cadeia de Abastecimento (2020) refere que as CA são um conjunto de empresas que são independentes, mas estão interligadas, nos quais os fornecedores fornecem matérias-primas, os produtores convertem essas matérias-primas em produtos, os armazéns armazenam esses produtos e a distribuição entrega os produtos até aos clientes.

Entende-se por cadeia de abastecimento, o fluxo integrado de materiais, informações e recursos em escala global que envolvem a coordenação de várias entidades, como fornecedores, produtores, distribuidores, vendedores e clientes abrangendo uma vasta e complexa rede de processos interconectados que visam entregar o produto aos consumidores finais em diferentes partes do mundo. Segundo Serdarasan (2013), uma CA é um sistema complexo com grande variedade de relações, processos e interações entre e dentro das empresas que colaboram entre si em fluxos de informações, como é possível observar na figura abaixo.

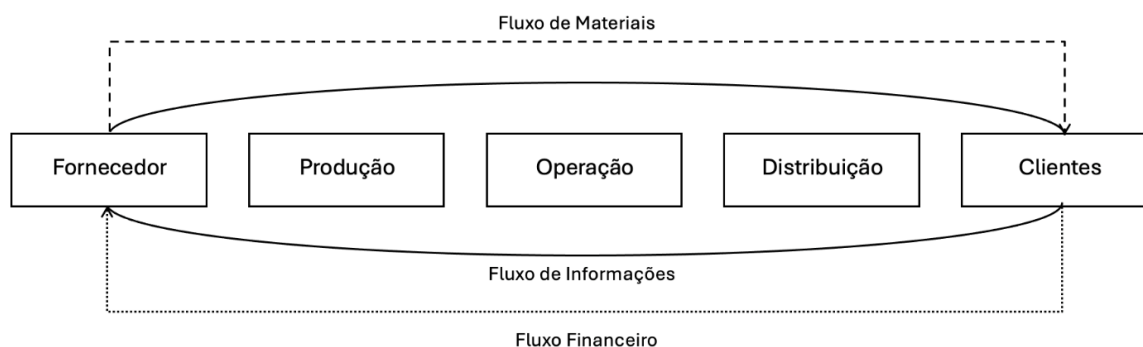
Figura 1 - Esquema da cadeia de abastecimento



Fonte: Adaptado de Christopher (2011)

Segundo Pinto (2014, p.147) “Numa cadeia de abastecimento é sempre possível identificar três tipos de fluxos: - o fluxo de materiais proveniente do fornecedor, atravessa a empresa transformadora e segue até aos clientes, o fluxo de dinheiro/ capital em direção oposta e o fluxo de informação em todos as direções. Qualquer um destes fluxos é crítico para o sucesso da cadeia de abastecimento”.

Figura 2 - Esquema da cadeia de abastecimento com os fluxos financeiros e de informações



Fonte: Elaboração própria

A correspondência entre oferta e procura tornou-se uma ciência precisa e baseada em dados, utilizada pelas empresas para fornecer produtos da maneira mais econômica e eficiente possível. Segundo Cox, Sanderson e Watson (2001), o objetivo final é a satisfação do cliente.

2.2. Gestão da cadeia de abastecimento

Como visto anteriormente, a cadeia de abastecimento consiste em todas as atividades e processos associados ao fluxo de mercadorias e informações desde a fase da matéria-prima até o consumidor final do produto/serviço. A integração de atividades e processos entre os membros da cadeia de abastecimento é frequentemente chamada de Supply Chain Management (SCM).

Segundo Chopra e Meindl (2007), SCM é a gestão de todos os ativos e fluxos da cadeia de abastecimento (financeiros, informações e produtos/materiais) e deve ter como objetivo principal a maximização do excedente da cadeia de abastecimento, o valor global gerado. O valor global gerado é a diferença entre quanto o produto vale para o cliente e todos os custos relacionados à sua produção.

A gestão da cadeia de abastecimentos é a gestão do fluxo de bens e serviços e inclui todos os processos que transformam matérias-primas em produtos finais (Gurzawska, 2019). Envolve a racionalização ativa das atividades do lado da oferta de uma empresa para maximizar o valor do cliente e obter uma vantagem competitiva no mercado (Ivanov, 2019). Segundo a ASCM define-se como o desenho, planejamento, execução, controle e monitorização das atividades envolvidas na cadeia de abastecimento com o objetivo de criar valor líquido, construir uma infraestrutura competitiva, alavancar a logística mundial, sincronizando a oferta com a demanda e medindo o desempenho globalmente.

De acordo com Serdarasan (2013), a natureza complexa das cadeias de abastecimento aumenta a dificuldade de gerir as mesmas, de modo que, se torna sensato dizer que a gestão da cadeia de abastecimento é a gestão da complexidade da cadeia de abastecimento.

2.3. Global Supply Chain

A cadeia de abastecimento global é crucial porque aumenta a eficiência comercial e reduz os custos. As empresas podem se expandir e entrar em novos mercados reduzindo os custos de desenvolvimento de produtos usando menos recursos, mão-de-obra ou tecnologia. Uma das vantagens de uma cadeia de abastecimento global é a maximização da eficiência e a redução de custos (Christopher, 2016).

Os avanços dos séculos anteriores permitiram que as cadeias de abastecimento entrem na Indústria 4.0, também conhecida como a Quarta Revolução Industrial (Silva, 2021). Essa indústria é crucial para a transformação digital de qualquer empresa. A automação, o monitoramento e a análise das cadeias de suprimentos são feitos com tecnologia inteligente para atingir um ponto de ruptura. De acordo com Rüßmann, M., et al. (2015) da Boston Consulting Group, a Indústria 4.0 se baseia em nove pilares tecnológicos: big data, IoT, manufatura aditiva, impressão 3D, robôs autônomos, gêmeos digitais e segurança cibernética. A criação de produtos "inteligentes" e a integração de processos são possíveis com essas tecnologias, aumentando a produtividade.

Com o aumento da produtividade, a sustentabilidade passa a ser um aspecto importante também nas cadeias de abastecimento globais como forma de minimizar a pegada ecológica. Como apontado por Brandenburg et al. (2019), integrar práticas sustentáveis na cadeia de suprimentos não só ajuda a preservar o meio ambiente, mas também pode resultar em benefícios econômicos a longo prazo, como a redução de custos operacionais e a melhoria da reputação corporativa. Portanto, a adoção de práticas sustentáveis e o investimento em tecnologias inovadoras são essenciais para a resiliência e o sucesso das cadeias de abastecimento globais no futuro.

Como a produção na nuvem permite novas formas de trabalho, esses avanços alteraram a forma como as empresas operam. De acordo com Büyüközkan e Göçer (2018), estas inovações permitem um monitoramento mais preciso, uma previsão de demanda mais eficaz e uma gestão de inventário mais eficiente, reduzindo o desperdício e melhorando a satisfação do cliente.

As cadeias de abastecimento estão mais fortes do que nunca e continuarão a melhorar, embora fatores externos como uma pandemia ou guerra possam ter um impacto significativo em seu funcionamento e estrutura.

2.4. Liderança ética nas cadeias de abastecimento

Estudos recentes têm enfatizado que a liderança ética é fundamental para a gestão eficaz das cadeias de abastecimento, promovendo relações baseadas em princípios de justiça, transparência e confiança mútua. Conforme destacado por Touma (2022), a liderança ética é crucial na gestão das relações da cadeia de abastecimento de forma ética, garantindo equidade e transparência. Essa abordagem não apenas fortalece a cooperação entre os parceiros da cadeia, mas também mitiga riscos associados a práticas antiéticas, como trabalho escravo e degradação ambiental.

As cadeias de abastecimento são compostas por um conjunto de processos e fluxos de informação e matérias que requerem uma forte liderança com princípios morais por parte dos seus líderes, devido a sua complexidade e interdependência entre as várias partes. Segundo Komorowski et al., (2021), líderes éticos garantem que todos os elos da cadeia de abastecimento operem de acordo com altos padrões de responsabilidade social e ética, evitando a exploração e promovendo a equidade.

A nível global, as cadeias de abastecimento requerem um nível maior de rigidez e gestão dentro dos parâmetros éticos. Além disso, a liderança ética compromete-se com a sustentabilidade ambiental nas operações globais da cadeia de abastecimento. Isto envolve a implementação de práticas que minimizem o impacto ambiental, como a redução de emissões de carbono, o uso sustentável de recursos naturais e a gestão adequada de resíduos. Especialmente em situações adversas, como conflitos nacionais / internacionais ou pandemias, surge a necessidade de inovação e adaptação por parte de novas estratégias. Nestas situações é necessário incorporar uma forte dimensão ética como forma de motivar as pessoas a encontrar soluções e formas criativas de contornar os problemas (Hong et al., 2018). Isto não só ajuda a mitigar os impactos, mas também fortalecer a cadeia de abastecimento para futuras crises. Tendo em conta a literatura definida ao longo do capítulo, formulou-se a primeira hipótese de estudo:

Hipótese 1 – A liderança ética teve um impacto positivo nas cadeias de abastecimento tanto em Portugal como na Ucrânia;

CAPÍTULO 3 - CONCEITO DE GUERRA

Com base na Escola Portuguesa de Estratégia, estabelecida pelo General Abel Cabral Couto (1988), começamos por apresentar uma definição de guerra baseada na definição canônica. Assim, podemos definir a guerra como violência (como uma luta generalizada e

enquadrada, ou um duelo em escala) entre conjuntos políticos (ou conjuntos politizados com base política-sacral). Nesses casos, o uso da luta armada é uma possibilidade de atingir um objetivo específico dentro dos limites da política (ou, em grande parte, mas não na totalidade, a partir da modernidade), e, em qualquer dos casos, se serve desse fim, dirigida contra as fontes do poder adversário e desenrolando-se segundo um jogo contínuo de probabilidades e acasos.

