



Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Efeitos da Responsabilização na Tomada de Decisão Ética

Vítor Hugo Silva

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:
Doutor Eduardo Simões, Professor Auxiliar,
ISCTE-IUL

Outubro, 2009

Efeitos da Responsabilização na Tomada de Decisão Ética

Vítor Hugo Silva

Outubro, 2009

Resumo

Quando apreciam o carácter ético de uma decisão, as pessoas tendem a tomar a natureza das consequências como base para o seu julgamento. Especificamente, uma decisão dúbia em termos éticos tende a ser mais aceitável quando as consequências são apresentadas como positivas. No presente trabalho são apresentados e discutidos os resultados de um estudo destinado a examinar os efeitos da condição de responsabilização (prestaçao de contas a terceiros) sobre este processo. Os resultados parecem indicar que os indivíduos responsabilizados pela forma como julgam a aceitabilidade de decisões eticamente dúbias tendem a ser mais severos na sua apreciação quando as consequências são positivas ou neutras. Este efeito não ocorre quando as consequências da decisão são apresentadas como negativas. Neste caso, as pessoas tendem a considerar a decisão eticamente inaceitável, independentemente de estarem ou não responsabilizadas perante terceiros. Adicionalmente, foi observado o efeito da necessidade de cognição enquanto aspecto individual moderador da relação entre a condição de responsabilização e o julgamento sobre uma decisão ética observando-se que os factores contextuais em que ocorre a tomada de decisão sobrepõe-se à motivação individual para o envolvimento em tarefas cognitivas.

Finalmente, estes resultados são discutidos na perspectiva da tomada de decisão no contexto organizacional, sendo salientada a sua possível relevância para o estabelecimento de mecanismos que permitam incrementar o escrutínio da natureza ética das decisões nas organizações.

Palavras-chave: Responsabilização, necessidade de cognição, tomada de decisão ética.

Classificação da dissertação nas classificações definidas pela American Psychology Association (PsycINFO Classification Categories and Codes): 3600 – Industrial & Organizational Psychology; 3040 – Social Perception & Cognition.

Abstract

When dealing with ethical decisions, people tend to take the nature of the consequences as a basis for their judgment. Specifically, a dubious ethical decision tends to be more acceptable when the consequences are presented as positive.

In this work, are presented and discussed the results of a study that examine the effects of accountability on the ethical decision-making. Results seems to indicate that individuals accountable for their how judgment about the acceptability of an ethical dubious behaviour tend to be more harsh in its assessment when the consequences are positive or neutral. This effect does not occur when the consequences of the decision are presented as negative. In this case, people tend to consider ethical decision unacceptable, whether or not accountable to others. Additionally, we observed the effect of need for cognition as separate moderator in the relationship between accountability and the judgment of an ethical decision making, noting that the contextual factor overrides the individual motivation for involvement in complex cognitive tasks.

Finally, we discuss these results and their appliance in organizational contexts, while stressing its possible relevance to the establishment of mechanisms to increase the scrutiny of ethical decisions in organizations.

Keywords: Accountability, need for cognition, ethical decision-making.

PsycINFO Classification Categories and Codes: 3600 – Industrial & Organizational Psychology; 3040: Social Perception & Cognition

Para a Susana

Agradecimentos

Ao meu orientador, Prof. Dr. Eduardo Simões pela disponibilidade permanente e motivação constante.

Ao Vítor Agostinho, Director-geral da Sociedade de Instrução e Beneficência A Voz do Operário pela amizade e apoio.

Ao Prof. Dr. João Pissarra, Dr.^a Ana Pereira e todos os que me ajudaram na recolha de dados.

Aos meus pais e irmã.

Aos participantes no estudo.

Índice

Resumo.....	iii
Abstract.....	v
Agradecimentos.....	vii
Lista de tabelas.....	x
Introdução.....	1
Capítulo 1 – Decisão ética individual	
1.1. Decisão ética individual: o caso da ética limitada.....	5
1.2. Anatomia da decisão: os limites da racionalidade e funcionamento cognitivo.....	7
<i>Enviesamento provocado pelo resultado</i>	11
<i>Metadecisão ética: julgamentos sobre a ética nas decisões</i>	13
1.3. Teoria da responsabilização.....	15
<i>Necessidade de cognição</i>	17
<i>Modelo de contingência social</i>	19
<i>Responsabilização por processos e por resultados</i>	22
Capítulo 2 – Estudo sobre os efeitos da responsabilização na tomada de decisão ética	
2.1. Estudo sobre os efeitos da responsabilização na tomada de decisão ética.....	26
2.1.1. Objectivos e hipóteses.....	27
2.2. Método.....	31
Resultados.....	34
Discussão.....	41
Conclusão, limitações e pesquisas futuras.....	44
Referências.....	46
Anexos	

Efeitos da Responsabilização

A. Caracterização sócio-demográfica dos participantes.....	55
B. Distribuição dos participantes no design experimental.....	56
C. Protocolo de recolha de dados.....	57
D. Cenários de decisão ética.....	63

Lista de tabelas

Tabela 1 – Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo.....	35
Tabela 2 – Médias e desvios-padrão da aceitabilidade atribuída pelos participantes à tomada de decisão ética.....	37

Introdução

Introdução

O conceito de racionalidade limitada (Simon, 1959; Thaler, 2000; Chugh, Bazerman & Banaji, 2005) surge como elemento essencial na compreensão dos processos de julgamento e de tomada de decisão, servindo de pano de fundo para a negação da concepção do ser humano como agente que visa a maximização do auto-interesse (Bazerman & Tenbrunsel, 1998; Simon, 1959; Jurgermann, 2000). A racionalidade limitada surge da necessidade de obter decisões suficientemente satisfatórias com base nos meios disponíveis. Para isso, os indivíduos utilizam processos simplificados de análise de informação motivados pela exigência ou necessidade de respostas que não podem ser obtidas mediante a utilização dos requisitos da racionalidade. Assim, se os indivíduos, muitas vezes, procuram seguir procedimentos lógicos, explícitos e conscientes, por outro, frequentemente adoptam processos intuitivos, automáticos e/ou baseados na emoção (Stanovich & West, 2000; Kahneman, 2003; Bazerman & Moore, 2009). Este tipo de funcionamento cognitivo, que se apoia na utilização de heurísticas e estratégias simplificadas de tratamento da informação (Tversky & Kahneman, 1974; Bazeman & Moore, 2009) gera erros e enviesamentos de julgamento. É o caso particular do enviesamento provocado pelo resultado (Baron & Hershey, 1988), ou seja, uma regra de decisão que reflecte a tendência dos indivíduos a considerarem a informação relativamente às consequências de uma acção como determinante na aferição da qualidade da tomada de decisão ou da competência do decisor, no caso de se tratar de um julgamento acerca de uma decisão tomada por outrem. A antevisão das consequências constitui um elemento essencial da tomada de decisão, podendo limitar a acção dos indivíduos, uma vez que a incapacidade de prever consequências ou o reconhecimento de que estas se encontram sujeitas à influência de elementos não controláveis, poderá levar ao adiamento da tomada de decisão.

A responsabilização (Tetlock & Levi, 1980; Tetlock, 1983, 1999) refere-se à expectativa que o indivíduo tem de vir a prestar contas pelo seu comportamento a terceiros. A pesquisa nesta área indica que a responsabilização pré-decisória, em particular, a necessidade de justificar o modo como tomaram uma decisão (responsabilização pelo processo) promove nos indivíduos a motivação para conhecer de forma profunda o problema. Por outro lado, as pessoas, quando intrinsecamente motivadas pelo gosto em se envolverem em tarefas de elevada complexidade cognitiva (necessidade de cognição elevada) (Cacciopo & Petty, 1982), tendem a utilizar procedimentos sistemáticos e conscientes de análise e interpretação da informação, revelando maior resistência a enviesamentos cognitivos.

Capítulo 1

Decisão ética individual

1.1. Decisão ética individual: o caso da ética limitada

Quando avaliam assuntos eticamente dúbios, as pessoas tendem a considerar a natureza das consequências como determinantes na formação do julgamento. Esta situação verifica-se igualmente quando realizam inferências acerca da sua própria competência enquanto decisores ou quando têm que avaliar uma decisão ética tomada por outrem. De facto, a utilização de tal regra de decisão viola os princípios da racionalidade “clássica” uma vez que a informação acerca das consequências de uma decisão não permite realizar inferências concretas acerca do decisor no momento da decisão (Gino, Moore & Bazerman, 2008).

A tomada de decisão ética pode ser realizada através de duas vias distintas. Com origem em processos de raciocínio sistemático, consciente, cuidadoso e de análise detalhada da informação disponível ou, como acontece usualmente, assentar num tipo de funcionamento cognitivo rápido, não intencional, inconsciente e caracterizado pela utilização recorrente de heurísticas (Bargh, 1994). Por este motivo, as decisões éticas enfermam de problemas de exactidão uma vez que o indivíduo tende a ser movido, no seu julgamento, pela percepção daquilo que é socialmente aceite como ético ou não ético (Chugh, Bazerman, & Banaji, 2005).

Considerado como referência na área da decisão ética (e.g. Jones, 1991; Beu & Buckley, 2001; McDevitt, Giapponi & Tromley, 2007), o modelo de tomada de decisão ética individual (Rest, 1986) desenvolvido a partir do trabalho de Kohlberg (e.g. Kohlberg & Kramer, 1969; Kohlberg, 1976) sobre o estabelecimento da base cognitiva do juízo moral, concebe o processo de tomada de decisão ética individual como decorrendo numa sucessão de quatro fases: o decisor reconhece o *assunto moral* (1), elabora um *julgamento moral* (2), coloca os aspectos morais acima de outros aspectos estabelecendo uma *intenção moral* (3) e age em função dessa intenção moral (4) (Rest, 1986; 1994).

Apesar de valioso na compreensão de como os indivíduos conduzem o processo decisório, este modelo revela-se incapaz de explicar a razão por que o reconhecimento de um assunto ético não implica a sua resolução com sucesso. De facto, a percepção de que algo é ou não ético parece claramente insuficiente para explicar ou predizer uma decisão ética. Neste sentido, as contribuições de Trevino (1986) e de Jones (1991) introduzem a ideia de que o decisor é movido por factores individuais e contextuais que interagem com a componente cognitiva, aspecto essencial na compreensão de como o indivíduo age perante uma situação ética.

Especificamente, Jones (1991) sugere que o decisor atribui uma dada *intensidade moral*, que modera a tomada de decisão de forma contingente com a natureza do assunto ético. A intensidade moral refere-se à capacidade de apreensão do imperativo moral da situação perante a qual é necessária uma decisão ou seja, os indivíduos, com base na percepção da aceitabilidade social¹ da sua acção, tendem a decidir mais facilmente quando a probabilidade de consequências negativas ocorra num futuro distante e afecte um número reduzido de pessoas desconhecidas ou sem proximidade física, social, psicológica ou cultural.

Todavia, a mera identificação de etapas respeitantes ao processo de tomada de decisão não fundamenta a existência de uma capacidade intrínseca no indivíduo para resolver um assunto de natureza ética, mesmo que consiga identificar o assunto ético com sucesso, estabelecer a intensidade moral e elaborar um julgamento com vista à tomada de decisão (McDevitt *et al.*, 2007). Quanto mais eticamente complexo é o assunto em causa, maior é a

¹ Uma decisão moral refere-se a uma decisão “legal e moralmente aceite por uma larga comunidade” (Jones, 1991, p. 367)

quantidade de informação com que o decisor tem de lidar, permitindo a influência de factores que promovem a ocorrência de erros de julgamento.

Na decisão ética, o impacto e as consequências morais de que se reveste motivam a utilização de mecanismos psicológicos diferentes da tomada de decisão comum. Em primeiro lugar, o decisor assume-se implicitamente, como moralmente competente, tendendo a não reconhecer eventuais problemas éticos e conflitos de interesse que podem estar presentes numa dada situação. O decisor parece encontrar-se motivado a fazer aquilo que considera correcto, mesmo que tal signifique ir contra o seu sistema de valores e crenças pessoais (Kellaris, Dahlstrom, & Boyle, 1998). Por outro lado, a dificuldade em imaginar as consequências de uma tomada de decisão poderá levar a um enviesamento na percepção do risco da sua decisão uma vez que as pessoas tendem em pensar de uma forma prospectiva (Slovic, Fischhoff, & Lichtenstein, 1982) ou seja, estabelecer a probabilidade de uma dada consequência ocorrer como resultado de uma decisão.

