



Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Efeitos do Processamento Sociocognitivo na Tomada de Decisão Ética

Maria Madalena de Botelho Miranda

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

Setembro, 2013

Efeitos do Processamento Sociocognitivo na Tomada de
Decisão Ética

Setembro
2013

Efeitos do Processamento Sociocognitivo na
Tomada de Decisão Ética

Maria Madalena de Botelho Miranda

Resumo

O processo de tomada de decisão ética individual é resultado da interação entre vários factores, sejam eles características individuais do decisor ou aspectos de origem contextual. Neste estudo pretendemos estudar o processamento sociocognitivo como antecedente do comportamento ético. Os resultados apresentados demonstram que um processamento cognitivo mais sistemático, em vez de heurístico, promovido por uma orientação dos indivíduos para pensarem nos processos que utilizam para a sua tomada de decisão, conduz os indivíduos a escolhas mais éticas. Pelo contrário, quando os indivíduos são orientados para pensarem nas consequências das suas decisões, ao invés do modo como as tomam, conduz os indivíduos a fazerem escolhas menos éticas. A distância psicológica do indivíduo relativamente ao objecto no qual recaía a sua decisão foi igualmente estudada como um aspecto promotor de um processamento de informação mais sistemático que, consequentemente levasse a uma decisão mais ética. Porém, este efeito não se verificou. Por outro lado, foram também analisados os efeitos da Necessidade de Cognição e da Intensidade Moral, enquanto factores cuja presença podia fazer com que a relação entre o processamento cognitivo sistemático e a eticidade da decisão variasse. Este efeito verificou-se no caso do Consenso social, uma das dimensões da Intensidade Social, porém a Necessidade de Cognição parece ter um papel mais importante do que o previsto.

Palavras-chave: Tomada de decisão ética, Processamento dual da informação, distância psicológica, necessidade de cognição, identidade moral, intensidade moral.

Classificação da Dissertação nas classificações definidas pela American Psychology Association (PsycINFO Classification Categories Codes): 3600 – Industrial & Organizational Psychology; 3040 – Social Perception & Cognition; 2340 – Cognitive Processes.

Abstract

The process of individual ethical decision making is the outcome of an interaction between numerous factors. Those can either be, the individual characteristics of the decision maker or contextual aspects. In this research paper our goal is to explore the socio-cognitive processing as an antecedent of ethical behavior. The results show that a more systematical cognitive process, rather than a heuristic one, which is promoted by an individual's orientation to think about the processes that one uses when making decisions, leads to more ethical choices. However, when individuals are oriented to think about the consequences of the decisions they make, as an alternative to the way they make them, leads individuals to be less ethical in their choices. The psychological distance between the individual and the object one has to make a decision about, was also studied as a promoter of a more systematical way of processing information which would consequently lead to a more ethical decision. However the former was not verified in this study. Furthermore, we also analyzed the impact of the Need for Cognition and the Moral Intensity, as elements which presence could influence the relationship between the systematical cognition process and the ethicality. This effect was verified for Social Consensus, one of the dimensions in Social Intensity. Nonetheless, the Need for Cognition seems to have a more important role than expected.

Keywords: Ethical decision making, dual processing information, need for cognition, moral identity, moral intensity.

PsycINFO Classification Categories Codes: 3600 – Industrial & Organizational Psychology; 3040 – Social Perception & Cognition; 2340 – Cognitive Processes.

Agradecimentos

Ao meu orientador, Prof. Dr. Eduardo Simões, por se ter mostrado sempre disponível para me ajudar e orientar, mesmo quando me sentia perdida.

Ao Vítor Hugo Silva, por ter sido prestável quando não tinha nenhuma obrigação de o ser. Foi uma preciosa ajuda, sem a qual a realização deste estudo teria sido bastante difícil.

Obrigada a ambos pela força e motivação constantes.

Aos meus Pais, Bernardo e Amigas.

Ao meu Avô.

Por fim, a todos os participantes, sem os quais o estudo teria sido impossível.

Índice

Resumo	II
Abstract	III
Agradecimentos	IV
Introdução	1
1.1 A Tomada de Decisão	5
1.2 Processamento Dual da Informação	6
Modelos dualistas do processamento de informação	7
1.3 A Tomada de Decisão Ética	10
Especificidades da tomada de decisão ética	12
Eticidade Limitada	14
O conflito intraindividual	15
O desvanecimento ético	15
1.4 O Descomprometimento Moral	16
1.5 O Papel do Contexto na Tomada de Decisão Ética	17
Os efeitos da responsabilização	18
A Distância Psicológica	19
2.1 Estudo sobre os Efeitos do Processamento Cognitivo na Tomada de Decisão Ética	22
Objectivos e hipóteses	22
2.2 Método	26
Participantes	26
Procedimento	26
Variável Dependente	28
Variáveis Independentes	28
Variável Moderadora	29
Covariáveis	30
2.3 Resultados	31
2.4 Discussão	35
2.5 Conclusão	37

Referências.....	38
------------------	----

Anexos

A. Caracterização sociodemográfica da amostra.....	47
B. Distribuição dos participantes no <i>design</i> experimental.....	48
C. Protocolo de Recolha de Dados.....	49
D. Payoff utilizado para operacionalizar a eticidade da tomada de decisão.....	52
E. Escala de Necessidade de Cognição.....	54
F. Escala de Identidade Moral.....	55
G. Escala de Intensidade Moral.....	56