Segundo a definição original do general Abel Cabral Couto (1988), “violência organizada entre grupos políticos, em que o recurso à luta armada constitui, pelo menos, uma possibilidade potencial, visando um determinado fim político, dirigida contra as fontes do poder adversário e desenrolando-se segundo um jogo contínuo de probabilidades e acasos” Ao longo dos séculos, diversos filósofos têm debatido o conceito de guerra justa, com o objetivo de fornecer uma justificativa moral para o uso das Forças Armadas em operações militares específicas, bem como para determinar se o uso de uma nova tecnologia disruptiva em uma intervenção militar, que possa desequilibrar o potencial de combate relativo, é ou não moralmente aceitável.

Do ponto de vista de Clausewitz (1832, p.1) este considera a guerra “um ato de violência para levar o inimigo a fazer a nossa vontade”. Assim, diz o autor, “a violência, ou seja, a força física (...) é, pois, o meio; a submissão compulsória do inimigo à nossa vontade é o objetivo último” . O Clausewitz (1832) explica ainda que, para que o objetivo se atinja plenamente, o inimigo tem de ser desarmado, sendo este o verdadeiro objetivo das hostilidades na teoria, já que assume o lugar do objetivo final, colocando-o como algo que não pertence bem à guerra.

A guerra tem, também, como objetivo expressar as relações de poder entre os diversos atores do sistema internacional, sendo os Estados os principais protagonistas (Cruz, 2023). Embora se reconheça a relevância dos atores não estatais, como as organizações internacionais e as organizações não governamentais, são os Estados que desempenham um papel central na condução da guerra, incluindo a definição das questões éticas relacionadas ao que consideram justo (*jus in bello*) e à aplicação do DIH (Buzan & Hansen, 2020). Não obstante ser geralmente considerada irracional e anárquica, sendo comum a expressão "guerra é guerra" e de os sistemas políticos tentarem impor restrições legais e morais ao recurso à guerra, muitas vezes a guerra ultrapassou essas limitações, resultando em crimes contra a humanidade, como genocídios e crimes de guerra (Keegan, 2006, p. 95). A finalidade do DIH é proteger as vítimas de guerra e garantir seus direitos fundamentais, independentemente de qual lado elas pertençam. No entanto, as partes envolvidas no conflito não

têm total liberdade de ação, pois estão sujeitas a restrições relacionadas aos princípios humanitários. É necessário conciliar a razão da guerra com a ideia de humanidade, como destacado por Pictet, J. , (1979).

Na ética aplicada à guerra e aos conflitos armados, a noção de justiça ligada ao direito natural de autoproteção é fundamental (May, 2018). A avaliação subjetiva dessa justiça na guerra é um elemento crucial e muito contestado, já que os Estados frequentemente não têm certeza sobre a origem da ameaça, justificando a guerra com premissas pouco válidas. A guerra não apenas pode ser questionada em termos de sua justiça, mas também pode falhar na aplicação de critérios éticos em questões humanitárias, como evidenciado por inúmeros conflitos, causando consequências dramáticas para milhões de vítimas, incluindo mortos, feridos, deslocados e refugiados (Hehir, 2020).

3.1. Conflitos entre Ucrânia e Rússia

Nesta análise, visa-se contextualizar o conflito bélico de Fevereiro de 2022 entre a Ucrânia e a Rússia por meio de uma revisão histórica abrangente. A região de Kiev tem sido constantemente transformada ao longo dos séculos, desde que foi estabelecida como o primeiro Estado eslavo no século IX sob influência da ortodoxia cristã (Kapustyan, 2016). As mudanças territoriais resultantes da invasão mongol no século XIII também desempenharam um papel significativo nas complexas dinâmicas políticas. A ascensão do nacionalismo ucraniano no século XIX teve um papel crucial na formação da identidade ucraniana e na delimitação das fronteiras, especialmente após a integração da Ucrânia à União Soviética após a queda da Polônia e a Revolução Russa (Bornio, 2023). Um marco importante nesse contexto histórico.

Desde que se tornou independente em 1991, a Ucrânia tem procurado expandir-se para o mundo ocidental, conquistando apoio internacional para assegurar sua soberania e segurança (Wilson, 2019). De acordo com Dragneva e Wolczuk (2015), em 1992, a Ucrânia decidiu adotar uma política de desarmamento nuclear com o objetivo de alinhar-se às normas internacionais e fortalecer sua posição geopolítica, contando com o apoio dos Estados Unidos. De acordo com Hill e Stent (2022), a anexação da Crimeia pela Rússia em 2014, seguida da invasão de 2022, evidenciam as tensões duradouras entre esses países e a consequente instabilidade na região. A liderança russa, em especial Vladimir Putin, tem sido alvo

de críticas e questionamentos relacionados à ética e legalidade nas relações internacionais devido às suas políticas expansionistas e violações do direito internacional (Mankoff, 2019).

No contexto atual, a Ucrânia persiste em defender a sua integridade territorial e soberania com o respaldo de uma comunidade internacional que denuncia as práticas hostis da Rússia. Além de expor dinâmicas de poder complexas na região, esse conflito também coloca em questão os princípios fundamentais de segurança e autodeterminação entre os Estados pós-soviéticos (Pifer, 2020).

3.2. Atual conflito Ucrânia - Rússia

O conflito atual entre a Rússia e a Ucrânia, que começou em 24 de fevereiro de 2022, quando a Rússia invadiu o território ucraniano, é um dos principais conflitos armados da atualidade. Este conflito tem causado mudanças significativas na ordem geopolítica mundial e tem afetado diretamente as relações entre as principais potências globais, representando uma ameaça à paz e à segurança internacional.

Com a anexação da Crimeia e o separatismo nas províncias do Leste, na região de Donbass, a Ucrânia tem manifestado o desejo de aderir à Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), a aliança militar ocidental. No final de 2021, a Rússia começou a posicionar tropas na fronteira e invadiu o país em 24 de fevereiro de 2022. É evidente, portanto, que quando se trata da Ucrânia, a tensão é maior, principalmente devido a questões de defesa e energia. Nesse sentido, a invasão da Ucrânia levanta algumas considerações sobre o contexto internacional que levou à decisão russa de usar a força (Aparecido & Aguilar, 2022).

A invasão russa à Ucrânia tem como um dos principais motivos os receios da Rússia em relação ao avanço da OTAN no leste da Europa. Desde o colapso da União Soviética em 1991, a aliança militar liderada pelos Estados Unidos e pela Europa incorporou 13 países da região como membros, incluindo as ex-repúblicas soviéticas Estônia, Lituânia e Letônia. Atualmente, a Ucrânia é um "país-associado" à OTAN, o que significa que poderá aderir à organização no futuro (Braun, 2022). O governo russo vê a inclusão de seus vizinhos na aliança como uma tentativa de cerco por parte dos americanos e das potências europeias, o que é considerado uma ameaça à Rússia. "Para os EUA e seus aliados, trata-se da política de contenção da Rússia, com benefícios políticos claros", declarou Putin em 2022. Segundo ele, para a Rússia, a situação é uma questão crítica que afeta sua vida, história e soberania, representando uma ameaça real à existência do Estado.

A importância da Ucrânia para a Rússia é evidente, não só do ponto de vista geopolítico, mas também devido a interesses determinantes civilizacionais, históricos e simbólicos. Segundo Bornio (2023), a Rússia interpreta o sistema internacional como um jogo de soma zero, sem qualquer espaço para uma situação em que há resultados vantajosos para todas as partes envolvidas. Assim, na perspectiva russa, o colapso da União Soviética, enquanto emanção do império Russo, “foi um grande desastre geopolítico do século”, tal como referido por Vladimir Putin (2005). Sendo que a Rússia perdeu mais de 5 milhões de quilómetros quadrados do “seu” território, incluindo linhas costeiras essenciais e vias ocidentais com infraestruturas estratégicas, recursos naturais e cerca de 140 milhões de cidadãos, que constituíam quase metade da população russa.

3.3. Ética na Guerra

Uma guerra nunca tem com base a ética do bem. De acordo com o Papa João Paulo II, toda a guerra de si, já contraria a ética.