Se na tomada de decisão comum, o uso de heurísticas nos processos de racionalidade limitada pode originar enviesamentos relativamente às soluções que obedecem a parâmetros estritos da racionalidade, de igual modo, na decisão ética, os processos motivacionais podem interferir na análise da informação disponível, originando enviesamentos não intencionais. Por isso, os processos de tomada de decisão individual em questões éticas podem ser vistos como um caso particular da racionalidade limitada, ou seja de “ética limitada” (Chugh, Bazerman, & Banaji, 2005; Donaldson & Dunfee, 1994).

1.2. Anatomia da decisão: os limites da racionalidade e funcionamento cognitivo

O conceito de *racionalidade limitada* (Simon, 1959; Thaler, 2000; Chugh, *et al.*, 2005) surge como elemento essencial na negação da concepção do ser humano como agente que visa, através da tomada de decisão com base na análise de toda a informação disponível acerca de alternativas e consequências, a maximização do auto-interesse (Bazerman & Tenbrunsel, 1998; Simon, 1959; Jurgermann, 2000). O uso de processos de racionalidade limitada surge da necessidade de obter decisões suficientemente satisfatórias com base nos meios disponíveis. Para isso, os indivíduos utilizam processos simplificados de análise de informação motivados pela exigência ou necessidade de respostas que não podem ser obtidas mediante a utilização dos requisitos da racionalidade.

Concretamente, os processos de simplificação da tomada de decisão têm origem no facto dos indivíduos se encontrarem limitados, quer pela atenção e memória restritas, quer pelo contexto em que ocorre a decisão, tomando-se como exemplo os custos inerentes à procura de informação. A analogia de Simon (1990) relativa ao comportamento decisório, o qual seria “*moldado por uma tesoura da qual as lâminas são o contexto em que se estrutura a tarefa e as capacidades computacionais do indivíduo*” (p.7) ilustra perfeitamente como as decisões fazem referência a um conjunto de escolhas identificáveis no tempo e no espaço e que se encontram sob a influência das emoções, da imaginação e das memórias do decisor.

O reconhecimento de que os indivíduos nem sempre tomam decisões assentes em critérios de coerência e consistência com as alternativas disponíveis como preconiza o modelo racional de tomada de decisão (Tversky & Kahneman, 1981), coloca o processo decisório na dependência das inferências que o indivíduo faz baseado na sua interpretação do mundo (Bazerman & Tenbrunsel, 1998; Higgins & Bargh, 1987). Assim, se os indivíduos procuram, por vezes, seguir procedimentos lógicos, explícitos e conscientes, por outro, frequentemente

adoptam processos intuitivos, automáticos e/ou baseados na emoção (Stanovich & West, 2000; Kahneman, 2003; Bazerman & Moore, 2009). Este tipo de funcionamento cognitivo, que se apoia na utilização de heurísticas e estratégias simplificadas de tratamento da informação (Tversky & Kahneman, 1974; Bazerman & Moore, 2009), ainda que adaptativo, gera frequentes erros de julgamento e enviesamentos, colocando em causa a qualidade das decisões.

A assunção de que os indivíduos podem processar a informação mediante a utilização de duas vias ganha forma na proposta de que as operações mentais apresentam um carácter dual (e.g Chen & Chaiken, 1999, Chaiken, 1980; Devine, 1989; Epstein, 1994; Epstein, Lipson, Holstein & Huh, 1992; Wilson, Lindsey & Schooler, 2000). Especificamente, o modelo heurístico-sistemático (Chaiken, 1987) sugere que, quando as pessoas não se encontram motivadas ou estão limitadas no que respeita a pensar sobre o conteúdo de uma mensagem (e.g., baixa relevância pessoal do tema, constrangimentos de tempo) adoptam um processamento cognitivo heurístico que reflecte um menor esforço cognitivo, requerendo apenas para o seu funcionamento que as heurísticas – regras de decisão que correspondem a estruturas de conhecimento aprendidas e guardadas na memória (Chen, Duckworth & Chaiken, 1999), se encontrem disponíveis, acessíveis e detenham aplicabilidade para o julgamento em questão. Em contraste, o processamento sistemático parece ocorrer em situações nas quais os indivíduos se encontram altamente motivados e aptos para o escrutínio da mensagem (e.g., elevada relevância do tema, ausência de pressão de tempo). Trata-se de um tipo de funcionamento cognitivo que envolve uma abordagem compreensiva e analítica da informação relevante requerendo da parte do indivíduo competências e capacidades cognitivas no tratamento da informação (Chen *et al.*, 1999).

Todavia, a motivação específica para a selecção da informação poderá não ser suficiente na promoção do processamento sistemático, isto é, o indivíduo pode ser movido pelo desejo de se afirmar como competente, moral ou bem sucedido (Simões, 2005). Reforçando a ideia de que o envolvimento motivacional não é suficiente para explicar a existência de dois tipos de funcionamento cognitivo, Simões (2005) refere que, mesmo quando analisa a informação de forma sistemática, um indivíduo que se encontre fortemente envolvido com a situação em causa poderá focar-se em informação irrelevante, condicionando a qualidade do seu julgamento. Esta situação em específico deve-se ao facto dos indivíduos não lidarem com todas as situações de igual forma, podendo desejar deter informação e conhecimento relativamente a uns assuntos em detrimento de outros (Kruglanski & Webster, 1996). Assim, o funcionamento cognitivo na tomada de decisão envolve um conjunto de assunções que medeiam a relação entre as crenças pessoais e os aspectos motivacionais da tomada de decisão (Jost, Glaser, Kruglanski & Sulloway, 2003). Sobre os aspectos motivacionais, estes podem ser direcccionais e não direcccionais e determinam a quantidade e o modo como a informação é processada pelo indivíduo (Jost *et al.*, 2003). Os indivíduos são movidos directamente pela necessidade de providenciar a produção, a qualquer custo, de uma resposta a um dado assunto no sentido de evitar prolongar o estado de confusão e ambiguidade provocados pela ausência de resposta (*need for closure*) ou por outro lado, o desejo de adiar enquanto possível a resposta, permitindo a análise do máximo de informação disponível como reacção à percepção dos custos inerentes em dar o assunto por terminado (*need for disclosure*) (Kruglanski & Webster, 1996; Webster & Kruglanski, 1994). Neste último caso, os indivíduos são movidos pela necessidade de cognição (Cacioppo & Petty, 1982) que reflecte a motivação para procurar conhecimento independentemente das características da situação e da

informação. Níveis mais baixos ou mais altos de necessidade de cognição, parecem predispor as pessoas para o uso de heurísticas, adoptando um funcionamento cognitivo menos sistemático, ou para despenderem esforço com vista à compreensão do problema de forma aprofundada e com elevado grau de exactidão.

Enviesamento provocado pelo resultado.

De um ponto de vista racional, o julgamento acerca de um processo de tomada de decisão pressupõe a utilização da mesma informação que o decisor teria disponível no momento da sua decisão (Bazerman & Moore, 2009), pelo que a assunção das consequências como determinantes para a aferição da qualidade de uma decisão baseia-se na adopção de uma heurística centralizadora da atenção nos argumentos que tornam a decisão “boa” ou “má”, e não nos aspectos anteriores à própria tomada de decisão.

É o caso do enviesamento provocado pelo resultado (Baron & Hershey, 1988), ou seja, uma regra de decisão que reflecte a tendência dos indivíduos a considerarem a informação relativamente às consequências de uma acção como determinante na aferição da qualidade da tomada de decisão ou da competência do decisor, no caso de se tratar de um julgamento acerca de uma decisão tomada por outrem.

As pessoas tendem a elaborar previsões acerca da probabilidade da verificação dos efeitos de uma tomada de decisão tomando como referência a observação *a posteriori* das consequências dessa mesma decisão. O “enviesamento prospectivo” (Fischoff, 1975) descreve como são realizadas as inferências acerca da informação detida pelo decisor antes da tomada de decisão. A avaliação da qualidade da decisão é antecedida pela avaliação do grau de probabilidade de ocorrência do resultado. Partilhando a mesma dimensão temporal (Clarkson,

Emby & Watt, 2002) o enviesamento provocado pelo resultado determina o julgamento sobre a qualidade da decisão e sobre a competência do decisor, na medida em que este deveria ter antecipado as consequências. Trata-se da atribuição de responsabilidade ao decisor pelos efeitos da sua ação. A percepção da existência de causalidade e de intenção conduzem os indivíduos a uma tentativa de restabelecimento do sentido de justiça (Tostain & Lebreuilly, 2008), considerando aceitável punir alguém na medida da severidade das consequências pelas quais é responsável, uma vez que se supõe que estas constituem uma indicação clara do grau de negligência do decisor (Baron & Hershey, 1988). Como exemplo deste tipo de enviesamentos, Alicke e Davis (1989) referem que, na apresentação de um cenário em que o proprietário de uma casa dispara sobre um presumível intruso, os participantes no estudo atribuíam maior responsabilidade ao proprietário quando o intruso era apresentado como uma vítima inocente e menor responsabilidade quando o mesmo intruso era descrito como um perigoso criminoso.

Na avaliação de decisões sobre assuntos éticos, Haidt (2001) mostrou que as consequências negativas provocam forte desaprovação moral. Pesquisas recentes indicam o enviesamento provocado pelo resultado como uma heurística socialmente relevante (Agrawal & Maheswaran, 2005), ou seja, os indivíduos encontram-se motivados para gerir o impacto social das suas decisões julgando uma decisão com base na intuição acerca da aceitabilidade social dessa mesma decisão.

A necessidade de atribuição de culpa e punição é dominante e automática, constituindo uma fonte de irracionalidade dos julgamentos ético. As pessoas são movidas pela crença num “mundo justo” (Mazzocco, Alicke & Davis, 2004), isto é, crêem que as consequências de uma decisão reflectem a intencionalidade e as características pessoais do decisor. Quando estas são

negativas, ou seja, quando o indivíduo possui informação de que o impacto da decisão tem repercussões nefastas para terceiros, então assume que se trata de um comportamento socialmente inaceitável e condenável (Mazzocco *et al.*, 2004), julgando mais severamente a decisão e o seu autor (Alicke & Davis, 1989).

Em suma, os indivíduos tendem a estabelecer relações de causalidade entre a natureza das consequências de uma decisão e o nível de competência do decisor. Este processo intuitivo e inconsciente é mais saliente no caso da tomada de decisão ética. Os indivíduos, movidos pela necessidade do restabelecimento do sentido de justiça, avaliam mais negativamente um decisor quando o comportamento deste gera consequências negativas e mais positivamente quando ao mesmo comportamento se encontram associadas consequências positivas (Gino *et al.*, 2008). Este aspecto constitui uma importante fonte de irracionalidade no julgamento ético contribuindo para o reconhecimento de limitações na capacidade individual de processamento da informação acerca de assuntos eticamente dúbios.

Metadecisão ética: julgamentos sobre a ética nas decisões

O conceito de ética limitada refere-se aos limites da qualidade da decisão sobre assuntos éticos (Donaldson & Dunfee, 1994). Como referido anteriormente, os indivíduos tendem a considerar-se moralmente competentes, dificultando o reconhecimento de conflitos de interesse na tomada de decisão ética. No processo decisório em geral, os indivíduos são movidos pela preservação da auto-estima, submetendo as suas percepções, julgamentos e comportamentos à noção que se encontram sob o julgamento de terceiros.