Lista de tabelas

Tabela 1

Exemplo de decisões associadas a cada um dos procedimentos problemáticos.....	28
---	----

Tabela 2

Dimensões do constructo de intensidade moral, número e exemplo de itens e níveis de consistência interna.....	31
---	----

Tabela 3

Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo.....	32
---	----

Tabela 4

Médias e Desvios-padrão da eticidade das escolhas dos participantes.....	33
--	----

Introdução

Introdução

Nas últimas décadas, com maior incidência a partir de finais dos anos 90, devido aos inúmeros escândalos financeiros e práticas de corrupção nas organizações (De Cremer, 2009; De Cremer, Mayer & Schminke, 2010), tem sido dada uma maior atenção ao comportamento ético e à tomada de decisão ética individual nas organizações (Carlson, Kacmar & Wadsworth, 2002; O'Fallon & Butterfield, 2005; Loe, Ferrell & Mansfield, 2000; Ford & Richardson, 1994).

As primeiras explicações para o estudo de comportamentos antiéticos nas organizações e na vida em geral, sugeriram que estes eram da responsabilidade de alguns indivíduos, para os quais os valores e princípios éticos não seriam importantes. Todavia, estudos mais recentes têm indicado que muitas das pessoas que cometem “más” ações não são, necessariamente, “más pessoas” (Bersoff, 1999). Têm demonstrado, igualmente, que, apesar de cometerem ações antiéticas, estes indivíduos continuam a considerar-se como pessoas éticas (De Cremer, 2009).

Deste modo, as primeiras pesquisas estavam focadas na explicação de como é que as pessoas se deviam comportar, inscrevendo-se numa perspectiva normativa. Com os contínuos e sucessivos fracassos éticos que se foram sucedendo, apesar da grande produção de códigos éticos e regras de conduta nas empresas, houve a necessidade de se compreender os motivos e tendências psicológicas, conscientes e inconscientes, que antecedem os comportamentos não éticos (Bazerman & Gino, 2012; Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008). Promoveu-se, deste modo, uma perspectiva mais descritiva na explicação das acções antiéticas, que integra os contributos das várias áreas da Psicologia, nomeadamente, da Psicologia Social.

A presença destes mecanismos psicológicos, automáticos e inconscientes, leva-nos a questionar como é que factores individuais, cognitivos e contextuais podem afectar a relação entre o processo de tomada de decisão individual e o comportamento moral (Reynolds, DeCelles & Leavitt, 2010). E, mais especificamente, como é que estes mecanismos cognitivos atuam de forma a conduzirem um indivíduo a um comportamento antiético e, em simultâneo, à preservação do seu autoconceito moral (Tenbrunsel, Dieckman, Wade-Benzoni & Bazerman, 2007; Messick & Bazerman, 1996; Tenbrunsel & Messick, 2004).

Alguns estudos (e.g. Milkman, Rogers & Bazerman, 2010) têm sugerido que na base desta relação possa estar a promoção de diferentes tipos de processamento de informação, um mais automático, inconsciente e implícito e outro mais racional, deliberativo e consciente (Chaiken, 1980; Stanovich & West, 2000), que permitem ao indivíduo atuar, avaliar, julgar e

tomar decisões de forma mais automática ou mais controlada, consoante as circunstâncias em que o indivíduo se encontrar.

Porém, continua a ser preciso uma explicação mais aprofundada sobre como e quais os factores que podem promover cada um dos tipos de processamento cognitivo, com especial atenção para os factores existentes dentro de uma organização. Isto porque, para se fomentar uma maior eticidade na tomada de decisão individual, devemos promover esforços para compreender quais os mecanismos conscientes e, com maior relevância, os inconscientes, que estão na base do processo decisório.

Deste modo, neste estudo, num primeiro momento serão apresentadas as revisões de literatura que sustentam a nossa pesquisa, quer na área da tomada de decisão comum, quer na área mais específica da tomada de decisão ética. Será revista, igualmente, a literatura existente sobre o processamento dual da informação.

Num segundo momento, apresentaremos alguns factores contextuais e individuais que têm sido associados a uma promoção automática e inconsciente do comportamento antiético.

Por fim, apresentaremos as nossas hipóteses e os resultados que suportam o nosso estudo, seguidos de uma discussão.

Capítulo 1

A Tomada de Decisão

1.1 A Tomada de Decisão

Quando os indivíduos se encontram perante uma situação ambígua e incerta e têm de avaliá-la para tomar uma decisão, processam a informação de diferentes modos: através de um modo mais automático, inconsciente e intuitivo, ou através de um modo racional, consciente e deliberativo.

No entanto, a existência de dois tipos de processamento de informação diferentes (Epstein, 1994) não se coaduna com os modelos clássicos da racionalidade, que viam a tomada de decisão como um processo puramente racional, onde não havia espaço para a intuição, emoções e afectos.

Na perspectiva dos modelos normativo-rationais os indivíduos não só detinham o conhecimento de todas as alternativas disponíveis face à decisão que tinha de tomar, como também conseguiam prever, com base nessa informação, a probabilidade de cada uma destas alternativas ocorrer, bem como, as suas consequências (Simon, 1955; March & Simon, 1993). Com base nesta informação, o decisor seria capaz de escolher a melhor alternativa, procurando uma maximização do seu interesse (Simon, 1989; Kahneman & Tversky, 1979; Selten, 2002).