Ainda que se leve em consideração o conceito tomista de "guerra justa", que depende da intenção de quem a promove e da forma como é conduzida, é extremamente difícil justificá-la no contexto atual. No caso do conflito armado na Ucrânia, nem mesmo é possível argumentar a "justeza" dele como forma de evitar males ainda maiores.

Segundo Félix (2022), não existe ética de guerra, mas é necessário que haja ética durante a guerra. Especialmente, a ética subjacente ao *jus in bello*, ou seja, ao direito internacional humanitário e aos códigos de conduta na guerra, ao respeito pela condição humana e à proporcionalidade relacionada aos objetivos dos envolvidos, que deve evitar agressões fora dos alvos militares e as consequências para a população civil.

A invasão da Ucrânia pela Rússia em 24 de fevereiro de 2022, apesar de ser considerada um ato de legítima defesa em apoio a Donetsk e Luhansk pelo governo russo, foi uma clara violação ao *Jus ad Bellum*, uma vez que não se enquadra no artigo 51 da Carta das Nações Unidas. A Resolução A/ES-11/L.1, aprovada pela Assembleia Geral da ONU com 141 votos a favor, 35 abstenções e 5 votos contrários, condena a agressão contra a Ucrânia, demonstrando que a invasão da Rússia foi vista como uma violação ao Direito Internacional pelos Estados membros das Nações Unidas. Como consequência, a Rússia foi excluída do Conselho da Europa e suspensa do Conselho de Direitos Humanos das Nações Unidas (Assembleia Geral [...], 2022).

3.4. Impactos da guerra nas cadeias de abastecimento

A invasão da Ucrânia pela Federação Russa marca o maior escalar do conflito que se vinha a arrastar já desde o ano de 2014, quando a Rússia anexou o território ucraniano da Crimeia. Desde então, a Ucrânia orientava a sua política externa no sentido da adesão tanto à União Europeia (EU) como à NATO, com o objetivo de garantir a sua soberania e autodeterminação.

Porém, ao contrário do que era esperado, ou seja, um conflito rápido, em que a Rússia conseguiria tomar rapidamente Kiev e controlar a Ucrânia, veio-se a revelar o oposto. Adicionalmente, a resposta da comunidade internacional foi, não só uma condenação generalizada como foram impostas sanções muito duras à Rússia, como vários países da NATO iniciaram um envolvimento indireto no conflito, com o envio de armamento progressivamente mais sofisticado para a Ucrânia.

Os especialistas tinham previsto os resultados esperados desta guerra, incluindo o aumento da inflação e perturbações significativas nas cadeias de produção, desde as fases iniciais do conflito (Mbah & Wasum, 2022). Por outro lado, Krastev e Leonard (2022) destacaram o declínio do sentimento de segurança dos europeus após a eclosão da guerra, o que naturalmente teve impacto na confiança tanto dos investidores como dos consumidores (Thomas & Strupczewski, 2022).

Embora a dependência global da Europa das importações russas não seja significativa no domínio do comércio internacional, Wiseman (2022) destacou que os países europeus dependem da Rússia para 25% das suas importações de petróleo e 40% das suas importações de gás natural. Como resultado, o conflito teve um impacto profundo no sector energético, que por sua vez afetou vários outros mercados. Estes fatores interligados conduziram inevitavelmente a consequências macroeconómicas para os países envolvidos, necessitando de uma compreensão e medição abrangentes da situação, a fim de formular políticas fiscais e monetárias mais eficazes.

O conflito resultou em interrupções na distribuição de grãos e óleos vegetais, uma vez que a Rússia e a Ucrânia respondem coletivamente por aproximadamente 30% das exportações mundiais de trigo, 15% das exportações de milho, 25% das exportações de cevada e outros cereais. Além disso, a Ucrânia detém o título de maior exportador mundial de óleos vegetais.

Mais de metade das exportações globais destes produtos agrícolas são dominadas pelos cinco maiores fornecedores, com o milho a atingir uma concentração surpreendente de 80%. Este elevado nível de concentração cria desafios na procura de produtores alternativos no curto prazo, deixando estes produtos suscetíveis a choques.

As interrupções nas exportações de produtos agrícolas pela Rússia e Ucrânia podem levar a problemas de abastecimento em várias economias devido à grande dependência desses dois países. Isso representa um risco significativo não apenas do ponto de vista económico, mas também em termos humanitários, com o aumento dos níveis de pobreza e fome.

No entanto, é importante destacar que as interrupções na capacidade de exportação de cereais da Ucrânia estão relacionadas ao bloqueio dos portos do Mar Negro, que são o principal canal de exportação de produtos agrícolas. Vale ressaltar a Iniciativa de Cereais do Mar Negro, um acordo assinado em 22 de julho de 2022, que permitiu à Ucrânia exportar cereais por meio de três portos: Odessa, Yuzhne e Chornomorsk.

Posto isto, formulou-se a segunda hipótese a ser testada:

Hipótese 2 – O conflito teve uma forte influência nas cadeias de abastecimento na Ucrânia;

Hipótese 2.1 – O conflito teve uma forte influência nas cadeias de abastecimento em Portugal;

3.4.1. Impactos da guerra nas cadeias de abastecimento em Portugal VS Ucrânia

A liderança ética na gestão da cadeia de abastecimento é fundamental, especialmente considerando as diferenças entre os países. Pesquisas destacam a importância da conformidade ética na gestão global (Spekman et al., 2005) e revelam que cadeias de abastecimento socialmente responsáveis em mercados emergentes enfrentam oportunidades e desafios únicos (Tang, 2018). Estudos mostram que a avaliação de fornecedores melhora o desempenho social da empresa compradora, enquanto a colaboração com fornecedores melhora o desempenho social dos próprios fornecedores (Sancha et al., 2016).

A guerra na Ucrânia teve um impacto profundo nas cadeias de abastecimento de Portugal, principalmente devido à dependência das importações ucranianas nos setores agrícola e energético. Isso resultou em escassez de oferta e volatilidade dos preços, além de agravar problemas logísticos e de mão-de-obra, prejudicando a resiliência económica de Portugal

(Jagtap et al., 2022). Em resposta, empresas portuguesas tiveram de diversificar fornecedores e melhorar capacidades logísticas (Srai et al., 2023).

A liderança ética é crucial para enfrentar os desafios da cadeia de abastecimento durante o conflito. Empresas ucranianas precisaram reconfigurar operações, explorar novas rotas de transporte e formar novas parcerias para manter o fluxo de bens essenciais. A liderança ética neste contexto envolve equilibrar as demandas das partes interessadas, mantendo transparência, prestação de contas e responsabilidade social (Srai et al., 2023).

Tanto Ucrânia quanto Portugal enfrentaram perturbações significativas nas cadeias de abastecimento devido a fatores externos como a pandemia de COVID-19 e a guerra na Ucrânia. A proximidade geográfica da Ucrânia ao conflito causou danos severos à infraestrutura e operações da cadeia de abastecimento (Jagtap et al., 2022), enquanto Portugal, menos exposto, enfrentou menos severamente os impactos das importações interrompidas da Ucrânia. A diversificação econômica de Portugal proporcionou maior flexibilidade e resiliência (Kuznietsov et al., 2023), enquanto a economia ucraniana, dependente de indústrias-chave, foi mais afetada (Korneev et al., 2022). A resposta proativa do governo e empresas portuguesas contrastou com os desafios imediatos enfrentados pelos ucranianos durante o conflito. Com base nisto, definiu-se a terceira hipótese:

Hipótese 3 – Portugal foi impactado de forma inferior nas suas cadeias de abastecimento comparando com a Ucrânia, do ponto de vista dos líderes, na situação de conflito;

Síntese da revisão literária

As cadeias de abastecimento, a guerra e a liderança ética são três temáticas interligadas que desempenham papéis cruciais na economia global, na estabilidade geopolítica e no ambiente corporativo. A relação entre essas áreas pode ser explorada a partir de como cada uma influencia e é influenciada pelas outras.

As cadeias de abastecimento globais são redes complexas que envolvem a coordenação de várias entidades, incluindo fornecedores, produtores, distribuidores e clientes. A eficiência dessas cadeias é fundamental para a economia global, pois permite a entrega de produtos e serviços de forma eficiente e econômica. A globalização das cadeias de abastecimento aumentou a dependência entre nações e empresas, tornando-as mais vulneráveis a interrupções causadas por eventos como guerras e conflitos.

Nesse contexto, a liderança ética se torna essencial para a gestão eficaz das cadeias de abastecimento durante crises. Líderes éticos são capazes de tomar decisões que consideram não apenas os lucros, mas também o bem-estar dos funcionários, das comunidades e do meio ambiente. Durante períodos de conflito, líderes com forte senso de ética podem implementar práticas que promovam a sustentabilidade e a responsabilidade social, garantindo que as operações empresariais não contribuam para a exacerbação dos conflitos e que ajudem na recuperação pós-conflito. A guerra, por sua vez, tem um impacto significativo nas cadeias de abastecimento. Conflitos armados podem interromper a produção e a distribuição de bens essenciais, causar aumentos nos custos de transporte e levar a escassez de produtos. Além disso, a guerra pode forçar as empresas a procurar novas fontes de materiais e a reconfigurar suas cadeias de suprimentos para mitigar riscos. Essas mudanças podem ter efeitos duradouros na estrutura e na resiliência das cadeias de abastecimento.