No caso específico da tomada de decisão ética, o indivíduo é afectado por motivações sociais específicas. Ou seja, a preservação da auto-estima não é suficiente e a percepção de

que se encontra sob julgamento activa a procura de soluções eticamente aceitáveis. De facto, quando as decisões éticas envolvem consequências para o próprio e/ou para terceiros, a tomada de decisão tende a ser motivada pela percepção daquilo que é socialmente aceite como ético, introduzindo no processo uma motivação auto-orientada (Chugh, *et al.*, 2005), considerando que as consequências que beneficiem o próprio não são somente desejáveis como moralmente justificáveis (Epley & Caruso, 2004). Trata-se de uma “ilusão de objectividade” (Armor, 1998 *cit.* Chugh, *et al.*, 2005), decorrente do facto dos indivíduos tenderem a percepcionar-se como mais éticos que as restantes pessoas (Tenbrunsel & Messick, 2004).

Como temos vindo a observar, os processos de tomada de decisão encontram-se limitados por factores cognitivos e motivacionais. Se por um lado, a capacidade de processamento de informação é constrangida pelas capacidades computacionais do indivíduo e pelo contexto em que ocorre a tomada de decisão, por outro, as pessoas são movidas por um desejo particular de despender maior ou menor esforço cognitivo na resolução dos problemas, podendo verificar-se a adopção de dois tipos de funcionamento cognitivo distintos. Especificamente, as pessoas podem adoptar uma abordagem sistemática e consciente na análise da informação acerca da decisão ou fazer uso de um tipo de processamento heurístico assente em raciocínio automático e intuitivo enquanto reacção ao desconforto provocado pela presença de informação ambígua e confusa.

Este aspecto parece ser mais saliente no caso da tomada de decisão ética (Gino *et al.*, 2008), uma vez que o impacto e as consequências morais de que se reveste motivam a utilização de mecanismos psicológicos diferentes da tomada de decisão comum. A dimensão social das consequências motiva os indivíduos a julgar um assunto ético na base de assunções

sobre o que está certo ou errado. Especificamente, o decisor mantém sobre si uma “visão teimosa” de competência ética, considerando-se mais ético do que outrem e imune a erros de julgamento associados a conflitos de interesse.

Pesquisa recente sugere que o funcionamento cognitivo característico da tomada de decisão ética corresponde igualmente ao modelo que dá conta de como se processa uma decisão sobre a decisão ética. Gino e colaboradores (2008), observaram que o julgamento face a uma decisão tomada por outrem a respeito de assuntos que envolvem considerações éticas é mais favorável perante consequências positivas do que perante consequências negativas. Isto é, dada a incapacidade de preverem as consequências das suas acções, os indivíduos tendem a subestimar a forma como o processo decisório é conduzido, assumindo, implicitamente, que os resultados determinam a aceitabilidade de uma decisão. Este aspecto assume particular pertinência uma vez que os indivíduos acabam por ser julgados não por uma suposta ética intrínseca das suas acções, mas sim pelas consequências dessas acções, mesmo que elas tenham sido produto de factores não controláveis.

1.3. Teoria da responsabilização

A redução da responsabilização a simples motivador do esforço cognitivo (a par dos incentivos financeiros ou a dependência de resultados) parece não ter em conta, como referem Lerner & Tetlock (1999) a complexa rede de relações sociais e contextos específicos em que ocorre. Os sistemas sociais são geralmente definidos em termos do conjunto de expectativas partilhadas em relação aos comportamentos nos quais a possibilidade de chamar os indivíduos a responder pelas suas acções é a base da ordem social e da manutenção do próprio sistema (Edgerton, 1985; Frink & Klimosky, 2004).

Referindo-se à expectativa implícita ou explícita de que poderá ter de justificar perante outros as suas crenças, sentimentos e acções, a responsabilização envolve a necessidade internalizada pelo indivíduo de apresentar justificações adequadas e satisfatórias para as suas acções, sob pena de poder vir a experienciar consequências negativas (Tetlock, & Levi, 1980; Tetlock, 1983; 1999). Deste ponto de vista, a responsabilização é activada sempre que o indivíduo possui a expectativa de que o seu comportamento se encontra sob observação e avaliação por parte de uma audiência que, podendo ou não ser conhecida, implica a produção de justificações. (Lerner & Tetlock, 1999). Mais que um *cientista intuitivo* (Tetlock & Lerner, 1999) que tenta entender o mundo que o rodeia e obter a máxima utilidade nas suas acções identificando causas subjacentes à ocorrência dos eventos, o indivíduo que crê que essas acções serão alvo do escrutínio de outrem tende a pensar e agir como um *político intuitivo* (Tetlock, 1985; 1992) impelido a proteger a sua identidade social aos olhos daqueles perante quem se encontra responsabilizado.

Na génesis do estudo da natureza do fenómeno como um construto multi-dimensional encontra-se o debate sobre a base motivacional na cognição social. Especificamente, propõe-se que o processamento da informação poderá ocorrer em duas vias (e.g. Kelley & Michela, 1980; Chen & Chaiken, 1999) verificando-se que o indivíduo adopta estratégias de poupança cognitiva, utilizando heurísticas e regras de decisão automáticas ou é movido pela necessidade de despendar tempo e esforço em processos sistemáticos, conscientes e complexos de análise de informação. Segundo Janis e Mann (1977), as pessoas que esperam justificar as suas acções perante terceiros apresentam-se como processadores de informação mais vigilantes, ou seja, envolvem-se em tarefas cognitivas mais exigentes e produzem decisões de maior qualidade. Tetlock (1983) demonstrou através da manipulação do significado motivacional de uma tarefa

que a responsabilização poderá promover a utilização de padrões complexos de processamento de informação, favorecendo a resistência a enviesamentos cognitivos sendo este aspecto mais notório na responsabilização pré-decisória. Com base na replicação do *efeito de primazia* (sobrevalorização da informação a que se tem acesso mais cedo) em três grupos de participantes: aqueles que foram informados antes da tarefa que teriam que justificar a sua decisão, os que foram informados no decorrer da tarefa e, por último, o grupo que não se encontrava responsabilizado pela sua decisão, Tetlock (1983) observou que, em contraste com os restantes, o grupo de participantes responsabilizados antes da tarefa não apresentou qualquer enviesamento na tomada de decisão. De facto, o efeito da responsabilização pré-decisória deve-se à retenção da informação por maiores períodos de tempo permitindo aos indivíduos a sua integração coerente na elaboração da decisão. Uma outra razão adiantada pelo autor é a de que a responsabilização parece gerar uma tendência nos indivíduos a evitar comprometer-se com posições demasiado rígidas (Tetlock, 1983).

Em suma, a responsabilização implica da parte dos indivíduos a produção de justificações relativas a comportamentos e acções que se encontram sob o escrutínio de terceiros. Sob esta condição, tendem a analisar de forma mais detalhada e precisa maiores quantidades de informação antes da tomada de decisão. Este aspecto permite uma maior resistência a enviesamentos cognitivos, nomeadamente através do uso de regras de decisão automáticas como forma de abreviar/apressar o processo decisório.

Necessidade de cognição

Como referido, a distinção entre dois modos de funcionamento cognitivo (e.g. Chen & Chaiken, 1999; Petty & Cacioppo, 1986) pressupõe que o indivíduo, mediante a presença de

diferentes variáveis motivacionais e considerando os seus próprios recursos cognitivos, adopte estratégias mais ou menos complexas de processamento de informação. No caso da responsabilização, a análise sistemática e detalhada da informação disponível é motivada pelo desejo do indivíduo em conhecer de forma profunda o problema que o afecta. A *motivação epistémica* (Kruglansky & Webster, 1996) que parece conduzir os indivíduos responsabilizados pelos seus julgamentos, refere-se ao facto de quanto mais o estado de conhecimento e a quantidade de informação são percebidos como insuficientes para tomar uma decisão, mais motivados se encontram para adoptar processos sistemáticos de procura e análise de informação (Scholten, Knippenberg, Nijstad & De Dreu, 2007). Refere-se igualmente a características pessoais, como a capacidade individual de dotar tempo e esforço na interpretação cuidadosa da informação ou seja, demonstrar uma “tendência para empreender e gostar de actividades cognitivas exigentes” (Cacioppo & Petty, 1982, p. 1). A *necessidade de cognição* refere-se “à necessidade de estruturar situações relevantes de forma integrada e com sentido, de compreender e tornar lógico o mundo experiencial” (Cohen, Stotland & Wolfe, 1955, p. 291 *cit.* Silva & Garcia-Marques, 2006). Trata-se de uma característica estável e transversal a todos os indivíduos, no entanto, como sugerem Cacioppo, Petty, Feinstein e Jarvis (1996) o reconhecimento da existência de diferenças individuais na tendência para o envolvimento e gosto em tarefas cognitivas, define a *necessidade de cognição* em termos de um *continuum* que distingue entre “avarentos cognitivos” e aqueles que se encontram motivados para o conhecimento. A pesquisa desenvolvida em torno da operacionalização do construto discute o facto dos indivíduos com elevada necessidade de cognição tenderem a organizar, elaborar e analisar a informação tendo por base uma motivação intrínseca (Cacioppo, Petty, Kao & Rodriguez, 1986) para lidar com o problema em

termos globais, enquanto que os indivíduos com baixa necessidade de cognição, apesar de igualmente motivados, demonstram necessitar que o mesmo problema lhes seja apresentado de forma detalhada. Isto é, os indivíduos com maior necessidade de cognição tendem a focar-se nos aspectos centrais do problema, enquanto que os de baixa necessidade de cognição dirigem a sua atenção para “elementos periféricos associados ao problema” (Cacioppo & Petty, 1982, p. 128). Segundo os autores, não se trata de uma apetência particular para despender esforço cognitivo na resolução de um problema, os indivíduos não são movidos por aspectos de desejabilidade social ou nível de inteligência (Cacioppo *et al.*, 1986), sendo, no entanto, claro que a elevada necessidade de cognição permite um envolvimento fácil com tarefas cognitivamente complexas verificando-se menos desconforto ou frustração.

Em resumo, as pessoas com elevada necessidade de cognição encontram-se intrinsecamente motivadas para pensar, podendo daí ser aferida a probabilidade de sucesso numa tarefa cognitiva (Coutinho, 2006). Como vimos antes, os indivíduos podem ser motivados a resolver os problemas seguindo duas vias distintas de processamento da informação. Assim, consoante a necessidade de cognição (alta vs. baixa) as pessoas tendem a envolver-se na resolução do problema de forma consciente, sistemática e complexa ou a evitar claramente o esforço cognitivo revelando maior probabilidade de depositar a sua confiança em heurísticas cognitivas cometendo usualmente erros de julgamento.

Modelo da contingência social

A restrição da pesquisa na área do processamento humano da informação centrou-se durante bastante tempo, segundo Tetlock (1985), na observação do fenómeno em contextos normativamente abstractos. Concretamente, no caso da responsabilização, retirar o objecto de

estudo da rede de relações sociais coloca o aspecto da prestação de contas a terceiros numa espécie de “vácuo social” (Tetlock, 1985, p. 306) no qual os indivíduos não se encontram realmente preocupados pelas consequências do seu comportamento. A proposta de um modelo que observe a natureza da responsabilização enquanto um problema universal da vida social, surge da constatação que a abordagem do fenómeno somente como mecanismo cognitivo-motivacional de precisão do julgamento não é suficiente para explicar o facto de determinadas *reacções-resposta* contribuírem, sob condições particulares, para o aumento do esforço cognitivo ou para o apoio do processo decisório em regras de decisão automática que, apesar de tudo, por permitirem o ajustamento do indivíduo ao contexto, constituem relevantes mecanismos de adaptação. De facto, a responsabilização trata de um fenómeno de elevada complexidade cognitiva que pode promover um maior esforço cognitivo e prevenir o surgimento de enviesamentos, mas “não garante por si só o incremento da precisão de julgamento” (Simões, 2008, p. 191).

O modelo de contingência social (Tetlock & Lerner, 1999) propõe a negação da função central do indivíduo na formação de julgamentos e tomada de decisão, ou seja, a procura de causalidade para a ocorrência dos eventos, e assume que os indivíduos responsabilizados são movidos pela necessidade de proteger a sua identidade social e de manter uma imagem positiva de si mesmo perante aqueles a quem têm que justificar as suas acções. As pessoas, quando responsabilizadas, sentem-se restringidas pela noção de que as consequências das suas acções serão avaliadas por outras pessoas e por isso questionam-se: “se eu fizer isto, como é que os outros reagirão?” ligando a sua decisão ao sistema social em que se encontram inseridas.