Esta visão clássica da tomada de decisão levantou, porém, algumas questões, nomeadamente, o facto de ser impossível para o decisor ter acesso a um total conhecimento sobre o mundo que o rodeia ou de ter à sua disposição toda a informação sobre cada situação, pois a maior parte das situações sobre as quais o indivíduo toma decisões estão inseridas num contexto ambíguo, complexo e instável (Simon, 1955).

O cérebro do ser humano entraria em colapso se processasse os milhões de estímulos com os quais é diariamente confrontado à sua volta. Isto significa que o Indivíduo seleciona, consciente ou inconscientemente, de forma voluntária ou involuntária, a informação que recebe do contexto onde está inserido.

Deste modo, na tomada de decisão, a racionalidade dos indivíduos é limitada pela informação que este dispõe; pelas limitações cognitivas da mente humana para avaliar e processar a informação; e pelo tempo limitado que o decisor tem para fazer a sua escolha (Simon, 1959, 1997).

O conceito de *racionalidade limitada* (Simon, 1959, 1997) surge como elemento fundamental na compreensão do processo de tomada de decisão, já que vem negar a concepção do indivíduo enquanto agente maximizador do seu interesse (Silva & Simões, 2010).

Devido a estas limitações da racionalidade, o ser humano teve de se adaptar para sobreviver. Assim, ao invés de processar toda a informação que tem disponível para agir, o que o paralisaria e impediria de desencadear qualquer ação, a evolução dotou o ser humano de uma estratégia que Bargh (1999) denominou “avareza cognitiva”. Através do uso desta estratégia, o indivíduo recorre, sempre que possível, a heurísticas e estratégias simplificadas de tratamento de informação, de modo a não sobrecarregar o cérebro com todos os estímulos com os quais é confrontado (Tversky & Kahneman, 1974; Chaiken, 1980; Fiske & Taylor, 1991).

É esta “limitação” cognitiva que lhe permite viver e realizar tarefas do dia-a-dia (*e.g.* conduzir, comer, ler) sem ter que pensar em todos os passos que cada uma implica. Por conseguinte, a “limitação da racionalidade na decisão é, antes de tudo, uma consequência da limitação da capacidade de memória e de atenção do decisor” (Simões, 2008, p. 57).

“Não faltam, portanto, evidências de que, na vida quotidiana, as pessoas apreendem a realidade através de duas formas diferentes, uma classificada como intuitiva, automática, não-verbal, narrativa e experiencial e outra analítica, deliberativa, verbal e racional” (Epstein, 1994, p. 710).

1.2 Processamento Dual da Informação

Se fosse imperativo, tal como os modelos racionalistas defendem, o seguimento de um conjunto de passos para se tomar uma decisão, muitas das decisões tomadas não se conseguiriam explicar, visto que “uma grande parte do sucesso dos seres humanos em alcançarem as decisões corretas, deve-se ao facto de possuírem uma boa intuição e uma boa capacidade crítica” (Simon, 1989, p. 35).

A intuição é aquilo que nos permite tomar decisões ou fazer juízos de forma rápida e sem despende de um grande esforço cognitivo. São as soluções que aparecem subitamente para os nossos problemas (Simon, 1989; Greene & Haidt, 2002), implicando uma automaticidade nos processos, *i.e.*, uma capacidade mental para resolver problemas de forma inconsciente e automática. Esta automaticidade é desenvolvida como resposta aos contextos mais típicos das pessoas, demonstrando-se, mais uma vez, uma capacidade de adaptação do ser humano ao meio externo (Fiske et al., 1991).

A integração de mecanismos automáticos e inconscientes no processo de tomada de decisão surge como oposição à ideia de que as pessoas possuem um controlo executivo sobre

as suas faculdades perceptivas e de julgamento, tal como era prescrito pelos modelos da racionalidade clássica.

Desta forma, a tomada de decisão deixa de ser um processo totalmente racional, passando a ser considerada como um processo que sofre influências cognitivas, contextuais, intrínsecas ao organismo e emocionais.

A cognição, no entanto, não opera isoladamente, sendo que a influência automática dos processos vai depender “da capacidade de uma pessoa para estar “consciente” das influências inconscientes, em primeiro lugar e em seguida, da sua motivação e capacidade (i.e., tempo e recursos de atenção suficientes) para entrar no processo de controlo” (Bargh, 1999, p. 363). Estes dois tipos de pensamento estão subjacentes à existência de um processamento dual da informação.

Mais concretamente, o tipo de processamento que uma pessoa utiliza quando toma uma decisão que envolva emoções e afectos é bastante diferente do tipo de processamento que uma pessoa utiliza em situações aparentemente neutras emocionalmente. Na presença de emoções, “as pessoas processam a informação de modo categórico, pessoal, concreto, irrefletido, orientado para a ação, e quanto mais fortes são as emoções, mais o seu processamento apresenta estas características e mais válido este parece” (Epstein, 1994, p. 710).