A liderança ética também desempenha um papel crucial na promoção de uma cultura organizacional que valoriza a transparência e a justiça. Em tempos de guerra, quando a confiança nas instituições pode ser abalada, a integridade dos líderes pode ajudar a manter a coesão e a moral entre os colaboradores. Além disso, líderes éticos são capazes de inspirar e motivar suas equipes a encontrar soluções inovadoras para superar os desafios impostos por conflitos e outras crises.

Por fim, a integração dessas temáticas sublinha a importância de um enfoque holístico na gestão empresarial. A implementação de práticas de liderança ética dentro das cadeias de abastecimento não só fortalece a resiliência dessas redes, mas também contribui para a construção de um ambiente mais justo e sustentável. Em última análise, a capacidade de uma organização de navegar com sucesso pelas complexidades das cadeias de abastecimento globais e pelos desafios impostos pela guerra depende significativamente da qualidade de sua liderança.

Assim, a intersecção entre cadeias de abastecimento, guerra e liderança ética destaca a necessidade de estratégias de gestão que sejam adaptáveis, responsáveis e sustentáveis. Apenas através de uma abordagem integrada que considere os impactos sociais, económicos e ambientais, será possível garantir a continuidade dos negócios e o desenvolvimento harmonioso da sociedade global.

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA

O presente estudo tem como objetivo quantificar dados e generalizar os resultados obtidos de uma amostra para a população-alvo. Esta abordagem permite a verificação de hipóteses e a identificação de padrões através de técnicas estatísticas (Creswell, 2014).

A metodologia quantitativa com uso de inquérito por questionário é uma abordagem sistemática e estruturada para a recolha de dados, amplamente utilizada em pesquisas sociais, educacionais, de saúde, entre outras áreas

Para garantir que os resultados sejam representativos da população-alvo, a seleção da amostra seguiu um processo rigoroso, com participantes de diversas áreas porém todos com cargos de liderança. Segundo Fowler (2014), utilizar métodos de amostragem probabilística, como a amostragem aleatória simples ou estratificada, assegura a representatividade da amostra.

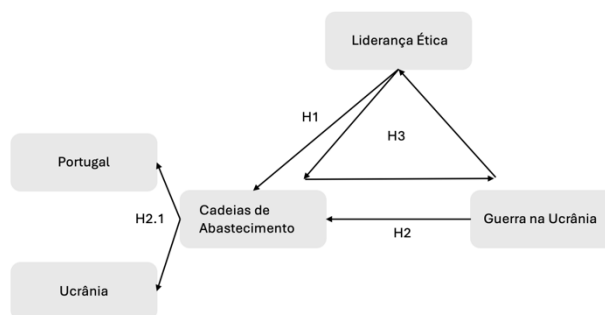
4.1. Objetivo do Estudo

O objetivo desta dissertação de mestrado é investigar detalhadamente os efeitos da Guerra da Ucrânia nas cadeias de abastecimento, avaliar o impacto dos estilos de liderança e da liderança ética nas cadeias de abastecimento, e analisar as perspectivas das populações sobre o papel da liderança ética na resolução de crises de abastecimento potenciais.

1. Para uma análise mais detalhada foram definidos três objetivos específicos:
Análise da influência da Guerra da Ucrânia nas cadeias logísticas;
2. Impacto dos estilos de liderança e da Liderança ética nas cadeias de abastecimento;
3. Análise das perspectivas das populações em relação ao papel da Liderança ética na resolução da potencial crise de abastecimento;

Os objetivos apresentados foram cruciais para a definição das hipóteses com base na revisão bibliográfica, na tentativa de cobrir ao máximo o número de variáveis possível. Delineou-se assim as hipóteses de estudo a serem analisadas são se liderança ética está associada ao sucesso da cadeia de abastecimento, se a guerra na Ucrânia tem um forte impacto nas cadeias de abastecimento e por fim, se a liderança ética afeta a gestão das cadeias de abastecimento mesmo em situações de guerra. Com base nas hipóteses, definiu-se o modelo conceptual que analisa a relação entre as 3 variáveis.

Figura 3 - Representação do Modelo Conceptual



Fonte: Elaboração Própria

4.2. Participantes

Qualquer investigação requer a definição de uma população alvo, ou seja, todos os elementos com características comuns estabelecidas pelos critérios do estudo (Fortin, 1999).

Esta investigação foca-se em líderes de empresas que operam em Portugal e na Ucrânia. Os participantes foram selecionados de forma não aleatória para garantir representatividade. Foram contactados líderes de empresas de diversos setores: retalho, restauração, hotelaria, sistemas informáticos, marketing, logística, finanças e serviços de saúde. Utilizou-se uma base de dados com 150 entradas, resultando em 60 respostas.

A taxa de resposta esperada para questionários de suporte à investigação varia entre 10% e 25% (Koufteros & Marcoulides, 2006), sendo que obtivemos 40% de respostas da população alvo. Foi solicitado também o consentimento informado dos participantes, garantindo confidencialidade e proteção de direitos.

Participaram no estudo quantitativo 60 líderes, cuja maioria possuía idade compreendida entre os 30 e os 45 anos (41,7%). Quanto ao nível de educação, 65% dos participantes possuem Mestrado, 23,4% têm Licenciatura e 11,7% têm Diploma de Ensino Médio.

Em Portugal, Hospitalidade e Engenharia são as indústrias mais representativas, com 26,7% e 23,3%, respetivamente, totalizando quase metade das respostas. Outras indústrias como Logística (10%) e Consultoria Empresarial (6,7%) têm presença notável. Farmacêutica, Vendas, Cadeias de Abastecimento e Sistemas Informáticos têm cada uma 3,3% de representação.

Na Ucrânia, "Retalho" domina com 33,3%, seguido por Hospitalidade com 16,7%. Logística e Vendas têm 10% cada e por fim, Consultoria Empresarial, Sistemas Informáticos, Turismo e Marketing têm cada uma 3,3%.

4.3. Instrumentos de recolha de dados

Os resultados da recolha de dados foram obtidos através do inquérito e pesquisas, conforme a natureza do estudo. O inquérito consistiu num conjunto de perguntas administradas aos indivíduos da amostra, conduzido por meio de questionário *online*.

Recorreu-se um instrumento amplamente utilizado em pesquisas quantitativas, sendo altamente confiável para obter dados representativos.

4.3.1. Questionário sociodemográfico

Com o intuito de caracterizar os colaboradores, foram recolhidos dados de natureza sociodemográfica, como idade, nível de educação, indústria em que trabalha e país de origem.

4.3.2. Questionário Multi-Cultural do Comportamento de Liderança

Um dos instrumentos usados no inquérito para analisar a liderança ética foi o “Questionário Multi-Cultural do Comportamento de Liderança” (Hanges & Dickson, 2004), composto por 31 itens em quatro dimensões: moralidade e justiça, clarificação do papel, partilha de poder, e liderança despótica. No inquérito, foram utilizados 16 itens para maior objetividade.

O questionário avaliou a liderança ética em duas dimensões: Liderança ética e despótica. A Liderança ética considerou como os líderes deveriam se comportar, enquanto a Liderança despótica refletiu comportamentos autoritários, egocêntricos e exploradores.

Os itens foram avaliados numa escala *Likert* de 1 a 5, onde 1 significava "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente".

4.4. Procedimentos

O questionário, composto pelo instrumento anteriormente mencionado e pelas questões sociodemográficas, foi introduzido na plataforma *Google Forms*. Posteriormente, o link foi enviado por e-mail e divulgado nas redes sociais do investigador (*WhatsApp, LinkedIn e Instagram*) na data de 01/05/2024 e com prazo até 28/05/2024.

No início do questionário, foram explicados os objetivos do estudo e o tempo aproximado para o seu preenchimento (cerca de sete minutos). Garantiu-se que todas as diretrizes do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) seriam respeitadas, assegurando anonimato e confidencialidade.

Os dados recolhidos foram posteriormente analisados através do software estatístico *Jamovi* (versão 2.3).

CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Primeiramente foram analisadas as propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados de forma a assegurar a sua validade e fiabilidade. Após esta análise, foram testadas as hipóteses de investigação.

Esta análise quantitativa permitiu extrair informações objetivas e mesuráveis dos dados coletados. Ao identificar padrões, relações e tendências numéricas no conjunto de dados, foi possível obter conhecimentos valiosos sobre o fenómeno em estudo.

5.1. Análise das propriedades psicométricas

Para garantir a viabilidade da amostra, foi realizada uma análise fatorial que reduziu a dimensão dos dados, facilitando sua interpretação. A análise fatorial exploratória é útil para entender as dimensões de um conjunto de dados, ajudando a diferenciar grupos de variáveis altamente correlacionadas e que provavelmente medem o mesmo conceito subjacente (Johnson, R., 2021).