As pessoas tendem a comportar-se na medida daquilo que acreditam se de esperar delas quando crêem que agir de forma contrária é prejudicial para as suas reputações. Um

estudo conduzido entre gestores (Tetlock, 2000) sugere que as pessoas na condição de responsabilizados actuam como *metadecisores* (decidem sobre como tomar a decisão) demonstrando a capacidade de alternar entre estilos de processamento de informação em resposta às exigências do contexto:

1. Mudança estratégica de atitude. As pessoas, sempre que percebem os constituintes como poderosos, tendem a realizar ajustamentos de opinião movidos pela necessidade de aprovação social. Trata-se do reconhecimento da existência de uma assimetria de recursos, ou seja, os constituintes controlam recursos valorizados pelo indivíduo e os recursos que este detém são pouco valorizados.

2. Auto-crítica preventiva. Sempre que a opinião dos constituintes não é conhecida ou quando o indivíduo responsabilizado tem que prestar contas perante múltiplos constituintes com opiniões contraditórias, verifica-se uma tendência para antecipar o surgimento de objecções e críticas. Verifica-se um incremento da formação de juízos auto-críticos quando os constituintes são percepcionados como poderosos e bem informados em relação ao problema.

3. Suporte defensivo. Perante o comprometimento irreversível com acções passadas e a necessidade de prestação de contas a constituintes percepcionados como hostis mas não demasiado intimidatórios, os indivíduos demonstram recorrer a padrões de pensamento auto-justificatório tentando demonstrar que a sua perspectiva é correcta e que a perspectiva dos constituintes é errada. Esta tendência poderá ser reforçada se os indivíduos tiverem um estilo cognitivo rígido e uma elevada necessidade de *fechamento cognitivo*.

4. Evasão da decisão. A necessidade de prestação de contas a múltiplos constituintes com visões discordantes entre si promove o adiamento ou evitamento da tomada de decisão.

No caso do indivíduo percepcionar um dos constituintes como mais poderoso que outro, verifica-se a tendência de aproximação ao que detém mais recursos desejados pelo indivíduo.

Como vimos, os modelos que propõem uma concepção dualista do processamento de informação (Chen & Chaiken, 1999) referem que os indivíduos, naturalmente orientados para a poupança cognitiva, tendem a analisar a informação recorrendo a heurísticas e regras de decisão simples e que o processamento sistemático terá na sua base a presença de fenómenos motivacionais específicos. A mera condição de ter de prestar contas a terceiros pelos seus comportamentos, move os indivíduos para uma abordagem sistemática e analítica da informação disponível, tornando-os mais resistentes a enviesamentos cognitivos. Todavia, como salienta Simões (2008), a análise do fenómeno da responsabilização sob a lente do modelo de contingência social levanta uma questão central: a influência do contexto social. A necessidade de “proteger a identidade social aos olhos dos constituintes-chave” (Tetlock, 1999, p. 553), explica a formação de julgamentos que, podendo ser descritos como produto de enviesamentos cognitivos, não são mais que estratégias de adaptação às exigências do contexto.

Responsabilização por processos e por resultados

Dependendo da natureza da responsabilização, os indivíduos poderão ser chamados a prestar contas da maneira como tomaram uma decisão (*processo*) ou do *resultado* da tomada de decisão. Especificamente, a responsabilização pelo processo motiva os indivíduos a prestarem maior atenção aos procedimentos do processo decisório enquanto que na responsabilização por resultados o investimento cognitivo é direcionado aos resultados obtidos.

A pesquisa em torno da natureza do esforço cognitivo motivado pela condição de responsabilização demonstra que os indivíduos responsabilizados por resultados adoptam padrões de pensamento auto-justificatório e maior tendência em comprometer-se com acções passadas quando comparados com indivíduos responsabilizados pelo processo de tomada de decisão (Simonson & Staw, 1992), que trata especificamente de uma tentativa de maximização da qualidade das decisões em detrimento dos resultados. Os indivíduos responsabilizados pelo processo revelam maior consistência na forma como conduzem a formação do julgamento e tomada de decisão (Ashton, 1992), sentindo-se encorajados na utilização de modos de processamento analítico em relação a maiores quantidades de informação (Tetlock, 1983). Por seu lado, a responsabilização por resultados é caracterizada por um investimento cognitivo direcionado na justificação dos resultados obtidos e um constante ajustamento às expectativas dos constituintes.

Num estudo desenvolvido por Siegel-Jacobs e Yates (1996), os indivíduos envolvidos numa tarefa de tomada de decisão revelaram que, sob a condição de responsabilização pelo processo, a sua estratégia decisória considerava a análise de maiores quantidades de informação em comparação com indivíduos não responsabilizados e indivíduos responsabilizados por resultados. Segundo os autores, que verificaram pior desempenho dos indivíduos responsabilizados por resultados do que aqueles que não se encontravam sob a condição de responsabilização, este facto deve-se à relação entre a obtenção de resultados e a atribuição de recompensas, aspecto essencial no aumento do stress associado à tarefa e consequente simplificação do processo decisório. De facto, como referem Lerner e Tetlock (1999), os indivíduos responsabilizados pelos resultados das suas acções encontram-se sujeitos

a enviesamentos idênticos aos que se verificam nos indivíduos que não se encontram responsabilizados.

Os dados sugerem que a responsabilização apresenta um potencial desenviesador e de incremento da complexidade cognitiva na análise dos problemas quando os indivíduos esperam ter de justificar a forma como tomaram uma dada decisão.

Capítulo 2

**Estudo sobre os efeitos da responsabilização na tomada de
decisão ética**

2.1. Estudo sobre os efeitos da responsabilização na tomada de decisão ética

Como vimos, quando tomam decisões, as pessoas são usualmente movidas por um princípio de economia cognitiva. A necessidade de produzir decisões satisfatórias num curto espaço de tempo e com base nos meios disponíveis, conduz usualmente a processos decisórios baseados, não nas premissas tradicionais da racionalidade, que espera dos indivíduos decisões coerentes com a maximização da utilidade da decisão através de uma abordagem analítica da informação, mas em procedimentos simples de interpretação e análise da informação baseados na utilização de heurísticas e regras de decisão simples formadas a partir de experiências passadas e da interpretação subjectiva que os indivíduos fazem do mundo que os rodeia.

Similarmente à limitação da racionalidade na tomada de decisão comum, as decisões de carácter ético encontram-se limitadas por aspectos ligados ao processamento da informação. Da mesma forma, os indivíduos perante a urgência de uma decisão sobre um assunto eticamente dúvida revelam dificuldades em utilizar formas sistemáticas e conscientes de análise da informação disponível. No entanto, a presença de consequências morais e a percepção do impacto da decisão ética activa um conjunto de mecanismos psicológicos diferentes da tomada de decisão comum. Especificamente, as pessoas consideram-se moralmente mais competentes que os outros tendendo a não considerar os aspectos éticos da sua própria decisão. Fazer o que é correcto e percepcionado como socialmente aceite sobrepõe-se muitas vezes a quadros sociais normativos assim como ao próprio sistema de valores do indivíduo. Neste caso, a percepção das consequências da decisão ética assume um valor social para o indivíduo, ou seja, a motivação para gerir o impacto da sua decisão funda-se na intuição pessoal daquilo que é socialmente aceite como ético, produzindo enviesamentos não intencionais.

A proposta de um modelo de funcionamento dual, que dá conta igualmente como se processa a tomada de decisão ética e a decisão sobre uma decisão ética, apoia-se na observação de que o julgamento sobre uma decisão ética toma as consequências como factor essencial na aferição da qualidade da decisão. Num estudo desenvolvido por Gino *et al.* (2008) os participantes confrontados com um mesmo cenário de decisão ética consideraram a acção do decisor como menos ética quando esta produzia consequências negativas e mais ética quando observavam consequências positivas.

2.1.1. Objectivo e hipóteses

Com o objectivo de observar os efeitos da responsabilização na tomada de decisão ética, desenvolvemos um estudo no qual os participantes julgaram a aceitabilidade ética de uma decisão, a qual diferia unicamente nas consequências (positivas, negativas e neutras). Fizeram-no agrupados em diferentes condições de responsabilização (responsabilização pelo processo e responsabilização por resultados). Foi também avaliada a medida em que os participantes eram caracterizados por maior ou menor motivação para o envolvimento em tarefas cognitivas exigentes (necessidade de cognição) e o efeito moderador que esta variável em particular poderia desempenhar na relação entre a condição de responsabilização e o julgamento sobre a aceitabilidade ética de uma decisão.

De forma consistente com os resultados, espera-se que um indivíduo seja julgado não pela ética intrínseca das suas acções, mas sim pelas consequências dessas acções independentemente destas poderem ser fruto de factores não controláveis.

Hipótese 1

Quando julgam a aceitabilidade de um comportamento eticamente questionável, os indivíduos consideram a natureza das consequências (positivas, negativas e neutras) como determinantes no seu processo de tomada de decisão.

Como referido anteriormente, as pessoas poderão tomar decisões mediante a utilização de dois modos distintos de funcionamento cognitivo – baseado em formas sistemáticas de processamento da informação ou através de inferências simples de carácter heurístico.

As decisões sobre decisões éticas são usualmente intuitivas, automáticas e baseadas na percepção do indivíduo acerca do que é certo ou errado (Haidt, 2001). Percebe-se, pois, que enviesamentos da avaliação sobre a ética de uma acção ocorram com frequência e que as pessoas tomem a natureza das consequências como base para o seu julgamento. A pesquisa na área da responsabilização (e.g. Lerner & Tetlock, 1999) sugere que a expectativa de vir a prestar contas do seu comportamento ou acções a terceiros move os indivíduos na procura de justificações adequadas e satisfatórias impelindo-os num maior esforço cognitivo de interpretação e análise da informação disponível, sendo este efeito mais visível quando os indivíduos têm conhecimento de que se encontram responsabilizados antes da tomada de decisão.

Dependendo da natureza da responsabilização, a prestação de contas sobre uma decisão poderá centrar-se no processo de tomada de decisão ou nos resultados dessa mesma decisão. Pesquisas anteriores revelam que a responsabilização pelo processo promove o enfoque na análise detalhada da informação disponível, melhorando a qualidade das decisões. No caso da responsabilização por resultados, os indivíduos tendem mais a justificar as suas acções, ajustando-as às expectativas daqueles perante quem se encontram responsabilizados,

do que a analisar aprofundadamente a informação disponível revelando enviesamentos idênticos aos que ocorrem quando não se encontram responsabilizados.

Pesquisa recente indica que a promoção de contextos mais reflexivos na tomada de decisão ética poderá favorecer a redução do efeito enviesador das consequências (Gino *et al.*, 2008). Especificamente, espera-se que os indivíduos sob a condição de responsabilização consigam reconhecer a existência de conflitos entre a ética intuitiva, na qual usualmente assentam os seus julgamentos éticos (Haidt & Joseph, 2004), e a necessidade de gerar decisões que salvaguardem a sua identidade social aos olhos daqueles perante quem se encontram responsabilizados.

Assim, as considerações anteriores sobre os efeitos da responsabilização nos julgamentos de aceitabilidade de decisões eticamente dúbias. conduzem-nos às duas hipóteses a seguir enunciadas.

Hipótese 2a

Quando julgam a aceitabilidade de uma decisão eticamente questionável, os indivíduos responsabilizados pelo processo não são influenciados pela natureza das consequências (positivas, negativas e neutras).

Hipótese 2b

Quando julgam a aceitabilidade de uma decisão eticamente questionável, os indivíduos responsabilizados por resultados são influenciados pela natureza das consequências (positivas, negativas e neutras) de forma idêntica aos indivíduos não responsabilizados.