Deste modo, os modelos dualistas (e.g. Stanovich & West, 2000; Chaiken, 1980; Reynolds, 2006a) emergiram da necessidade de se explicar o motivo pelo qual as pessoas, numas vezes, decidem, julgam e avaliam com base na intuição; e noutras, tentam elaborar a melhor resposta ou, pelo menos, a mais adequada para cada situação (Garcia-Marques, 2003). Surgiram também como uma via para a compreensão de como estes dois tipos de processamento funcionam: quer a forma como cada um orienta de modo diferente a ação e o comportamento dos indivíduos (Epstein, 1994; Garcia-Marques, 2003), quer a forma como ambos se complementam na partilha de recursos cognitivos, como no caso da atenção (Lapsley & Hill, 2008; Kahneman, 2013).

Modelos dualistas do processamento de informação.

O modelo de processamento dual de Stanovich e West (2000) defende a existência de dois sistemas diferentes: o Sistema 1, que opera de forma automática, inconsciente e rápida, originando com pouco ou nenhum esforço, as sensações e impressões que serão as principais fontes das crenças explícitas e das escolhas deliberadas do Sistema 2. Este, por sua vez,

distribui a atenção pelas atividades mentais que a exigem, sendo o responsável pelos cálculos, pensamentos e resolução de problemas mais complexos.

O modelo heurístico-sistemático (Chaiken, 1980) inscrito numa perspectiva sociocognitiva, propõe que os julgamentos sejam formados com base numa maior ou menor motivação para a cognição (Chen & Chaiken, 1999).

Quando os indivíduos se encontram motivados e aptos para o escrutínio da informação ou mensagem (e.g., maior relevância da tarefa ou inexistência de pressões de tempo), recorrem a um tipo de processamento sistemático, baseado em regras e princípios universais, que utiliza um raciocínio consciente e deliberativo, que requer um maior esforço cognitivo, mais atenção e um maior controlo das capacidades cognitivas (Chen, Duckworth & Chaiken, 1999; Chen, Shechter & Chaiken, 1996). É adquirido pela instrução formal e leva a uma descontextualização e despersonalização dos problemas ao serviço de regras abstractas e princípios subjacentes ou estruturas causais (Lapsley et al., 2008).

Pelo contrário, quando os indivíduos não se encontram motivados ou estão limitados a pensar no conteúdo da mensagem (e.g., menor relevância da tarefa ou existência de pressões de tempo), adoptam um tipo de processamento de informação com características associativas, implícitas, automáticas, intuitivas e experimentais, que está sujeito à informação contextual disponível, e que é em parte biológico ou inato e em parte adquirido através da socialização e da experiência pessoais (Chaiken, 1980). Este processamento não requer esforço cognitivo, já que assenta em regras heurísticas, ou seja, em regras de decisão que correspondem a estruturas de conhecimento aprendidas e guardadas na memória, que se encontrem disponíveis e que sejam aplicáveis à situação (Chen et al., 1999).

Devido a nossa *racionalidade limitada*, o processamento de informação será guiado pelo mínimo de motivos cognitivamente exigentes, o que significa que é expectável que o processamento heurístico, por exigir o mínimo de cognição, prevaleça sobre o sistemático, onde os níveis de exigência de cognição são maiores.

A par das limitações cognitivas inerentes à natureza de todos os indivíduos, estes diferem também no grau de motivação para a cognição. Desta forma, o tipo de processamento da informação a ser utilizado é influenciado pela *necessidade de cognição*, que se traduz na propensão com que cada indivíduo tem gosto em realizar atividades cognitivas (Cacioppo & Petty, 1982), i.e, na “tendência que o indivíduo tem para se envolver, mais ou menos, em cada um dos modos de processamento (...) [o que implica que] alguns indivíduos se encontrem motivados para elaborarem cuidadosamente a informação recebida enquanto

outros tendem a ter uma baixa motivação para a elaboração (Silva & Garcia-Marques, 2006, p. 30).

É expectável que indivíduos com níveis mais elevados (vs. mais baixos) de necessidade de cognição se encontrem mais (vs. menos) motivados para um tipo de processamento mais sistemático (vs. heurístico), focando-se nos aspectos centrais (vs. periféricos) do problema (Cacioppo & Petty, 1982)

A motivação cognitiva é um dos factores que estão na base da diferença na utilização dos dois processamentos: se uma tarefa é relevante para uma pessoa, o seu envolvimento com a questão será maior, estando disposto a despende de um maior esforço cognitivo, recorrendo a um tipo de processamento que lhe permita fazer o escrutínio da informação (Chaiken, 1980; Chen, et al., 1999; Silva et al., 2009).

De modo inverso, quando a tarefa tem uma menor relevância para o indivíduo, o seu envolvimento será menor, e por isso, usará estratégias heurísticas que lhe permitam um menor dispêndio de tempo na análise da informação.

Contudo, no caso do processamento sistemático, a motivação específica para a seleção pode não ser, por si só, um factor suficiente para a sua promoção. Existe também o desejo do indivíduo se ver como moralmente competente e bem-sucedido, o que pode vir a afectar positivamente a qualidade do julgamento, pelo facto do decisor se focar em informação relevante (Simões, 2005).

Em relação à qualidade do julgamento associada ao processamento heurístico da informação, existe alguma controvérsia nesta questão. Desde os anos 70 até ao final do séc. XX, alguns autores (Tversky & Kahneman, 1974, Kahneman & Tversky, 1984; Kahneman, 2013) associavam o processamento heurístico a uma fonte de geração de erros e enviesamentos, defendendo que (1) as heurísticas são sempre a segunda melhor opção, (2) que o indivíduo só as usa devido às suas limitações cognitivas (3) e que mais informação e um maior processamento é sempre melhor.