Além disso, foi realizado o teste de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), que mede a adequação dos dados para a análise fatorial. Valores de KMO entre 0,8 e 1 indicam uma amostra adequada e abaixo de 0,5 são considerados inaceitáveis (Smith, 2022).

O teste de esfericidade de Bartlett foi realizado, onde um valor significativo ($p \leq 0.05$) indica que a análise fatorial é apropriada para o conjunto de dados (Brown, 2023).

O Alfa de Cronbach foi utilizado para avaliar a consistência interna de um conjunto de itens. Essa medida estatística é amplamente usada para validar a confiabilidade de questionários e instrumentos de medição em pesquisas psicométricas e outras áreas das ciências sociais (Lee, 2022). O Alfa de Cronbach varia de 0 a 1, com valores iguais ou superiores a 0,70 sendo considerados satisfatórios.

Com os dados divididos em dois grupos, Portugal e Ucrânia, foi realizada uma análise individual para cada variável em estudo.

5.1.1 Escala Multi-Cultural do Comportamento de Liderança

A variável liderança ética foi medida a partir da média das questões do inquérito que incluem as duas dimensões da liderança ética, isto é, liderança ética e despótica.

Com base nos resultados obtidos verifica-se que em cada um dos países a análise fatorial vale a pena para o conjunto de dados pois o seu teste de esfericidade de Bartlett é inferior a 0.05, porém, observa-se que em Portugal os valores de KMO são inferiores a 0,6 indicando que a amostragem não é adequada o suficiente, diferente dos valores da Ucrânia nos quais a amostragem já é considerada medíocre ($KMO_{UA} = 0.694$).

Esta discrepância de valores entre ambos o país pode se dever ao facto de as pessoas de Portugal não possuírem tanta noção do impacto que a guerra causou comparado com os cidadãos ucranianos e pelo facto de que os níveis de liderança ética necessária na Ucrânia foram superiores aos de Portugal por parte dos seus líderes.

Analisando o alfa de Cronbach para Portugal, podemos verificar que o seu valor é ainda aceitável e indica uma consistência interna boa ($\alpha = 0.765$), tal como no caso da Ucrânia ($\alpha = 0.937$).

Isto significa que os itens da escala são altamente correlacionados e medem de forma consistente o mesmo constructo.

Tabela 1 - Tabela resumo da variável Liderança Ética em Portugal e Ucrânia;

Liderança: Portugal	
Itens	16P, 17P, 18P, 19P, 20P, 21P, 22P, 23P, 24P, 25P, 26P, 27P, 28P, 29P, 30P, 31P, 32P.
KMO	0.469
Bartlett	< .001
Alfa de Cronbach	0.765
Liderança: Ucrânia	
Itens	16U, 17U, 18U, 19U, 20U, 21U, 22U, 23U, 24U, 25U, 26U, 27U, 28U, 29U, 30U, 31U, 32U.
KMO	0.694

Bartlett	< .001
Alfa de Cronbach	0.937

Fonte: Elaboração própria a partir do *Jamovi*;

5.1.2. Análise da variável Impacto

O impacto que o conflito causou é uma variável mais difícil de ser medida, para tal utilizou-se a média das questões que incluem a questão 8 “A sua organização foi impactada pelo conflito na Ucrânia?”; 10 “No seu ponto de vista, a guerra na Ucrânia causou um grande impacto na cadeia de abastecimento global?; 12 “Como é que o conflito na Ucrânia influenciou o planeamento estratégico a longo prazo da sua organização para a cadeia de abastecimento global?” e 13 “Até que ponto o conflito na Ucrânia impactou o desempenho global dos negócios da sua organização, considerando fatores como receitas, quota de mercado e satisfação do cliente?”. Todas estas questões foram respondidas numa escala de Likert de 1 a 5 em que 1 significa que não teve nenhum impacto e 5: impactou bastante.

Na primeira análise, a consistência interna da escala indica que a escala não tem uma boa consistência interna e os itens podem não estar medindo de forma consistente o mesmo constructo ($\alpha = 0.572$).

Os valores sugerem que a remoção de qualquer item, exceto o Item 12, não melhora significativamente a consistência interna da escala. O Item 13 parece ser problemático, a sua remoção aumentaria ($\alpha = 0.583$), indicando que sua remoção poderia potencialmente melhorar a consistência interna, porém, a diferença é mínima, daí ter se mantido o item.

No caso da Ucrânia, os níveis do impacto foram superiores comparando com Portugal ($\alpha = 0.842$), demonstrando assim que existe uma boa correlação entre as variáveis.

Impacto: Portugal	
Itens	8P, 10P, 12P, 13P.
KMO	0.550
Bartlett	0.036
Alfa de Cronbach	0.572
Impacto: Ucrânia	

Itens	8U, 10U, 12U, 13U.
KMO	0.617
Bartlett	< .001
Alfa de Cronbach	0.842

Tabela 2 - Tabela resumo da variável Impacto em Portugal e Ucrânia;

Fonte: Elaboração própria a partir do *Jamovi*;

5.2. Validação das hipóteses de investigação

Após ter sido realizada a validação da consistência interna dos instrumentos utilizados, procedeu-se a análise de correlação de modo a testar as hipóteses em estudo.

5.2.1. Análise da correlação entre a Liderança Ética e o Impacto nas cadeias de abastecimento

Hipótese 1 – A liderança ética teve um impacto positivo nas cadeias de abastecimento tanto em Portugal como na Ucrânia;

Para testar a Hipótese 1 recorreu-se à regressão linear integrando a variável Liderança Ética e Impacto e efetuou-se para cada país uma análise individual.

No caso da Ucrânia, a correlação entre a liderança ética e o impacto nas cadeias de abastecimento é positiva e estatisticamente significativa ($r = 0.450$, $p = 0.012$). O sentido positivo da correlação indica que a liderança ética e o impacto se encontram diretamente associadas, pelo que quanto mais ético for o líder maior será o seu impacto na cadeia de abastecimento.

Realizando a mesma análise para Portugal, verifica-se que o resultado é diferente.

A correlação muito fraca ($r = 0.060$) combinada com a falta de significância estatística ($p = 0.729$) sugere que não há uma relação linear significativa entre a liderança ética e o impacto nas cadeias de abastecimento no contexto do estudo em questão. Em termos práticos, podemos interpretar que, com base nos dados analisados, a liderança ética não tem um impacto mensurável ou significativo sobre as cadeias de abastecimento, em Portugal.

5.2.2. Análise da correlação entre o Conflito e o Impacto nas cadeias de abastecimento

De modo a testar a segunda hipótese que é composta também pela $H_{2.1}$, efetuaram-se dois modelos de regressão linear, sendo a regressão B para a H_2 e C para $H_{2.1}$. Visto que não existe nenhuma variável que nos permita medir o conflito na Ucrânia, será utilizado o item 6 do inquérito que questiona aos participantes se a sua organização possui fornecedores da Ucrânia. Optou-se em utilizar este item, partindo do ponto em que podemos saber se a empresa tem fornecedores Ucrânicos, poderemos medir o impacto que este conflito causou nos fornecedores e consequentemente na cadeia de abastecimento em cada um dos países.

Hipótese 2 – O conflito teve uma forte influência nas cadeias de abastecimento na Ucrânia;

Primeiramente, no caso da Ucrânia, através do modelo de regressão linear, confirmou-se que a correlação entre o conflito na Ucrânia e o impacto nas cadeias de abastecimento na Ucrânia é negativa e estatisticamente significativa ($r = 0.607$, $p < 0.01$). A inclinação negativa da linha confirma a relação negativa entre as duas variáveis ($\beta = -0.716$, $t = 0.177$), explicando cerca de 36.8% da variância na variável dependente.

Após a análise da regressão linear efetuada, podemos observar que temos evidências suficientes para rejeitar a H_0 , confirmando que o conflito na Ucrânia tem impacto nas cadeias de abastecimento na Ucrânia.

Hipótese 2.1 – O conflito teve uma forte influência nas cadeias de abastecimento em Portugal;

Testando a mesma hipótese para Portugal, verificou-se que a linha de regressão é quase plana, confirmando a fraca correlação entre as duas variáveis, ($\beta = -0.0821$, $t = 0.280$). Posto isto, observa-se que existe uma correlação muito fraca entre as variáveis ($r = 0.554$, $p = 0.771$) e o modelo não é estatisticamente significativo, sendo que não existem evidências suficientes para afirmar que a variável conflito afeta significativamente a variável impacto.

No caso de Portugal podemos observar o oposto, não temos evidências suficientes para rejeitar a H_0 , assim nada nos confirma que o conflito teve algum impacto nas cadeias de abastecimento em Portugal. Neste caso não existe correlação entre as variáveis.