O processo de tomada de decisão, como temos vindo a notar encontra-se afectado pela natureza do problema (ambiguidade e complexidade), pelo contexto em que ocorre (responsabilização) mas também por aspectos ligados ao decisor. A necessidade de cognição refere-se à motivação intrínseca do indivíduo para despender esforço cognitivo na compreensão detalhada dos problemas, verificando-se assim de forma natural, a adopção de processos sistemáticos de procura e análise da informação. A assunção de que o processamento da informação é contingente, quer com os aspectos motivacionais, quer com a competência individual para lidar com os problemas, leva-nos a colocar a hipótese de que a capacidade de resistência ao enviesamento provocado pelas consequências não depende somente da indução da necessidade de procurar preservar a imagem social através de decisões não afectadas por erros cognitivos, mas também que esta capacidade pode ser incrementada pelo desejo de conhecer de forma aprofundada o problema. Os indivíduos com elevada necessidade de cognição estão habituados a resolver problemas complexos, pelo que a condição de responsabilização poderá constituir uma oportunidade para debater diferentes perspectivas do problema fomentando o seu envolvimento com a tarefa (Green, Visser & Tetlock, 2000). No caso dos indivíduos com baixa necessidade de cognição, a perspectiva de ter de justificar perante outros as suas acções poderá ser sentida como uma ameaça e conduzir a estratégias de evasão ou evitamento da tomada de decisão.

Hipótese 3

A relação entre a condição de responsabilização e o julgamento sobre a aceitabilidade de um comportamento de ética questionável é moderado pela necessidade de cognição.

2.2. Método

Participantes

Os dados analisados no presente estudo foram recolhidos entre estudantes voluntários de quatro estabelecimentos de ensino superior do concelho de Lisboa entre os meses de Março e Junho de 2009. Trata-se de uma amostra de conveniência constituída por um total de 251 indivíduos dos quais 82,1% são do sexo feminino. No que respeita à faixa etária, os indivíduos com idade igual ou inferior a 25 anos de idade correspondem a metade dos participantes no estudo e o nível de habilitacional mais representado é a Licenciatura (57,8%). Relativamente ao curso ou área de estudo, 29,1% dos participantes são estudantes de psicologia. Por último, a maioria indica trabalhar e frequentar o ensino superior ao mesmo tempo (52,8%). As características sócio demográficas da amostra são apresentadas no anexo A.

Procedimento

O estudo, com um design experimental de 3x3, envolveu a manipulação dos participantes, distribuídos por três condições de responsabilização distintas e mediante três tipos diferentes de consequências geradas pela tomada de decisão ética (Anexo B).

Especificamente, os participantes acreditavam que teriam que justificar o modo como tomaram a decisão (responsabilização pelo processo) ($n = 90$), ou acreditavam que teriam que apresentar justificações para o resultado da sua decisão (responsabilização por resultados) ($n = 87$). No grupo de controlo, os participantes não se encontravam responsabilizados pela tomada de decisão que lhes era solicitada ($n = 74$). Em cada condição de responsabilização, os participantes foram confrontados com três cenários distintos de tomada de decisão ética (consequências positivas, negativas e neutras).

Contrariamente ao grupo de controlo, a cujos elementos apenas era comunicado tratarse de um estudo sobre tomada de decisão, os grupos alvo de manipulação experimental foram levados a acreditar que posteriormente participariam numa entrevista com o investigador para que este pudesse recolher dados complementares acerca do modo como os participantes tomaram a sua decisão (responsabilização por processo) ou sobre a justificação da decisão (responsabilização por resultados). Neste sentido, foi solicitado aos participantes incluídos nas condições de manipulação o fornecimento de um contacto de correio electrónico a fim de serem convocados para uma entrevista. De forma a credibilizar a manipulação, era ainda fornecida uma folha de papel onde poderiam tomar as notas que considerassem convenientes e pertinentes para a entrevista. O protocolo de recolhas de dados encontra-se no Anexo C.

Todos os participantes foram alvo de verificação de manipulação e no final da recolha de dados foi realizado um *debriefing*.

O cenário, adaptado de Gino *et al.* (2008), descrevia o comportamento eticamente dúbio de um auditor, diferindo na descrição das consequências. Os cenários utilizados podem ser encontrados no Anexo D.

Por exemplo, no cenário com consequências positivas, o comportamento apresentado incluía elementos e práticas de ética questionável mas com um desfecho positivo:

Um auditor encontra-se a examinar os relatórios de uma instituição bancária. Este banco, para além dos serviços de auditoria é também um importante cliente de outros serviços de consultoria. Durante o processo, o auditor apercebe-se que algumas práticas contabilísticas são provavelmente ilegais. No entanto, antes de comunicar ao cliente, resolve estudar algumas situações semelhantes para aferir se realmente se trata de uma situação ilegal ou não. O auditor aborda a questão com o cliente que, por sua vez, lhe assegura que não há nada de errado com a sua contabilidade. O cliente também ameaça terminar com a relação comercial com esta empresa de auditoria caso o auditor dificulte a aprovação das contas. Perante esta ameaça, o

auditor concorda em deixar passar esta situação por um ano. No final do ano fiscal, não se verificaram quaisquer problemas com as contas do banco.

Variáveis independentes

Responsabilização. A expectativa de ter de vir a justificar perante terceiros a forma como tomaram a decisão (responsabilização pelo processo) ou os resultados da tomada de decisão (responsabilização por resultados) foi induzida através das instruções constantes no protocolo de recolha de dados. Por exemplo, quando os participantes eram levados a acreditar que se encontravam responsabilizados pelo processo de tomada de decisão as instruções fornecidas eram: “Posteriormente será contactado por um dos investigadores para participar numa entrevista na qual pretenderemos conhecer o modo (pressupostos, etapas e processos) como tomou a sua decisão”.

Necessidade de cognição. A observação do grau em que os participantes apresentavam maior ou menor motivação intrínseca para se envolverem no processamento cuidadoso da informação foi acedida através da utilização da Escala de Necessidade de Cognição (versão original reduzida) (Cacioppo, Petty & Kao, 1984) traduzida por Silva & Garcia-Marques (2006). A necessidade de cognição foi medida com base nas respostas dos participantes a 18 itens cotadas numa escala de concordância de tipo Likert de 5 pontos (1 = *discordo totalmente* e 5 = *concordo totalmente*). Um dos itens era “Gosto de ter responsabilidade de lidar com situações em que é preciso pensar muito”. Os resultados mais elevados indicavam um nível mais elevado de necessidade de cognição; o valor de consistência interna foi de 0.80.

Variável dependente

Aceitabilidade da decisão ética. A observação do grau em que os participantes consideravam aceitável a decisão tomada pelo auditor foi operacionalizada através da questão “Em que medida considera aceitável a decisão tomada pelo auditor?” As respostas foram cotadas numa escala tipo Likert de 7 pontos (1 = *nada aceitável* e 7 = *totalmente aceitável*).

Resultados

No exame das hipóteses 1, 2a e 2b, procedeu-se à condução de um teste de análise de variância *ANOVA* com dois factores considerando os valores atribuídos à aceitabilidade da tomada de decisão ética como variável dependente e a natureza das consequências da decisão ética e a condição experimental (responsabilizados pelo processo, por resultados e não responsabilizados) como variáveis independentes.

Num segundo momento, com o objectivo de verificar o efeito moderador da necessidade de cognição na relação entre a aceitabilidade da decisão ética como medida dependente e a condição de responsabilização como variável independente (Hipótese 3) realizou-se um teste de análise de variância *ANOVA* com dois factores. Nesta análise, a operacionalização da variável independente tomou o conjunto de participantes unicamente como responsabilizados e não responsabilizados.

A Tabela 1 refere-se à descrição estatística e correlações entre as variáveis incluídas no estudo.

*Tabela 1**Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo (N = 251).*

	<i>Média</i>	<i>DP</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. Aceitabilidade ética	2.21	1.21				
2. Natureza das consequências	---	---	-.144*			
3. Condição de responsabilização	---	---	-.098 ^(ns)	-.033 ^(ns)		
4. Responsabilizados vs. Não responsabilizados	---	---	-.236***	-.060 ^(ns)	.851***	
4. Necessidade de cognição	3.44	0.46	-.082 ^(ns)	-.008 ^(ns)	.016 ^(ns)	-.014 ^(ns)

* $p < .05$; *** $p < .001$

A natureza das consequências da tomada de decisão ética influencia o grau de aceitabilidade atribuído pelos participantes ao comportamento do auditor $F(2,242) = 22.197$, $p < .001$, $\eta^2 = .155$. O efeito principal das consequências sobre a aceitabilidade da decisão ética traduz-se na observação de que os participantes, independentemente da condição de responsabilização, avaliaram como menos aceitável uma decisão ética com consequências negativas ($M = 1.62$, $DP = .120$) do que quando à mesma decisão se encontravam associadas consequências positivas ($M = 2.71$, $DP = .113$) ou consequências neutras ($M = 2.25$, $DP = .118$).

Relativamente ao efeito principal da condição de responsabilização sobre a medida dependente, $F(2,242) = 14.617$, $p < .001$, $\eta^2 = .108$, verifica-se que os participantes responsabilizados pelo processo de tomada de decisão consideravam a decisão do auditor significativamente menos aceitável ($M = 1.71$, $DP = .113$) quando comparados com os

participantes não responsabilizados ($M = 2.59$, $DP = .124$) e responsabilizados por resultados ($M = 2.28$, $DP = .114$) que não apresentavam diferenças significativas entre si.

Verifica-se igualmente que o grau de aceitabilidade da tomada de decisão ética sofre a influência das duas variáveis independentes quando tomadas em conjunto indicam a presença de efeitos de interacção $F(4,242) = 2.628$, $p = .035$, $\eta^2 = .042$.

A Tabela 3 apresenta as médias e desvios-padrão da aceitabilidade atribuída pelos participantes à tomada de decisão ética.

Com o objectivo de identificar quais as combinações entre as variáveis independentes responsáveis pelo efeito de interacção assim como proceder a uma análise explicativa dos efeitos principais realizámos testes de comparações *a posteriori*.

Tabela 2

Médias e desvios-padrão da aceitabilidade atribuída pelos participantes à tomada de decisão ética.

	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>DP</i>
1. Participantes não responsabilizados (consequências positivas)	25	3.04	1.20
2. Participantes não responsabilizados (consequências negativas)	21	1.81	.75
3. Participantes não responsabilizados (consequências neutras)	28	2.93	.97
4. Participantes responsabilizados pelo processo (consequências positivas)	34	2.18	1.42
5. Participantes responsabilizados pelo processo (consequências negativas)	31	1.52	.67
6. Participantes responsabilizados pelo processo (consequências neutras)	25	1.44	.71
7. Participantes responsabilizados por resultados (consequências positivas)	31	2.94	1.28
8. Participantes responsabilizados por resultados (consequências negativas)	28	1.54	.69
9. Participantes responsabilizados por resultados (consequências neutras)	28	2.39	1.28

Os participantes que não se encontravam responsabilizados pela sua decisão, indicaram como menos aceitável a decisão do auditor se esta produzia consequências negativas ($M = 1.81$, $DP = .75$), e mais aceitável no caso das consequências serem positivas ($M = 3.04$, $DP = 1.20$), $F(1,242) = 15.351$, $p < .001$. Também as consequências neutras contribuíram para a

indicação da decisão como mais aceitável ($M = 2.93$, $DP = .97$), do que quando as consequências eram negativas ($M = 1.81$, $DP = .75$), $F(1,242) = 13.350$, $p < .001$. Entre os participantes não responsabilizados não se verificaram diferenças significativas na avaliação da aceitabilidade da decisão ética quando são apresentadas consequências positivas ou neutras. Os dados apresentados revelam uma tendência dos participantes em atribuir maior ou menor aceitabilidade ao comportamento do auditor consoante o tipo de consequências que daí resultam. A hipótese 1, que sugere que indivíduos não responsabilizados ao avaliarem uma decisão eticamente questionável encontram-se sujeitos a enviesamentos provocados pela natureza das consequência é confirmada.