Todavia, autores mais recentes (Gigerenzer & Brighton, 2011; Gigerenzer, 2008; Gigerenzer & Selten, 2002; Gigerenzer & Gassmaier, 2011) vêem as heurísticas como processos cognitivamente eficientes e mais precisos porque ignoram parte da informação.

As heurísticas enquanto estratégia de adaptação e resultado da evolução da espécie tornam o ser humano num decisor mais inteligente, pois permitem a existência de dois tipos de processamento cognitivo, necessário para a tomada de decisão num contexto ambíguo e incerto (*racionalidade ecológica*) (Gigerenzer et al., 2002).

1.3 A Tomada de Decisão Ética

Ainda que a tomada de decisão ética se constitua como um caso particular da tomada de decisão em geral, ambas têm um aspecto em comum: a passagem de uma perspectiva de análise do processo decisório mais normativa para uma perspectiva mais descritiva.

Na tomada de decisão ética, os modelos normativos assentam em dois pressupostos básicos: o primeiro é que o simples reconhecimento de uma determinada situação como envolvendo um dilema ético conduz, por si só, a uma escolha ou uma decisão ética; e o segundo é que o comportamento ético resulta de uma decisão intencional, consciente e voluntária (Reynolds, DeCelles & Leavitt, 2010; Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008). Nesta abordagem, o julgamento moral só pode ser formado a partir de um conjunto de passos universais a seguir – *universalismo moral* (Kohlberg & Hersh, 1977; Rest, Narvaez, Thomas & Bebeau, 2000).

Considerados como referência na abordagem normativa, o *modelo da tomada de decisão ética individual* de Rest (1986) e o *modelo da contingência* de Jones (1991) diferem na aplicação destes pressupostos.

Rest preconiza a tomada de decisão ética como o resultado de um conjunto de quatro passos que devem ser cumpridos, começando no *reconhecimento* ou consciencialização do dilema ético, passando pela elaboração do *julgamento*, pelo estabelecimento da *intenção*, e finalizando no desencadeamento da ação, ou seja, no *comportamento* propriamente dito.

Porém, este modelo, tal como a maior parte dos modelos normativos, ao enquadrar a decisão ética ao nível individual exclui a influência dos factores situacionais, motivacionais e cognitivos.

O modelo de Jones (1991) veio, deste modo, contribuir para colmatar esta lacuna, já que contempla a interação entre factores individuais e contextuais na tomada de decisão ética. Ao passo que os factores individuais são apenas mais um aspecto que pode influenciar a consciência moral, Jones destaca a importância dos factores do contexto na decisão, particularmente, do papel que as características da questão podem ter na consciência moral, já que são estas que aumentam ou diminuem a saliência da componente moral das questões - *intensidade moral* (Jones, 1991; Treviño, Weaver e Reynolds, 2006;).

Jones (1991) propõe que a *intensidade moral* seja composta por seis dimensões, especificamente (May & Pauli, 2002):

- *Magnitude das Consequências*, o total de benefícios ou prejuízos causados pela ação moral do indivíduo nos respectivos beneficiários ou vítimas;

- *Proximidade*, o sentimento de proximidade (social, cultural, física ou psicológica);
- *Consenso Social*, o grau de concordância social de que a acção moral seja benéfica ou prejudicial;
- *Probabilidade do Efeito*, a probabilidade de quando ocorrerá a acção moral e os efeitos previstos;
- *Imediatismo Temporal*, o intervalo de tempo entre o comportamento moral e as suas consequências (quanto menor o intervalo maior o imediatismo);
- *Concentração do Efeito*, a quantidade de pessoas afectadas pelo comportamento moral em causa de uma determinada magnitude.

Como a decisão moral consiste numa “decisão legal e moralmente aceite por uma larga comunidade” (Jones, 1991, p. 367), os indivíduos consideram se uma decisão é ou não ética, com base na maior ou menor percepção da aceitabilidade social dessa questão.

Para além da aceitabilidade social, quanto menor o número de pessoas afectadas pelas consequências negativas da decisão tomada e quanto mais longe no futuro estas ocorrerem, maior a tendência para o indivíduo tomar uma decisão ética.

Para além de Rest e Jones, outros autores basearam-se no desenvolvimento cognitivo moral (Kolhberg et al., 1977), designadamente Treviño (1986) que enquadra a tomada de decisão ética no contexto organizacional. Deste modo, a tomada de decisão ética depende do desenvolvimento do raciocínio moral do indivíduo, sendo que os que estão em estádios mais avançados de desenvolvimento são os indivíduos que apresentam menor probabilidade de serem influenciados pelo contexto onde se encontram (Treviño et al., 2006).

Apesar de tanto Jones como Treviño incluírem os factores situacionais e organizacionais no processo de tomada de decisão individual, a influência dos processos cognitivos e motivacionais na tomada de decisão ética não é contemplada, continuando subjacente o “calculismo racional” inerente à abordagem normativa (DeCremer, van Dick, Tenbrunsel, Pillutla & Murnighan, 2011).

Porém, o facto de uma pessoa reconhecer uma situação como sendo eticamente questionável, não implica uma capacidade intrínseca para tomar uma decisão ética, já que quanto maior for a complexidade da situação, maior a quantidade de informação disponível para o decisor, logo maior a permeabilidade à influência de factores que promovam erros e enviesamentos de julgamento (Silva, 2009).