5.2.3. Análise da correlação entre o Impacto nas cadeias de abastecimento em Portugal e na Ucrânia

Hipótese 3 – Portugal foi impactado de forma inferior nas suas cadeias de abastecimento comparando com a Ucrânia, do ponto de vista dos líderes na situação de conflito;

Por fim, iremos verificar a H_3 na qual pretende-se verificar se Portugal foi impactado de forma inferior nas suas cadeias de abastecimento comparando com a Ucrânia, do ponto de vista dos seus habitantes, na situação de conflito. Para tal iremos utilizar as variáveis que contém a média do impacto em Portugal e a média do impacto na Ucrânia.

O coeficiente de correlação múltipla ($r = 0.444$) indica a força e a direção da relação linear entre as variáveis independentes e a variável dependente, sugerindo uma correlação moderada positiva. Quanto ao coeficiente, este é estatisticamente significativo ($p = 0.014$), sugerindo que há uma relação positiva significativa entre as variáveis. Posto isto, a regressão linear possui uma inclinação positiva da linha, o que confirma a relação positiva entre as duas variáveis ($\beta = 0.391$).

CAPÍTULO 6 - DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A presente investigação teve como objetivo verificar, na amostra em estudo, as relações entre a liderança ética, o conflito e o impacto nas cadeias de abastecimento tanto em Portugal como na Ucrânia.

No que concerne aos resultados obtidos, consideraremos a sua análise e discussão em função de cada uma das hipóteses apresentadas.

A **Hipótese 1** sugere que a liderança ética teve um impacto positivo nas cadeias de abastecimento tanto em Portugal como na Ucrânia. No caso da Ucrânia, rejeitamos a H_0 ($p = 0.04 < \alpha = 0.05$). Para Portugal, os dados não fornecem evidências suficientes para rejeitar a H_0 , ou seja, não existem evidências de que a liderança ética teve impacto nas cadeias de abastecimento em Portugal. Dito isto, subentende-se que para a Hipótese 1, no caso da Ucrânia, confirma que a liderança ética teve impacto nas cadeias de abastecimento pois as variáveis se correlacionam, mas no caso de Portugal não há evidências que confirmem o mesmo.

Apurou-se que o conflito na Ucrânia teve uma forte influência nas cadeias de abastecimento na Ucrânia, portanto, a **Hipótese 2** é rejeitada. Porém, observou-se que no caso de Portugal não existem evidências suficientes para rejeitar a **Hipótese 2.1**, pois não existe correlação entre as variáveis em estudo. Contudo, visto que estamos a medir o conflito com o item que analisa os fornecedores ucranianos no país em questão, podemos pressupor que não

há correlação pois as empresas em Portugal não tinham tantos fornecedores Ucrânicos em comparação com Portugal, daí não haver evidências e o impacto ter sido inferior.

Com base na análise efetuada, confirma-se que, visto que o p value é significativamente inferior ao valor de alfa, então rejeita-se a H_0 , assim confirma-se que existe correlação entre as variáveis. Desta forma, valida-se que a **Hipótese 3** é verdadeira e que Portugal foi impactado de forma inferior nas suas cadeias de abastecimento comparando com a Ucrânia, do ponto de vista dos seus líderes na situação de conflito.

CONCLUSÃO

A partir dos resultados apresentados, podemos tirar várias conclusões sobre as hipóteses investigadas e a relação entre a liderança ética e o impacto nas cadeias de abastecimento.

Na **Hipótese 1** podemos concluir que a liderança ética teve um impacto positivo na Ucrânia, em Portugal não existem evidências suficientes para o comprovar. Tal motivo, poderá dever-se ao facto que, com base na amostra, os participantes provenientes de Portugal não sentiram tanto o impacto do conflito e não necessitaram de tanta liderança ética como os líderes da Ucrânia ou ao facto de que Portugal é um país cuja economia é mais dependente das importações, ficando menos ligado ao conflito (Jagtap et al., 2022).

Quanto à **Hipótese 2 e 2.1**, verificou-se que o conflito teve uma forte influência nas cadeias de abastecimento na Ucrânia mas em Portugal nem tanto. Tendo em conta que a amostra possui quase metade dos participantes da área da hotelaria (43,4%) e com base na literatura, podemos justificar esta discrepância por a economia de Portugal ser mais orientada para os serviços e menos dependente da indústria pesada e da indústria transformadora em comparação com a Ucrânia (Henriques & Sharp, 2020).

No que toca à última hipótese, **Hipótese 3**, observou-se o que era esperado. Portugal foi impactado de forma inferior nas suas cadeias de abastecimento comparando com a Ucrânia, do ponto de vista dos seus habitantes, na situação de conflito. Isto deve-se ao facto de que Portugal é um país com maior grau de diversificação de parceiros comerciais e de cadeias de abastecimento, o que acaba por reduzir a sua exposição a perturbações específicas no contexto do conflito entre a Ucrânia e a Rússia (Fernandes & Forte, 2022).

6.1. Considerações Finais

Com base nos resultados obtidos, verificou-se que a liderança ética tem um forte impacto nas cadeias de abastecimento pois esta influência todas as etapas do processo e é um dos fatores mais importantes, visto que, com uma má gestão e falta de comportamentos éticos para com os colaboradores, fará com que os mesmos tenham um desempenho inferior, alterando assim o sucesso de todos.

Apesar de que no caso de Portugal verificou-se um impacto inferior, isto se deve ao motivo de Portugal não ter sido tão fortemente impactado como foi o caso da Ucrânia, país onde o conflito encontra-se no auge.

Embora Portugal tenha mostrado capacidade de adaptação, os efeitos a longo prazo do conflito permanecem uma fonte de preocupação para a estabilidade e recuperação económica do país. Este estudo destaca a importância da liderança ética e da diversificação das cadeias de abastecimento como fatores-chave para mitigar os impactos de eventos disruptivos como guerras e crises geopolíticas.

6.2. Limitações e pistas futuras de investigação

O presente estudo conta com algumas limitações que não conseguidas ultrapassar com a análise efetuada aos dados, as principais limitações encontradas deveram-se a fatores externos à investigação e por isso não foram possíveis de controlar. É necessário realçar que o presente trabalho de investigação foi desenvolvido no decorrer da Guerra na Ucrânia. Isto limitou o número de respostas por parte da Ucrânia, sendo que o país ainda se encontra em situação de Guerra e certas localidades apenas possuem acesso à luz por um período de 2 horas por dia.

Para além disso, a perceção dos diferentes inquiridos de diversas áreas às questões presentes no questionário pode diferir consoante as experiências profissionais e culturais funcionais, o que leva a ter uma visão diferente do enquadramento das perguntas.

O estudo baseia-se num número relativamente pequeno de fontes, que podem não captar totalmente as nuances e complexidades da dinâmica da cadeia de abastecimento em cada país. A investigação futura poderá beneficiar de uma recolha e análise de dados mais extensa, particularmente sob a forma de dados primários provenientes de profissionais da cadeia de abastecimento e decisores políticos.

O estudo reconhece a importância dos fatores contextuais, como a localização geográfica e a diversificação económica, na determinação dos impactos da cadeia de abastecimento em cada país. Contudo, um exame mais aprofundado dos fatores socioeconómicos, políticos e institucionais específicos que moldam o papel da liderança ética nestes contextos proporcionaria uma compreensão mais abrangente.

Outra possível consideração a ter em futuros estudos será a temporal, o estudo centra-se na situação atual, mas a natureza dinâmica da gestão da cadeia de abastecimento e o cenário geopolítico em evolução sugerem que uma perspetiva longitudinal pode ser valiosa para a compreensão das implicações a longo prazo da liderança ética na resiliência e sustentabilidade da cadeia de abastecimento .

À medida que a gestão da cadeia de abastecimento continua a evoluir num cenário global cada vez mais volátil e incerto, os conhecimentos obtidos neste estudo podem informar o desenvolvimento de sistemas de cadeia de abastecimento mais robustos e resilientes, sustentados pelos princípios da liderança ética. Seria ainda interessante explorar as experiências de liderança ética na gestão da cadeia de abastecimento numa gama mais ampla de economias emergentes e regiões afetadas por conflitos .

A oportunidade de investigação para este estudo em parte advém das limitações descritas anteriormente. Existem poucos estudos desenvolvidos subordinados desta natureza, seria assim interessante desenvolver outros tipos de estudos futuros diferentes.

Seria relevante no futuro efetuar um estudo estratificado onde fosse possível analisar o impacto pós guerra nas cadeias de abastecimento a nível global, bem como, investigar as estratégias que os líderes utilizaram para mitigar os impactos da guerra.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aparecido, J. M. & Aguilar, S. L. C. (2022). “A guerra entre a Rússia e a Ucrânia”. *Série Conflitos Internacionais* 9 (1).