A análise dos resultados relativos aos participantes responsabilizados pelo processo de tomada de decisão indica a existência de diferenças significativas no grau de aceitabilidade atribuído ao comportamento do auditor, revelando que mesmo perante a expectativa de ter que justificar a sua decisão a terceiros, os participantes no estudo condicionaram o seu julgamento à observação das consequências. Quando a decisão ética gerava consequências positivas era considerada mais aceitável ($M = 2.18$, $DP = 1.42$) do que quando eram apresentadas consequências negativas ($M = 1.52$, $DP = .67$), $F(1,242) = 6.281$, $p = .013$, ou neutras ($M = 1.44$, $DP = .71$), $F(1,242) = 6.942$, $p = .009$. No caso dos participantes responsabilizados pelo processo de tomada de decisão, a decisão ética com consequências negativas e neutras não apresentada diferenças entre si.

Relativamente à responsabilização por resultados, observa-se uma abordagem à aceitabilidade ética idêntica à dos participantes na condição anterior. Da mesma forma, a decisão ética que gerava consequências positivas era avaliada como mais aceitável ($M = 2.94$, $DP = 1.28$), comparativamente com a avaliação da decisão quando eram produzidas

consequências negativas ($M = 1.54$, $DP = .69$), $F (1,242) = 25.608$, $p < .001$, diferindo apenas na avaliação da decisão ética com consequências neutras, uma vez que os participantes consideravam esta tão aceitável como a decisão com consequências positivas indicando-a significativamente como mais aceitável do que a decisão com consequências negativas ($M = 2.39$, $DP = 1.28$), $F (1,242) = 9.137$, $p = .003$.

Na exploração dos efeitos directos da responsabilização na prevenção do enviesamento provocado pelas consequências de uma decisão ética, verificámos que, quando não responsabilizados, os participantes avaliavam como mais aceitável a decisão se esta estava associada a consequência positivas ($M = 3.04$, $DP = 1.20$) do que os participantes responsabilizados pelo processo de tomada de decisão ($M = 2.18$, $DP = 1.42$), $F (1,242) = 9.544$, $p = .002$. O mesmo se passa na avaliação da aceitabilidade de uma decisão ética com consequências neutras, ou seja, os participantes não responsabilizados consideraram que se tratava de um comportamento mais aceitável ($M = 2.93$, $DP = .97$) do que os participantes responsabilizados pelo processo ($M = 1.44$, $DP = .71$), $F (1,242) = 25.999$, $p < .001$.

Quando as consequências da tomada de decisão ética foram apresentadas como negativas não se verificaram diferenças significativas entre os participantes independentemente da condição de responsabilização.

A análise dos resultados relativos aos participantes manipulados através da introdução da condição de responsabilização no processo decisório indica que, perante consequências positivas, os participantes responsabilizados pelos resultados avaliavam como menos aceitável o comportamento adoptado pelo auditor ($M = 2.18$, $DP = 1.42$) do que os participantes responsabilizados pelo resultado ($M = 2.94$, $DP = 1.28$), $F (1,242) = 8.299$, $p = .004$, verificando-se a mesma tendência quando as consequências são neutras Neste caso os

participantes responsabilizados pelo processo avaliaram o comportamento como menos aceitável ($M = 1.44$, $DP = .71$), do que os participantes responsabilizados pelo resultado ($M = 2.39$, $DP = 1.28$), $F(1,242) = 10.653$, $p < .001$.

Os dados relativos à comparação entre participantes não responsabilizados, participantes responsabilizados pelo processo e participantes responsabilizados por resultados permite confirmar parcialmente a hipótese 2a uma vez que o efeito produzido pela condição de responsabilização pelo processo de tomada de decisão no que respeita à indução de maior esforço cognitivo na análise da informação disponível, parece somente surgir quando as consequências associadas à tomada de decisão ética são positivas ou neutras. A saliência das consequências sobrepõe-se, neste caso, à presença de mecanismos de resistência aos enviesamentos cognitivos sugerindo que, no caso da decisão ética, o indivíduo reconhece ao decisor maior causalidade e intenção quando o comportamento deste produz consequências negativas.

Quando considerados os resultados relativos à avaliação da aceitabilidade da decisão ética realizada pelos participantes não responsabilizados e aqueles que se encontravam responsabilizados por resultados, não são observadas diferenças significativas, independentemente da natureza das consequências. Neste caso, é-nos possível confirmar a hipótese 2b, ou seja, a tendência para apoiar o processo decisório na necessidade de justificar resultados motivou os participantes a considerar a informação das consequências como determinantes na avaliação da decisão ética, acabando por revelar o mesmo tipo de enviesamento que afectou a qualidade do julgamento realizado pelos participantes não responsabilizados.

A observação do papel moderador da necessidade de cognição na avaliação da aceitabilidade da decisão ética entre participantes não responsabilizados e participantes que acreditavam ter de vir a justificar-se perante terceiros não revelou resultados significativos pelo que não nos é possível confirmar a hipótese 3.

Discussão

Com o objectivo de observar os efeitos da responsabilização na tomada de decisão ética, desenvolvemos um estudo no qual os participantes julgaram a aceitabilidade ética de uma decisão, a qual diferia unicamente nas consequências (positivas, negativa e neutras). Fizeram-no sob diferentes condições de responsabilização. Especificamente, os participantes acreditavam que teriam de justificar o modo como tomaram a decisão (responsabilização pelo processo), ou acreditavam que teriam que apresentar justificações para o resultado da sua decisão (responsabilização por resultados). No grupo de controlo, os participantes não se encontravam responsabilizados pela tomada de decisão que lhes era solicitada.

Adicionalmente, foi testado o efeito moderador da necessidade de cognição (Cacciopo & Petty, 1982) no sentido de verificar, independentemente dos participantes se encontrarem ou não responsabilizados pela sua decisão, se o funcionamento cognitivo adoptado era influenciado pela motivação intrínseca para procurar e analisar informação com vista à resolução do problema. Os resultados obtidos revelaram que, no caso específico da tomada de decisão ética, os factores motivacionais induzidos pelo contexto em que ocorre o julgamento sobre a decisão assumem maior importância que as características individuais do decisor.

De forma consistente com os resultados de Gino *et al.* (2008), os participantes não responsabilizados tenderam a considerar a decisão com consequências positivas como mais aceitável do que a mesma decisão, mas com consequências negativas, revelando que a

natureza das consequências actua como elemento enviesador do processo de decisão ética. Aparentemente, o enviesamento provocado pelas consequências é mais visível quando o indivíduo é confrontado com consequências negativas, indicando que estas tornam a decisão eticamente pouco aceitável, quer pela saliência, quer pelo reconhecimento de que se trata uma situação socialmente inaceitável.

O facto de o indivíduo se encontrar responsabilizado afecta a forma como processa a informação. Não apenas aquela relacionada com o problema, mas também aquela que é socialmente relevante, tomando em linha de conta a forma como outros avaliarão a sua decisão (Tetlock & Levi, 1980; Tetlock, 1983; 1999). Este aspecto é particularmente visível na comparação entre o grupo de participantes não responsabilizados e o grupo de participantes responsabilizados pelo resultado da sua decisão. A ausência de diferenças significativas entre eles, reforça o que já tinha sido avançado como uma limitação da condição de responsabilização por resultados. A necessidade de manter a sua identidade social, mesmo perante desconhecidos, conduz os indivíduos a um comprometimento com a justificação dos resultados da sua decisão, pelo que se verifica um enfoque na análise das consequências, em detrimento de uma visão global do problema. Assim, a condição de responsabilização por resultados poderá constituir, em si mesma, um incremento de potenciais enviesamentos de julgamento.

Os participantes responsabilizados pelo processo avaliaram as decisões com consequências positivas ou neutras como menos aceitáveis em comparação com o grupo de participantes não responsabilizado ou responsabilizado por resultados. Este aspecto sugere que a responsabilização pelo processo activa um tipo de funcionamento cognitivo assente na

análise mais aprofundada e sistemática de todos os elementos da decisão e por isso menos baseada na natureza das consequências.

No cenário de decisão com consequências negativas, o grau de aceitabilidade ética foi significativamente mais baixo do que o dos restantes cenários, não tendo sido detectadas diferenças significativas entre os participantes responsabilizados e não responsabilizados. Ou seja, a responsabilização pelo processo não parece interferir no tipo de julgamento sobre a decisão quando esta apresenta consequências negativas, sugerindo que a ocorrência destas estimula a utilização de uma heurística centralizadora da atenção nas consequências enquanto determinante do julgamento da qualidade ética da decisão, independentemente dos participantes se encontrarem ou não responsabilizados.

O presente estudo sugere que a condição de responsabilização por resultados não é, no caso da tomada de decisão ética, um mecanismo suficientemente eficaz na prevenção dos enviesamentos motivados pela excessiva saliência das consequências da decisão.

Todavia, quando os indivíduos acreditam ter de prestar contas pela forma como julgam a decisão ética de outrem (responsabilização pelo processo) tendem a formular julgamentos mais severos, mesmo que as consequências da decisão sejam apresentadas como positivas. Este efeito não ocorre perante idênticas decisões, mas com consequências negativas. Nesta condição, participantes responsabilizados e não responsabilizados tendem a julgar a decisão como pouco aceitável, não existindo diferenças significativas entre eles no que se refere ao grau de aceitabilidade.

Este resultado pode dever-se à elevada saliência das consequências negativas (Mazzoco *et al.*, 2004), a qual permite ao indivíduo identificar concretamente a forma como a decisão afecta terceiros, conduzindo a uma maior culpabilização de quem perpetra um

comportamento de ética questionável (Alicke & Davis, 1989). Existe, por um lado, a noção de que as outras pessoas nunca aceitariam esse tipo de comportamento e, por outro, uma perspectiva auto-centrada que coloca os indivíduos na posição de vítimas sugerindo que eles próprios poderiam ser afectados pelas consequências da decisão.

Tomados em conjunto, os resultados deste estudo podem apresentar relevância para a preservação da ética das decisões no contexto organizacional. De facto, eles sugerem que quando o decisor tem de prestar contas pela forma como decide em situações com contornos éticos dúbios tende a analisar com mais cuidado a totalidade dos elementos do problema em detrimento de uma exclusiva atenção às consequências quando estas são previstas como positivas. Este efeito da responsabilização pré-decisória pode ser tanto mais importante quando se conhece a propensão das pessoas para construírem e manterem ilusões positivas quando estas as favorecem (e.g., Dunning, Meyerowitz & Holzberg, 1989; Dunning, 1995). Por outro lado, independentemente da condição de responsabilização, dado que os indivíduos tendem a salientar as consequências negativas como suporte do julgamento ético, parece aconselhável que os decisores antecipem e debatam as consequências negativas dos diferentes cenários de decisão com vista a incrementar o escrutínio pré-decisório em situações cujos contornos potenciam decisões eticamente dúbias.

Conclusão, limitações e pesquisas futuras

O presente estudo contribui para o desenvolvimento da pesquisa no domínio da tomada de decisão ética e da responsabilização. Especificamente, são discutidos os efeitos da responsabilização enquanto factor situacional determinante na qualidade do processo decisório, sobre a formação de julgamentos relativos a uma decisão eticamente questionável.

Os julgamentos éticos são usualmente enviesados pela natureza das consequências que produzem, assumindo este aspecto particular relevância quando enquadrado na investigação da negociação e tomada de decisão em contexto organizacional. A performance dos indivíduos é acedida na medida em que o produto das suas accções contribui ou não para o desenvolvimento e cumprimento dos objectivos organizacionais. Deste ponto de vista, as organizações poderão negligenciar acções ou comportamentos de ética dúbia pelo que a responsabilização poderá contribuir para a redução da exposição a enviesamentos cognitivos.

A observação do efeito da necessidade de cognição na formação de julgamentos éticos entre indivíduos em condições de responsabilização distintas não apresenta resultados significativos, pelo que o presente estudo carece da observação dos efeitos de outras variáveis individuais determinantes do comportamento moral e ético, como é o caso da identidade e desenvolvimento moral do indivíduo que incrementam a motivação para agir moralmente. Outros elementos a tomar como referência na condução de estudos futuros serão os aspectos ligados à contingência social em que ocorrem as relações de responsabilização. Como observámos, a responsabilização não garante por si só a precisão do julgamento pelo que é necessário aprofundar o conhecimento em torno dos mecanismos sócio-cognitivos subjacentes aos processos decisórios e de julgamento em contextos éticos.