É neste contexto que surge a perspectiva descritiva, que passa a considerar a tomada de decisão ética como um processo que conjuga a razão, com as emoções, a intuição e o afecto e como resultado de uma interação de factores individuais e contextuais, bem como, de motivos conscientes e inconscientes (De Cremer, 2009; De Cremer et al., 2012; Tenbrunsel et al., 2008).

Em suma, apesar dos aspectos em comum entre a tomada de decisão em geral e a tomada de decisão ética, nesta “o impacto e as consequências morais de que se reveste, motivam a utilização de mecanismos psicológicos diferentes da tomada de decisão comum” (Silva et al., 2010, p. 2181).

Especificidades da tomada de decisão ética.

A acção de mecanismos diferentes na tomada de decisão ética ocorre porque as pessoas querem manter intacta e preservada, a sua imagem de actores moralmente competentes, o que pode levá-las a não reconhecer que estão perante uma situação eticamente questionável.

A própria existência de uma identidade moral (Aquino & Reed II, 2002), coexistente com outras identidades, já torna a tomada de decisão ética num “caso especial” da tomada de decisão em geral.

Todavia, é preciso notar que, apesar de as pessoas terem múltiplas identidades, apenas uma parte é que está cognitivamente acessível e ativa no autoconceito (Markus & Kunda, 1996), o que significa que a identidade moral, só é capaz de regular o comportamento de um indivíduo na medida em que esta seja importante e central para a preservação do autoconceito (Aquino, Freeman, Reed II, Lim & Felps, 2009).

Consequentemente, quanto maior for a importância da componente moral para a identidade social de um indivíduo, maior será a sua tendência para fazer julgamentos e se comportar de forma mais ética (Aquino, Reed II, Thau & Freeman, 2007). Neste sentido, a moral é um factor contingente da acção do indivíduo, visto que é concebida como algo a que os indivíduos aspiram e de que dependem para se sentirem bem consigo próprios (Monin & Jordan, 2009).

A identidade moral é, então, um factor sociopsicológico que motiva a conduta do indivíduo (Aquino et al., 2002), já que, na tomada de decisão ética, o decisor parece estar cognitivamente motivado a agir, segundo aquilo que considera ser a conduta correta e

socialmente aceite, mesmo que vá contra o seu sistema de crenças e valores (Silva et al., 2010).

A natureza das consequências é outro factor que particulariza a tomada de decisão ética face à tomada de decisão em geral (Mazocco, Alicke & Davis, 2004), uma vez que as pessoas avaliam as suas decisões com base, não nos processos que utilizaram para tomar a decisão, mas sim, nos resultados obtidos (Silva et al., 2010). Como as consequências morais têm um maior impacto, comparativamente, com as consequências de uma tomada de decisão comum, estas serão mais determinantes na avaliação da decisão ética do que na avaliação da tomada de decisão em geral (Gino, Moore & Bazerman, 2008).

Reynolds (2006b) chama a atenção para a forma como as consequências podem levar a diferenças individuais na consciência moral e consequente tomada de decisão ética, ao afirmar que os indivíduos podem focar mais a sua atenção para um tipo de informação, consoante a sua predisposição cognitiva para serem mais utilitários (focados nos fins) ou formais (focados nos meios).

Assim, as limitações cognitivas exercem, igualmente, influência na tomada de decisão ética, conduzindo os indivíduos a uma maior predisposição para um processamento da informação mais heurístico. Logo, as tendências psicológicas e forças motivacionais podem interferir no processo decisório, levando os indivíduos a processarem e avaliarem a informação disponível de diferentes vias.

Também na tomada de decisão ética, existem modelos duais de processamento, nomeadamente, o modelo socio-intuicionista de Haidt (2001). Ao integrar a interação entre o contexto e os processos cognitivos, este modelo considera o julgamento moral como o resultado de avaliações rápidas e automáticas, baseadas na intuição e no afecto e geradas por processos socio-cognitivos, ao invés de ser guiado, exclusivamente, por processos de raciocínio reflexivos, deliberados e elaborados como é sugerido pelos modelos racionalistas (Haidt, 2001; De Cremer, 2009; De Cremer et al., 2012; Cushman, Young & Hauser, 2006).

No entanto, os socio-intuicionistas afastam totalmente o raciocínio do comportamento decisório. Apesar da relevância que a intuição e as emoções têm na explicação do comportamento humano, e particularmente, do comportamento decisório, quando devidamente motivado para tal, o decisor consegue fazer as escolhas mais “difíceis” e ir contra as suas vontades (Bargh, 1999).

O raciocínio moral desempenha ainda um papel *post-hoc*, ou seja, o de justificar e persuadir os outros sobre os julgamentos formados (Haidt, 2001; Epley & Caruso, 2004), conferindo-se assim um carácter racional ao modelo socio-intuicionista.

Existe, portanto, uma complementaridade entre as emoções, intuição, afectos e a razão, o que nos permite afirmar que o processo decisório é fruto de uma interação entre dois tipos de pensamento, um mais intuitivo e outro mais analítico, como se houvesse um diálogo entre a cabeça e o coração (Haidt, 2002; Epstein, 1994).