Association for Supply Chain Management. (n.d.). *What is supply chain management?*. ASCM. <https://www.ascm.org/topics/supply-chain-management/>

Bahadori, M., Ghasemi, M., Hasanpoor, E., Hosseini, S. M., & Alimohammadzadeh, K. (2021). The influence of ethical leadership on organizational commitment in fire organizations. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(1), 145-156. <https://doi.org/10.1108/IJOES-04-2020-0043>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90043-S](https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90043-S)

Bass, M. B. (1999) *Two decades of research and development in transformational leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), pp. 9-32. <http://dx.doi.org/10.1080/135943299398410>

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*. *Leadership Quarterly*, 10, 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)

Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2018). Angels and demons: The effect of ethical leadership on Machiavellian employees' work behaviors. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01082>

Benmira, S., & Agboola, M. (2021). *Evolution of leadership theory*. *BMJ, leadership*, 000296. 3 – 5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>

Bolman, L., & Deal, T. (1984, pp.336). *Modern approaches to understanding and managing organizations*. London: Jossey-Bass.

Bornio, J. (2023). *A geopolitical analysis of the Crimea Peninsula*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2020-2-134-147>

Brandenburg, M., Govindan, K., Sarkis, J., & Seuring, S. (2019). Quantitative models for sustainable supply chain management: Developments and directions. *European Journal of Operational Research*, 269(3), 885-905. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2013.09.032>

Braun, J. “Qual o papel da Otan no confronto entre Rússia e Ucrânia?” BBC News Brasil, 2 de março de 2022. <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-60580704>

Brown, L. (2023). Bartlett's test of sphericity in multivariate analysis. *Statistical Research Journal*, 20(1), 102-109.

Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2019). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 29(4), 537-553. <https://doi.org/10.5840/beq201020439>

Brown, M., Treviño, L., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

Büyüközkan, G., & Göçer, F. (2018). Digital Supply Chain: Literature review and a proposed framework for future research. *Computers in Industry*, 97, 157-177. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2018.02.010>

Buzan, B., & Hansen, L. (2020). *The evolution of international security studies*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108606065>

Carnevale, B. (2021). Liderança transformacional: Tudo o que precisa de saber. Factorialblog. <https://factorialhr.pt/blog/lideranca-transformacional/>

Chong, E., & Wolf, H. (2010). Factors influencing followers' perception of organizational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/01437731011056434>

Chopra, S., & Meindl, P. (2007). *Supply chain management. Strategy, planning & operation*. In C. Boersch & R. Elschen (Eds.), *Das Summa Summarum des Management*. Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5_22

Christopher, M. (2011). *Logistics and supply chain management* (4th ed.). London: Prentice Hall. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.05.001>

Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management*. Pearson UK. <https://doi.org/10.4236/jssm.2016.93028>

Clausewitz, C. (1832). *On war*. www.clausewitz.com

Concelho Europeu. (2023, Junho 6). *Como esta a UE a reagir ao impacto que a invasão da Ucrânia pela Rússia está a ter nos mercados?*. <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/eu-response-ukraine-invasion/impact-of-russia-s-invasion-of-ukraine-on-the-markets-eu-response/>

Couto, A., C. (1988). *Elementos de estratégia* (Vol. I). Lisboa: IAEM.

Cox, A., Sanderson, J., & Watson, G. (2001). Supply chains and power regimes: Toward an analytic framework for managing extended networks of buyer and supplier relationship. *The Journal of Supply Chain Management*, 37(2), 28-35. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2001.tb00097.x>

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.

Cruz, M. A. F. (2023). A ética na guerra e nos conflitos armados: das Forças Armadas aos mercenários. *Revista Militar*. <https://www.revistamilitar.pt/artigo/1701>

Cunha, M. P., & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: D. Quixote.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (7ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Dragneva, R., & Wolczuk, K. (2015). *Ukraine between the EU and Russia: The integration challenge*. London: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137516268>

Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York: HarperBusiness.

European Commission. (1998). *PCA with Ukraine enters in force*. European Commission: Brussels. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-98-198_en.htm

Félix, A. B. (2022). *Guerra(s) e ética(s). Movimento Ação Ética*. <https://www.acaoetica.pt/opiniaao/94-guerra-s-e-etica-s-2>

Fernandes, A. S., & Forte, R. (2022). *The impact of economic diplomacy on exports: The Portuguese case*. SAGE Publishing, 77(2), 216 - 247. <https://doi.org/10.1177/00207020221135382>

Fortin, M. (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização*. 2a ed. Loures: Lusociência.

Fowler, F. J. (2014). *Survey research methods* (5th ed.). Sage Publications.

Gardiner, M. & Moorman, R. H. (2018). *The role of ethical leadership in organizational effectiveness: A mixed-methods investigation*. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 144, 51-62.

Greenbaum, R. L., Babalola, M., Quade, M. J., Guo, L., & Kim, Y. C. (2020). *Moral burden of bottom-line pursuits: How and when perceptions of top management bottom-line mentality inhibit supervisors' ethical leadership practices*. *Journal of Business Ethics*, 1–15. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04546-w>

Guo, F., Xue, Z., He, J., & Yasmin, F. (2022). *Ethical leadership and workplace behavior in the education sector: The implications of employees ethical work behavior*. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1040000>

Gurzawska, A. (2019, June 13). *Towards Responsible and Sustainable Supply Chains – Innovation, Multi-stakeholder Approach and Governance*. *Springer Science and Business Media*, 19(3), 267-295. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00114-z>

Hanges, P., & Dickson, M. (2004). *The development and validation of the GLOBE culture and leadership scales*. *Leadership, Culture, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, 1, 122-151.

Hehir, A. (2020). *Humanitarian intervention: An introduction* (2nd ed.). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-34196-3>

Henriques, S. T., & Sharp, P. (2020). Without coal in the age of steam and dams in the age of electricity: An explanation for the failure of Portugal to industrialize before the Second World War. *Oxford University Press*, 25(1), 85-105. <https://doi.org/10.1093/ereh/heaa003>

Hill, F., & Stent, A. (2022). *The Kremlin's strategy for the 2022 Russian invasion of Ukraine*. Foreign Affairs.

Hong, J., & Zhang, Y., & Ding, M. (2018). Sustainable supply chain management practices, supply chain dynamic capabilities, and enterprise performance. *Journal of Cleaner Production*. 172. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.093>

House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991) *Personality and Charisma in the US Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness*. *Academy of Management Journal*, 36, 364-396. <https://doi.org/10.2307/2393201>

Ivanov, D., Tsipoulaidis, A., & Schönberger, J. (2019). *Global supply chain and operations management: A decision-oriented introduction to the creation of value* (2nd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-24217-0>

Jagtap, S., Trollman, H., Trollman, F., Garcia-Garcia, G., Parra-López, C., Duong, L., Martindale, W., Munekata, P. E., Lorenzo, J. M. M., Hdaifeh, A., Hassoun, A., Salonitis, K., & Afy-Shararah, M. (2022). *The Russia-Ukraine conflict: Its implications for the global food supply chains*. *Multidisciplinary Digital Publishing Institute*, 11(14), 2098-2098. <https://doi.org/10.3390/foods11142098>

Johnson, R. (2021). Exploratory factor analysis: Understanding the basics. *Journal of Statistical Analysis*, 15(3), 45-59.

Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 257-265. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2001.tb00261.x>

Kapustyan, G. (2016). *Ukrayins'ka derzhavnist': etapy stanovlennya (Ukrainian statehood: Stages of formation)*. Materialy III rehional'noyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi. <https://okrain.net.ua/ru/article/read/Ukrainskaja-gosudarstvennost-etapy-stanovlen-ija.html>

Keegan, J. (2006). *Uma história da guerra*. Lisboa: Tinta da China.

Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2020). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 105(5), 517-531. <https://doi.org/10.1037/a0017103>

Koay, K. Y., & Lim, P. K. (2021). Ethical leadership and knowledge hiding: Testing the mediating and moderating mechanisms. *Journal of Knowledge Management*, 26, 574–591. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2021-0091>

Komorowski, P., Warchalowski, J., & Zawada, P. (2021). The organizational culture of enterprises and changes in supply chain management in the COVID-19 pandemic era. *Alcide De Gasperi University of Euroregional Economy in Józefów*, 47(2), 211-226. <https://doi.org/10.13166/jms/144166>

Koufteros, X., & Marcoulides, G. (2006). Product development practices and performance: A structural equation modelling-based multi-group analysis. *International Journal of Production Economics*, 103(1), 286-307.

Krastev, I., & Leonard, M. (2022). *The crisis of European security: What Europeans think about the war in Ukraine*. ECFR. <https://ecfr.eu/publication/the-crisis-of-european-security-what-europeans-think-about-the-war-in-ukraine/>

Kuznietsov, S., Vladyshevska, V., & Kuznetsov, S. (2023, February 21). Coastal Regions of Ukraine: Governance Transformation amid the Russian Invasion, *Lex Portus*, 9(1), 37-49. <https://doi.org/10.26886/2524-101x.9.1.2023.3>

Lee, J. (2022). Evaluating the reliability of measurement scales with Cronbach's alpha. *International Journal of Social Science Research*, 25(4), 115-123.

Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434-451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>

Maak, T., & Pless, N. M. (2019). *Responsible leadership*. Routledge.

Mankoff, J. (2019). *Russian foreign policy: The return of great power politics*. Rowman & Littlefield Publishers.