Referências

- Agrawal, N., & Maheswaran, D. (2005). Motivated reasoning on outcome-bias effects. *Journal of Consumer Research*, 31 (4), 798 – 805.
- Alicke, M. D., & Davis, T. L. (1989). The role of a posteriori victim information in judgments of blame and sanction. *Journal of Experimental Social Psychology*, 25 (4), 362 – 377.
- Ashton, R. H. (1992). Effects of justification and a mechanical aid on judgment performance. *Organizational Behavior and Human Decision*, 52, 292 – 306.
- Bargh, J. A. (1994). The four horseman of automaticity: Awareness, efficiency, intention, and control in social cognition. In R. S. Wyer & T. K. Srull (Eds.), *Handbook of Social Cognition*, Vol. 1, (2nd Ed.), (pp. 1 – 40). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Baron, J., & Hershey, J. C. (1988). Outcome bias in decision evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (4), 569 – 579.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. (2009). *Judgment in Managerial Decision Making* (7th Ed.). NJ: Wiley.
- Bazerman, M. H., & Tenbrunsel, A. (1998). The role of social context on decisions: Integrating social cognition on behavioral decision research. *Basic and Applied Social Psychology*, 20 (1), 87 – 91.
- Beu, D., & Buckley, M. R. (2001). The hypothesized relationship between accountability and ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 34, 57 – 73.
- Cacioppo, J. T., & Petty, R. E. (1982). The need for cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42 (1), 116 – 131.

- Cacioppo, J. T., Petty, R. E., Kao, C. F., & Rodriguez, R. (1986). Central and peripheral routes to persuasion: An individual difference perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (5), 1032 - 1043.
- Cacioppo, J. T., Petty, R. E., & Kao, C. F. (1984). The efficient assessment of need for cognition. *Journal of Personality Assessment*, 48, 306-307.
- Cacioppo, J., Petty, R., Feinstein, J., & Jarvis, W. (1996). Dispositional differences in cognitive motivation: The life and times of individuals varying in need for cognition. *Psychological Bulletin*, 119 (2), 197 - 253.
- Chaiken, S. (1980). Heuristic versus systematic information processing and the use of source versus message cues in persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39 (5), 752 – 766.
- Chaiken, S. (1987). The heuristic model of persuasion. In M. P. Zanna, J. M. Olson, & C. P. Herman (Eds.), *Social Influence: The Ontario Symposium*, Vol. 5 (pp. 3 – 39). Hillsdale: Erlbaum.
- Chen, S., & Chaiken, S. (1999). The heuristic-systematic model in its broader context. In S. Chaiken & Y. Trope (Eds.), *Dual-Process Theories in Social and Cognitive Psychology* (pp. 73 – 96). New York: Guilford.
- Chen, S., Duckworth, K., & Chaiken, S. (1999). Motivated heuristic and systematic processing. *Psychological Inquiry*, 10 (1), 44 – 49.
- Chugh, D., Bazerman, M. H. & Banaji, M. R. (2005). Bounded ethicality as a psychological barrier to recognizing conflicts of interest. In D. Moore, D. Cain, G. Loewenstein, & M. H. Bazerman (Eds.), *Conflicts of Interest: Problems and Solutions from Law, Medicine and Public Policy* (pp. 74 – 95), New York: Cambridge University Press.

- Clarkson, P. M., Emby, C., & Watt, V. (2002). Debiasing the outcome effect: The role of instructions in an audit litigation setting. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 21 (2), 7 - 20.
- Coutinho, S. (2006). The relationship between the need for cognition, metacognition, and intellectual task performance. *Educational Research and Reviews*, 1 (5), 162 - 164.
- Devine, P. G. (1989). Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56 (1), 5 – 18.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19 (2), 252 – 284.
- Dunning, D. (2001). On the motives underlying social cognition. In N. Schwarz, & A. Tesser (Eds.) *Blackwell Handbook of Social Psychology: Volume 1 Intraindividual Processes* (pp. 348-374). New York: Blackwell.
- Dunning, D., Meyerowitz, J. A., & Holzberg, A. D. (1989). Ambiguity and self-evaluation: The role of idiosyncratic trait definitions in self-serving assessments of ability. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1082-1090.
- Edgerton, R. B. (1985). *Rules, Exceptions, and Social Order*. Berkeley: University of California Press.
- Epley, N., & Caruso, E. M. (2004). Egocentric ethics. *Social Justice Research*, 17 (2), 171 – 187.
- Epstein, S. (1994). Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. *American Psychologist*, 49 (8), 709 – 724.

- Epstein, S., Lipson, A., Holstein, C., & Huh, E. (1992). Irrational reactions to negative outcomes: Evidence for two conceptual systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62 (2), 328 – 339.
- Fischoff, B. (1975). Hindsight ≠ foresight: The effect of outcome knowledge in judgment under uncertainty. *Journal of Experimental Psychology, Human Perception and Performance*, 1, 288 - 299.
- Frink, D., & Klimoski, R. (2004). Advancing accountability theory and practice: Introduction to the human resource management review special edition, *Human Resource Management Review*, 14, 1–17
- Gino, F., Moore, D. A., & Bazerman, M. H. (2008) No Harm, No Foul: The Outcome Bias in Ethical Judgments. *Harvard Business School NOM Working Paper No. 08-080*. Disponível em SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1099464>
- Green, M. C., Visser, P. S., & Tetlock, P. E. (2000). Coping with accountability cross-pressures: Low-effort evasive tactics and high-effort quests for complex compromises. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(11), 1380 – 1391.
- Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach generate to moral judgment. *Psychological Review*, 108, 814 – 384.
- Haidt, J., & Joseph, C. (2004). Intuitive ethics: How innately prepared intuitions generate culturally variable virtues. *Daedalus*, Fall, 55-66.
- Higgins, E. T. & Bargh, J. A. (1987). Social cognition and social perceptions. *Annual Review of Psychology*, 38, 369 – 425.
- Janis, I. L., & Mann, L. (1977). *Decision Making*. New York: Free Press

- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *The Academy of Management Review*, 16 (2), 366 – 395.
- Jost, J. T., Glaser, J., Kruglansky, A. W., & Sulloway, F. J. (2003). Political conservatism as motivated social cognition. *Psychological Bulletin*, 129 (3), 339 – 375.
- Jurgermann, H. (2000). The two camps on rationality. In T. Connolly, H. R. Arkes, & K. R. Hammond (Eds.), *Judgment and Decision Making: An Interdisciplinary Reader* (pp. 576 – 591). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 58 (9), 697 – 720.
- Kellaris, J., Dahlstrom, R., & Boyle, B. (1998). Contextual bias in ethical judgment of marketing practices. *Psychology & Marketing*, 13 (7), 677 – 694.
- Kelley, H. H., & Michela, J. L. (1980). Attribution theory and research. *Annual Review of Psychology*, 31, 457-501.
- Kohlberg, L. (1976). Moral stages and moralization: The cognitive-development approach. In T. Lickona (Ed.) *Moral Development and Behavior: Theory, Research and Social Issues* (pp. 31 – 53). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Kohlberg, L., & Kramer, R. (1969). Continuities and discontinuities in childhood and adult moral development. *Human Development*, 12, 93 – 120.
- Kruglanski, A. W. (1990). Lay epistemic theory in social-cognitive psychology. *Psychological Inquiry*, 1 (3), 181 – 197.
- Kruglanski, A. W., & Webster, D. M. (1996). Motivated closing of the mind: Seizing and freezing. *Psychological Review*, 103 (2), 263 – 283.

- Lerner J., & Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin*, 125 (2), 255 - 275.
- Mazzocco, P. J., Alicke, M. C., & Davis, T. L. (2004). On the robustness of outcome bias: No constraint by prior culpability. *Basic and Applied Social Psychology*, 26 (2&3), 131 – 146.
- McDevitt, R., Giapponi, C., & Tromley, C. (2007). A model of ethical decision making: The integration of process and content. *Journal of Business Ethics*, 73, 219 – 229.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 19 (pp. 123-205). New York: Academic Press.
- Rest, J. (1994). Background: Theory and research. In J. Rest & D. Narváez (Eds.), *Moral Development in the Professions: Psychology and Applied Ethics* (pp. 1 – 26). NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rest, J. R. (1986). *Moral Development: Advances in Research and Theory*. New York: Praeger.
- Scholten, L., van Knippenberg, D., Nijstad, B., & De Breu, C. (2007). Motivated information processing and group decision-making: Effects of process accountability on information processing and decision quality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 239 - 552.
- Siegel-Jacobs, K., & Yates, J. (1996). Effects of procedural and outcome accountability on judgment quality. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 65 (1), 1 - 17.

- Silva, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Medindo necessidade de cognição e fé na intuição: Tradução e adaptação das duas escalas à população portuguesa. *Laboratório de Psicologia*, 4 (1), 29 - 43.
- Simões, E. (2005). *Processos sociocognitivos na negociação*. Dissertação de doutoramento, Lisboa: ISCTE
- Simões, E. (2008). *Negociação nas organizações – contextos sociais e processos psicológicos*. Lisboa: RH Editora.
- Simon, H. A. (1959). Theories of decision-making in economics and behavioral science. *The American Economic Review*, 49 (3), 253 – 283.
- Simon, H. A. (1990). Invariants of human behavior. *Annual review of Psychology*, 41, 1 - 19
- Simonson, I. & Staw, B. (1992). Deescalation strategies: A comparison of techniques for reducing commitment to losing courses of action. *Journal of Applied Psychology*, 77, 419 - 426.
- Slovic, P., Fischhoff, B., & Lichtenstein, S. (1982). Facts versus fears: Understanding perceived risk. In D. Kahneman, P. Slovic, & A. Tversky (Eds.), *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases* (pp. 463 – 489). Cambridge: Cambridge University Press.
- Stanovich, K. E., & West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate. *Behavioral & Brain Sciences*, 23, 645 – 665.
- Tenbrunsel, A., & Messick, D. (2004). Ethical fading: The role of self-deception in unethical behavior. *Social Justice Research*, 17 (2), 223 - 235.
- Tetlock, P. E. (1983). Accountability and complexity of thought. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45 (1), 74 - 83.

- Tetlock, P. E. (1985). Accountability: The neglected social context of judgment and choice. *Research in Organizational Behavior*, 7, 297 - 332.
- Tetlock, P. E. (1992). The impact of accountability on judgment and choice: Toward a social contingency model. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 331-376.
- Tetlock, P. E. (1999). Accountability theory: Mixing properties of human agents properties of social systems. In L. L. Thompson, J. M. Levine & D. M. Messick (Eds.), *Shared Cognitions in Organizations – The Management of Knowledge* (pp. 117 - 137). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tetlock, P. E. (2000). Cognitive biases and organizational correctives: Do both disease and cure depend on the politics of the beholder? *Administrative Science Quarterly*, 45 (2), 293 - 326.
- Tetlock, P. E., & Lerner, J. (1999). Social contingency model: Identifying empirical and normative boundary conditions on the error-and-bias portrait of human nature. In S. Chaiken and Y. Trope (Eds.), *Dual Process Theories in Social Psychology* (pp. 571 – 585). New York: Guilford Press.
- Tetlock, P. E., & Levi, A. (1980). Attribution bias: On the inconclusiveness of the cognition-motivation debate. *Journal of Experimental Social Psychology*, 18, 68 - 88.
- Thaler, R. H. (2000). From homo economicus to homo sapiens. *Journal of Economic Perspectives*, 14, 133 – 141.
- Tostain, M., & Lebreuilly, J. (2008). Rational model and justification model in 'outcome bias'. *European Journal of Social Psychology*, 38, 272 - 279
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11 (3), 601 – 617.

- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124 – 1131.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decision and the psychology of choice. *Science*, 211 (4481), 453 – 458.
- Webster, D. M., & Kruglanski, A. W. (1994). Individual differences in need for cognitive closure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67 (6), 1049 – 1062.
- Wilson, T. D., Lindsey, S., & Schooler, T. Y. (2000). A model of dual attitudes. *Psychological Review*, 107, 101 – 126.