Assim, à semelhança de uma *racionalidade limitada*, a mente humana está sujeita, na avaliação de situações de natureza eticamente questionáveis, a uma *eticidade limitada* (Chugh, Bazerman & Banaji, 2005). Por conseguinte, se na tomada de decisão comum, o uso de heurísticas pode gerar erros e enviesamentos no julgamento, na tomada de decisão ética, os mecanismos motivacionais e um consequente processamento mais automático da informação, podem levar a decisões e comportamentos antiéticos, sem que o indivíduo tenha consciência de qualquer interferência, conseguindo-se assim, explicar por que motivo e como é que boas pessoas cometem más ações (De Cremer et al., 2010; De Cremer & Tenbrunsel, 2012).

Eticidade Limitada

A *eticidade limitada* é usada para descrever os processos psicológicos que levam as pessoas a comprometerem-se com comportamentos questionáveis do ponto de vista ético, sem que estas tenham consciência disso, permitindo que as pessoas se continuem a considerar como pessoas éticas enquanto agem de forma não ética (Bazerman & Chugh, 2006; Epley et al., 2004).

Neste sentido, os processos motivacionais e as tendências egocêntricas, nomeadamente “o desejo de uma pessoa se ver a si própria como sendo moral, competente e portanto não susceptível de conflitos de interesse” (Tenbrunsel et al., 2007, p. 6; De Cremer, 2009), podem enfraquecer o modo como as pessoas processam e interpretam a informação e, consequentemente, como tomam as decisões (Tenbrunsel & Messick, 2004; Messick et al., 1996; Bazerman et al., 2012).

De seguida será apresentada uma breve introdução a alguns destes mecanismos que permitem ao indivíduo perseguir os seus interesses e, em simultâneo, acreditar falsamente que os princípios morais foram respeitados (Tenbrunsel et al., 2004).

O conflito intraindividual.

Com vista a satisfazer os seus interesses, as pessoas tendem a prever, frequentemente, o seu futuro comportamento de forma socialmente mais desejável do que este será na verdade (Epley & Dunning, 2000).

Estes erros nas previsões apontam para a presença de um conflito intra individual. Ao passo que a longo prazo, uma pessoa tem o desejo de se ver e ser vista como uma boa pessoa e moralmente competente, de modo a ser alvo de uma maior aceitação social, a curto-prazo, o seu comportamento rege-se pelo desejo de satisfazer os seus autointeresses e objectivos imediatos (Bazerman et al., 2012; Tenbrunsel et al., 2007).

Este conflito intra individual sugere a existência de dois “egos” que são ativados em diferentes fases da tomada de decisão: um “ego do querer”, que se rege pelos desejos e interesses do indivíduo a curto-prazo; e um “ego do dever”, que se rege pelas normas e regras incutidas ao longo da vida e pelos seus interesses a longo prazo (Tenbrunsel et al., 2007; Milkman et al., 2010).

O “ego do dever” é ativado tanto na fase da previsão do comportamento, como na fase da avaliação. Porém, na fase da ação, é o “ego do querer” quem domina o pensamento, conduzindo a ação de acordo com os seus desejos e favorecendo as tendências egocêntricas. Como na fase da avaliação, volta a ser ativado o “ego do querer”, o indivíduo avalia o comportamento como sendo ético, mantendo intacta a sua auto percepção como um decisor moralmente competente.

O autoengano.

O *autoengano* (De Cremer, 2009; Messick et al., 1996) implica um processo de re-ancoragem pessoal, ou seja, “à medida que as ações que diminuem a eticidade são aceites por uma pessoa, os seus padrões morais vão sendo corroídos (...) [logo] assim que o ato inicial é cometido, a distância entre este e o segundo (mais corrupto) diminui” (De Cremer, 2009, p. 42). Ou seja, a partir do momento em que um conjunto de práticas não éticas se tornam normais e são aceites, práticas semelhantes ou até menos éticas são igualmente aceites (De Cremer, 2009).

O desvanecimento ético.

Tenbrunsel et al. (2004) sugerem que os “indivíduos não «veem» as componentes morais da decisão ética, não tanto porque não sejam moralmente educados para tal, mas porque processos psicológicos desaparecem com a parte «ética» do dilema” (p. 204), ocorrendo aquilo a que os autores chamam de *desvanecimento ético*.

O facto destes processos, ocorrerem na maior parte das vezes num nível inconsciente e automático, sugere que os julgamentos, decisões e comportamentos morais sejam resultado de interpretações e reações afectivas, intuitivas e automáticas (De Cremer et al., 2012).

Em suma, devido à eticidade limitada, as pessoas desenvolvem proteções cognitivas que normal e inconscientemente levam a comportamentos que as próprias condenariam caso houvesse uma reflexão mais profunda e consciente sobre as suas ações. A eticidade limitada leva ao aparecimento de comportamentos antiéticos, uma vez que conduz a uma maior predisposição para a utilização de atalhos cognitivos no processamento da informação, fazendo com que as pessoas não a processem de forma cuidada e aprofundada e com que não tenham em consideração os princípios e valores morais, como aconteceria se utilizassem um processamento sistemático.

1.4 O Descomprometimento Moral

O descomprometimento moral (Bandura 1999) é outro processo importante na explicação do comportamento antiético. Traduz-se na propensão de um indivíduo para utilizar mecanismos cognitivos que permitem aos indivíduos atuar de forma não ética, sem se sentirem mal por isso, uma vez que impedem ou bloqueiam a ativação de mecanismos de controlo interno.