May, L. (2018). *The morality of war: A reader* (4th ed.). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199943418.001.0001>

Mbah, R. E., & Wasum, D. F. (2022). Russian-Ukraine 2022 war: A review of the economic impact of Russian-Ukraine crisis on the USA, UK, Canada, and Europe. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 9(3), 144-153. <https://doi.org/10.14738/assrj.93.12005>

McCracken, S. (2023). IHG's Keith Barr shares why he's leaving "One of the best CEO jobs". CoStar. <https://www.costar.com/article/1937505647/ihgs-keith-barr-shares-why-hes-leaving-one-of-the-best-ceo-jobs>

Mostafa, A. M. S., Farley, S., & Zaharie, M. (2020). *Examining the boundaries of ethical leadership: The harmful effect of co-worker social undermining on disengagement and employee attitudes*. *Journal of Business Ethics*, 1–14. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04586-2>

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed. p. 67). Sage Publications.

Pampolini, P. G., Mazo, C. G. D., Gonçalves, D.A. (2013). A liderança e a gestão de equipes de alto desempenho na gestão estratégica de pessoas. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, 6(2).

Pictet, J. (1979). *Des droits de l'homme et du droit humanitaire*. Geneva: Institut Henry-Dunant. https://library.icrc.org/library/docs/BIB/BIB_00011.pdf

Pifer, S. (2020). *Ukraine's perilous path to reform*. Brookings Institution. <https://www.brookings.edu/research/ukraines-perilous-path-to-reform/>

Pinto, J. P. (2014). *Pensamento Lean: A filosofia das organizações vencedoras* (6ª ed., p. 147). LI-DEL.

Priem, R., & Shaffer, M. (2001) Resolving moral dilemmas in business: a multicountry study. *Business and Society*, 40(2), 197-219.

Putin, V. (2005). *Annual address to the Federal Assembly of the Russian Federation*. <http://en.kremlin.ru/events/president/transcripts/22931>

Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações – Teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Ribeiro, N., Gomes, D., & Kurian, S. (2018). *Authentic leadership and performance: The mediating role of employees' affective commitment*. *Social Responsibility Journal*, 14, 213–225. [https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/3409/1/Final draft.pdf](https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/3409/1/Final%20draft.pdf)

Rüßmann, M., et al. (2015). *Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries*. Boston Consulting Group. https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_industry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries

Sancha, C., Giménez, C. M., & Sierra, V. (2016). Achieving a socially responsible supply chain through assessment and collaboration. *Elsevier BV*, 112, 1934-1947. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.04.137>

Serdarasan, S. (2013). A review of supply chain complexity drivers. *Computers & Industrial Engineering*, 66(3), 533-540. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2012.12.008>

Silva, J. (2021). *A revolução da indústria 4.0*. Editora Exemplo.

Smith, T. (2022). *Measuring sample adequacy in factor analysis: The Kaiser-Meyer-Olkin test*. *Journal of Quantitative Methods*, 18(2), 67-72.

Snyder, S. (2017). *Black earth: The Holocaust as history and warning*. New York: Random House. <https://doi.org/10.1080/00085006.2017.1305547>

Spekman, R., E., Werhane, P., H. & Boyd, D., E. (2005). Corporate Social Responsibility and Global Supply Chain Management: A Normative Perspective. *RELX Group (Netherlands)*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.655223>

Srai, J. S., Graham, G., Hoek, R. V., Joglekar, N., & Lorentz, H. (2023). Impact pathways: unhooking supply chains from conflict zones—reconfiguration and fragmentation lessons from the Ukraine–Russia war. *Emerald Publishing Limited*, 43(13), 289-301. <https://doi.org/10.1108/ijopm-08-2022-0529>

Tang, C. S. (2018). Socially responsible supply chains in emerging markets: Some research opportunities. *Wiley*, 57(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2018.01.002>

Thomas, L., & Strupczewski, J. (2022). *Ukraine crisis will hit economy but EU is ready, officials say*. Reuters.

Touma, J. (2022). Ethics behind Leadership in Different Economies. *Scientific Research Publishing*, 12(2), 135-144. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2022.122009>

Treviño, L., K., & den Nieuwenboer, N., A. (2021). *Ethical leadership: A social learning perspective for research*. *Academy of Management Annals*, 15(1), 367-401. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. Wiley.

Whitfield, G. (2022). *The history of global supply chains*. *All Things Supply Chain*. <https://www.allthingssupplychain.com/the-history-of-global-supply-chains/>

Wilson, A. (2019). *Ukraine crisis: What it means for the West*. Yale University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt1pwtfhh>

Wiseman, P. (2022). *Economic dangers from Russia's invasion ripple across globe*. AP News.

Yang, Q., & Wei, H. (2017). The Impact of Ethical Leadership on Organizational Citizenship Behavior. The Moderating Role of Workplace Ostracism. *Leadership and*

Organizational Development Journal, 39, 100-113.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2016-0313>

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário elaborado no *Google Forms*

Impacts of Leadership on Supply Chains During the War in Ukraine

This survey is carried out within the scope of an academic study, integrated into the Master's Degree in Investment Strategy and Internationalization at Instituto Superior de Gestão (ISG).

The main objective of the study is to analyze and understand how supply chains were affected during the Ukrainian War and how managers managed to lead in a conflict situation like this that affects the world and the global economy.

All data collected is anonymous and will only be used for academic research work, ensuring confidentiality.

The duration of this survey is approximately 7 minutes.

1. How old are you?

- 0 – 15 years old
- 15 – 30 years old
- 30 – 45 years old
- 45 + years old
- Prefer not to say

2. What is your highest level of education?

- High School Diploma
- Bachelor's Degree
- Master's Degree
- Other

3. What is your work industry?

- Business, Consultancy or Management
- Accountancy, Banking or Finance
- Engineering or Manufacturing
- Healthcare
- Law
- Computing or IT
- Marketing, Advertising or PR Retail
- Sales

- Transport or Logistics
- Leisure, Sports or Tourism
- Media or Digital
- Hospitality or Events
- Other

4. Answers from:

- Portugal
- Ukraine

*2 section, one for each of the countrys but the questions are the same.

5. How familiar are you with the ongoing conflict in Ukraine and its potential impacts on the global supply chain?

	1	2	3	4	5	
I have not heard about it	☐	☐	☐	☐	☐	I am very aware about the effects

6. Did your organization had direct suppliers from Ukraine or Russia?

- Yes
- No
- Maybe

7. Did your organization had clients/ costumers from Ukraine or Russia?

- Yes
- No
- Maybe

8. Was your organization impacted by the conflict in Ukraine?

	1	2	3	4	5	
Nothing	☐	☐	☐	☐	☐	Very Much

9. What was the major impacts suffered due to the conflict in your organization?

- Loss of resources
- Increase in the prices of products
- Revenue decreases
- Production costs increased
- Outra:

10. In your point of view, did the war in Ukraine caused a major impact in the global supply chain?

	1	2	3	4	5	
No impact	☐	☐	☐	☐	☐	Impacted a lot

11. Have you experienced any disruptions in your global supply chain due to the conflict in Ukraine?

- Yes
- No

12. How has the conflict in Ukraine influenced your organization's long-term

	1	2	3	4	5	
Didn't Influenced	☐	☐	☐	☐	☐	Influenced a lot

13. How much has the conflict in Ukraine impacted your organization's overall business performance, considering factors such as revenue, market share, and customer satisfaction?

	1	2	3	4	5	
No impact	☐	☐	☐	☐	☐	Impacted a lot

14. Could you, as a leader, be better prepared to deal with these kinds of situations as a war?

- Yes, could be better prepared.
- No, I don't need any preparation.
- Other

15. As a leader, do you believe that the way you act and behave, towards colleagues and workers, can have a strong impact in the success of the organization?

- Yes
- No

In the following questions, answer based on the leadership that occurred in your company. Please note that, 1 is Strongly Disagreed and 5 is Strongly Agreed.

16. I have a strong concern with ethical and moral issues. .

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

17. I clearly communicate ethical standards with colleagues and members.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

18. I set an example of ethical behavior in my actions and decisions.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

19. I expect people to make mistakes (it's human nature).

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

20. I am honest and trustworthy in telling the truth.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

21. I am fair and impartial when assigning tasks to collaborators and members.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

22. I am trustworthy to keep promises and commitments.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

23. I insist on doing what Is fair and ethical even when it is not easy.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

24. I recognize my mistakes and take responsibility for them.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

25. I set an example of dedication and self-sacrifice towards the organization.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

26. I oppose using unethical practices to increase performance.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

27. I put the need of others above my own interests.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

28. I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization be successful.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

29. I look forward in a positive way to the future

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

30. I am being guided by a vision of what is worth doing.

31. I am welcoming in full sharing of information.

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

32. I am willing to change the mind or direction to accommodate others as long as the ethical foundation remains secure.

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

Final

Without any doubts, this war between Russia and Ukraine had big impacts globally and mostly in Ukraine, our goal is to understand how the business leaders can prepare better for this situationsja and provide support.

Thank you for your time and collaboration. Your answers are very much appreciated for this Master Thesis.

Please, do not forget to submit your answers.