Anexos

A. Caracterização sócio-demográfica dos participantes

Caracterização sócio demográfica da amostra (n = 251).

Variável	Categoria	%
Género	Masculino	17,90
	Feminino	82,10
Idade (em anos)	≤ 25	50,00
	26 – 30	14,75
	31 – 35	8,19
	36 – 40	6,56
	41 – 45	7,97
Nível de estudos	46 – 50	9,43
	> 50	4,10
	Licenciatura	57,80
	Pós-Graduação	0,40
Curso	Mestrado	15,90
	Outro	25,90
	Psicologia	29,10
	Gestão R. H.	7,60
Ocupação	C.E.T. ⁽¹⁾	25,90
	Educação de Infância	6,80
	Educação Social	5,20
	Educação Física	0,40
	Prof. Ensino Básico	23,10
	Técn. de Turismo	2,00
	Estudante	47,20
	Trabalhador-estudante	52,80

⁽¹⁾ Curso de especialização tecnológica

B. Distribuição dos participantes no design experimental

Distribuição dos participantes pelas condições de responsabilização e consequências da tomada de decisão ética.

	Não responsabilizados	Responsabilização pelo processo	Responsabilização por resultados
Consequências positivas	25	34	31
Consequências negativas	21	31	28
Consequências neutras	28	25	28

C. Protocolo de recolha de dados

Participantes não responsabilizados



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA
Departamento de Psicologia
Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Caro Participante:

O presente estudo tem como objectivo contribuir para o conhecimento na área da tomada de decisão.

A sua participação neste estudo ajudará a um melhor entendimento acerca de como os indivíduos lidam com a necessidade de tomar decisões.

Leia atentamente todas as questões. **Obrigado pela colaboração.**

A SUA PARTICIPAÇÃO NESTE ESTUDO É VOLUNTÁRIA E OS DADOS RECOLHIDOS TOTALMENTE CONFIDENCIAIS.

Informações e esclarecimentos adicionais:

Prof. Dr. Eduardo Simões | eduardo.simoes@iscte.pt

Dr. Vítor Hugo Silva | vitor.silva1976@gmail.com

Dados Sócio Demográficos

Idade: _____

Género: Masculino Feminino

Curso que frequenta: _____

Nível:

- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

Profissão: _____

Participantes responsabilizados pelo processo

Caro Participante:

O presente estudo tem como objectivo contribuir para o conhecimento na área da tomada de decisão.

A sua participação neste estudo ajudará a um melhor entendimento acerca de como os indivíduos lidam com a necessidade de tomar decisões.

Posteriormente será contactado por um dos investigadores para participar numa entrevista na qual pretendemos conhecer o modo (pressupostos, etapas e processos) como tomou a sua decisão.

Indique por favor, contacto (de preferência EMAIL) e dois dias em que estará disponível para a entrevista.

CONTACTO:*

DISPONIBILIDADE: ou

*Exclusivamente para contacto relacionado com o presente estudo.

Leia atentamente todas as questões. **Obrigado pela colaboração.**

A SUA PARTICIPAÇÃO NESTE ESTUDO É VOLUNTÁRIA E OS DADOS RECOLHIDOS TOTALMENTE CONFIDENCIAIS.

Informações e esclarecimentos adicionais:

Prof. Dr. Eduardo Simões | eduardo.simoes@iscte.pt

Dr. Vítor Hugo Silva | vitor.silva1976@gmail.com

Dados Sócio Demográficos

Idade: _____

Género: Masculino Feminino

Curso que frequenta: _____

Nível:

- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

Profissão: _____

Participantes responsabilizados por resultados

Caro Participante:

O presente estudo tem como objectivo contribuir para o conhecimento na área da tomada de decisão.

A sua participação neste estudo ajudará a um melhor entendimento acerca de como os indivíduos lidam com a necessidade de tomar decisões.

Posteriormente será contactado por um dos investigadores para participar numa entrevista na qual pretendemos conhecer a justificação dos resultado da sua decisão.

Indique por favor, contacto (de preferência EMAIL) e dois dias em que estará disponível para a entrevista.

CONTACTO:*

DISPONIBILIDADE: ou

*Exclusivamente para contacto relacionado com o presente estudo.

Leia atentamente todas as questões. **Obrigado pela colaboração.**

A SUA PARTICIPAÇÃO NESTE ESTUDO É VOLUNTÁRIA E OS DADOS RECOLHIDOS TOTALMENTE CONFIDENCIAIS.

Informações e esclarecimentos adicionais:

Prof. Dr. Eduardo Simões | eduardo.simoes@iscte.pt

Dr. Vítor Hugo Silva | vitor.silva1976@gmail.com

Dados Sócio Demográficos

Idade: _____

Género: Masculino Feminino

Curso que frequenta: _____

Nível:

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

Doutoramento

Outro

Profissão: _____

Verificação da manipulação

Para verificar se as instruções foram bem compreendidas indique, por favor, se são verdadeiras ou falsas as afirmações que se seguem.

1. Tenho conhecimento de que o presente estudo se enquadra na área da tomada de decisão.

VERDADEIRO FALSO

2. Os dados que forneço são totalmente confidenciais.

VERDADEIRO FALSO

3. Tenho conhecimento de que posteriormente participarei numa entrevista.

VERDADEIRO FALSO

4. Nessa entrevista, o entrevistador apenas pretenderá conhecer o modo (por exemplo, pressupostos, etapas e processos) como tomei a minha decisão.

VERDADEIRO FALSO

5. Nessa entrevista, o entrevistador apenas pretenderá conhecer a justificação dos resultados da minha decisão.

VERDADEIRO FALSO

6. A minha participação neste estudo é totalmente voluntária.

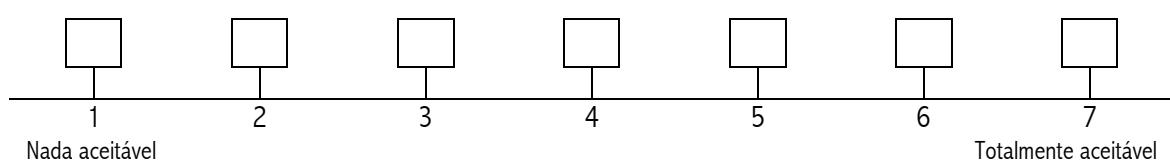
VERDADEIRO FALSO

Aceitabilidade da decisão ética

Cenário de Decisão Ética (Positivo, Negativo e Neutro)

Em que medida considera aceitável a decisão tomada pelo auditor?

Para responder use a escala seguinte, assinalando com um “x” no quadrado correspondente ao número que melhor define a sua opinião.



Escala de necessidade de cognição

INSTRUÇÕES:

Indique em que medida concorda ou discorda com as afirmações que se seguem. Preencha o círculo sobre o número que, na escala fornecida, melhor expressa a sua resposta.

	Discordo totalmente					Concordo totalmente
1. Prefiro problemas complexos aos simples	<input type="radio"/>					
	1	2	3	4	5	
2. Gosto de ter a responsabilidade de lidar com situações em que é preciso pensar muito.	<input type="radio"/>					
	1	2	3	4	5	
3. Pensar não me diverte.	<input type="radio"/>					
	1	2	3	4	5	
4. Prefiro fazer algo que não me obrigue a pensar, em vez de algo que desafie a minha capacidade de pensar	<input type="radio"/>					
	1	2	3	4	5	
5. Tento antecipar e evitar situações onde é provável que eu tenha que pensar profundamente sobre alguma coisa.	<input type="radio"/>					
	1	2	3	4	5	
6. Reflectir muito e por muito tempo, é algo que me satisfaz.	<input type="radio"/>					
	1	2	3	4	5	
7. Penso apenas tão profundamente quanto necessário.	<input type="radio"/>					
	1	2	3	4	5	
8. Prefiro pensar em pequenos projectos e imediatos, a pensar em projectos a longo prazo.	<input type="radio"/>					
	1	2	3	4	5	
9. Gosto de tarefas que, uma vez aprendidas, não requerem muito pensamento.	<input type="radio"/>					
	1	2	3	4	5	
10. A noção de depender do pensamento para ter sucesso atrai-me.	<input type="radio"/>					
	1	2	3	4	5	
11. Gosto de uma tarefa que envolva a descoberta de soluções novas para problemas.	<input type="radio"/>					
	1	2	3	4	5	
12. Aprender novas maneiras de pensar não me entusiasma muito.	<input type="radio"/>					
	1	2	3	4	5	
13. Prefiro que a minha vida esteja cheia de quebra-cabeças para resolver.	<input type="radio"/>					
	1	2	3	4	5	
14. Considero apelativo pensar de modo abstracto.	<input type="radio"/>					
	1	2	3	4	5	
15. Prefiro uma tarefa que seja intelectual, difícil e importante a uma que seja algo importante mas que não requeira muito pensamento.	<input type="radio"/>					
	1	2	3	4	5	
16. Sinto alívio em vez de satisfação quando completo uma tarefa que requer muito esforço mental.	<input type="radio"/>					
	1	2	3	4	5	
17. Para mim é suficiente que a tarefa seja feita, não me interessa como e porque é que é feita.	<input type="radio"/>					
	1	2	3	4	5	
18. Dou por mim frequentemente a reflectir sobre assuntos, mesmo quando estes não me dizem respeito.	<input type="radio"/>					
	1	2	3	4	5	

Cacciopo e col. (1984) trad. Silva e Garcia-Marques (2006)

D. Cenários de decisão ética

Decisão ética com consequências positivas

Um auditor encontra-se a examinar os relatórios de uma instituição bancária.

Este banco, para além dos serviços de auditoria é também um importante cliente de outros serviços de consultoria.

Durante o processo, o auditor apercebe-se de que algumas práticas contabilísticas são provavelmente ilegais. No entanto, antes de comunicar ao cliente, resolve estudar algumas situações semelhantes para aferir se realmente se trata de uma situação ilegal ou não.

O auditor aborda a questão com o cliente que, por sua vez, lhe assegura que não há nada de errado com a sua contabilidade. O cliente também ameaça terminar com a relação comercial com esta empresa de auditoria caso o auditor dificulte a aprovação das contas.

Perante esta ameaça, o auditor concorda em deixar passar esta situação por um ano.

No final do ano fiscal, não se verificaram quaisquer problemas com as contas do banco.

Decisão ética com consequências negativas

Um auditor encontra-se a examinar os relatórios de uma instituição bancária.

Este banco, para além dos serviços de auditoria é também um importante cliente de outros serviços de consultoria.

Durante o processo, o auditor apercebe-se de que algumas práticas contabilísticas são provavelmente ilegais. No entanto, antes de comunicar ao cliente, resolve estudar algumas situações semelhantes para aferir se realmente se trata de uma situação ilegal ou não.

O auditor aborda a questão com o cliente que, por sua vez, lhe assegura que não há nada de errado com a sua contabilidade. O cliente também ameaça terminar com a relação comercial com esta empresa de auditoria caso o auditor dificulte a aprovação das contas.

Perante esta ameaça, o auditor concorda em deixar passar esta situação por um ano.

Seis meses depois, descobre-se que o cliente cometeu fraude e o banco vai à falência.

Esta situação está relacionada com as práticas que o auditor detectou. Como consequência, 1.400 pessoas perdem os seus empregos e os clientes do banco não conseguem reaver as suas poupanças.

Decisão ética com consequências neutras

Um auditor encontra-se a examinar os relatórios de uma instituição bancária.

Este banco, para além dos serviços de auditoria é também um importante cliente de outros serviços de consultoria.

Durante o processo, o auditor apercebe-se de que algumas práticas contabilísticas são provavelmente ilegais. No entanto, antes de comunicar ao cliente, resolve estudar algumas situações semelhantes para aferir se realmente se trata de uma situação ilegal ou não.

O auditor aborda a questão com o cliente que, por sua vez, lhe assegura que não há nada de errado com a sua contabilidade. O cliente também ameaça terminar com a relação comercial com esta empresa de auditoria caso o auditor dificulte a aprovação das contas.

Perante esta ameaça, o auditor concorda em deixar passar esta situação por um ano.