O descomprometimento moral pode ser exercido através de três tipos de mecanismos que atuam através de:

- Um reenquadramento cognitivo do comportamento não ético, tornando-o aceitável (*e.g.* justificação moral);
- Uma dissimulação cognitiva, atenuando a percepção das consequências das nossas ações nos outros (*e.g.* o uso de linguagem eufemística);
- Uma minimização do papel do indivíduo no comportamento não ético (*e.g.* desresponsabilização).

Deste modo, quando um conflito moral se torna bastante saliente, ou seja, quando um indivíduo tem uma elevada consciência moral de que a sua ação pode prejudicar os interesses

de terceiros, este conjunto de mecanismos reduz os sentimentos de dissonância que normalmente ocorrem, havendo, desta forma, uma desresponsabilização das ações do indivíduo.

Consequentemente, o descomprometimento moral, por um lado, facilita a tomada de decisão não ética, ao retirar o desconforto psicológico, através da dissonância cognitiva e, por outro, torna-se mais expediente, ao fazer com que o indivíduo seja capaz de tomar decisões não éticas com o mínimo de recursos cognitivos possível (Moore, 2008).

Desta forma, o descomprometimento moral leva os indivíduos a utilizarem um processamento cognitivo menos aprofundado e cuidadoso, sendo, por isso, um importante antecedente do comportamento antiético.

Em suma, podemos concluir que existem factores individuais e motivacionais que aumentam ou diminuem a propensão para a utilização de um processamento mais heurístico ou de um processo mais sistemático da informação, pelo que se torna importante compreender também, se os factores contextuais exercem um papel semelhante, de modo a obter um conhecimento mais aprofundado da tomada de decisão ética.

Para além disso, como atuam a um nível inconsciente na maior parte das vezes, o mero reconhecimento que uma situação envolve um dilema ético, não conduz por si só a uma tomada de decisão e a um comportamento mais éticos. Torna-se, por isso, urgente e importante compreender de que forma é que os factores situacionais têm impacto tomada de decisão ética, visto que existem variáveis contextuais que podem promover a necessidade de uma utilização de um processamento mais aprofundado, elaborado e cuidado da informação, que tenha em consideração as leis, os princípios e os valores morais de cada indivíduo, aumentando, deste modo, a propensão para a eticidade da decisão.

1.5 O Papel do Contexto na Tomada de Decisão Ética

A ideia da existência de contextos que podem ser mais favoráveis a que os indivíduos apresentem maior eticidade dos comportamentos e nas escolhas tem sido cada vez mais referida nos estudos realizados na área da decisão ética (De Cremer, 2009; Gino et al., 2008, Silva et al., 2006; Tembrunsel et al., 2008; Bazerman et al., 2012).

Neste sentido, é importante compreender a forma como quer os factores contextuais, individuais e motivacionais podem promover a utilização de um processamento cognitivo mais sistemático, i.e., mais cuidado, elaborado, deliberativo, com maior utilização de recursos

cognitivos, consciente e mais aprofundado, ao invés de um processamento mais heurístico, i.e., mais automático, inconsciente e cognitivamente menos exigente.

Em particular, existem duas variáveis contextuais que podem motivar os indivíduos para adotarem “um tipo de funcionamento cognitivo lógico, consciente e de análise detalhada da informação” (Silva et al., 2009, p. 2182): a responsabilização e a distância psicológica.

Os efeitos da responsabilização

Tetlock (1983) define responsabilização como “a necessidade que o indivíduo tem de se justificar perante terceiros” e que tem impacto “na complexidade do pensamento de um indivíduo sobre questões sociais controversas” (p. 74).

Neste sentido a pré-responsabilização, i.e., quando o indivíduo tem o conhecimento prévio de que será responsabilizado, esta pré-responsabilização, tem um efeito de manipulação maior do que a pós-responsabilização, pois estimula a utilização de um processamento de informação sistemático. Como a informação é retida por períodos mais longos, a pré-responsabilização permite uma maior eficácia na sua integração na tomada de decisão (Tetlock & Lerner, 1999).

Esta maior manipulação ocorre devido ao *efeito de primazia*, i.e., quando há “uma tendência em sobrevalorizar a informação a que se tem acesso mais cedo” (Simões, 2008, p. 190; Tetlock, 1983).

O objecto no qual recai a responsabilização (nos processos ou nos resultados) é outro factor que determina a natureza e intensidade do investimento cognitivo (Simões, 2008; Siegel-Jacobs & Yates, 1996). Quando o indivíduo é responsabilizado por processos, está focado na justificação dos processos que utilizou para chegar à ação ou decisão; quando é responsabilizado por resultados, o indivíduo está focado na qualidade dos resultados da ação. Por conseguinte, uma responsabilização pelos processos (vs. resultados) está associada a efeitos mais positivos (vs. negativos) na qualidade das decisões, já que oferece ao decisor um possível ponto de partida para melhorar a sua performance (Siegel-Jacobs et al., 1996), encorajando-os a utilizar um modo de processamento mais complexo, analítico e sistemático (Chaiken, 1980) e motivando-os a considerarem uma maior quantidade de informação disponível (Tetlock, 1983).

Desta forma, a responsabilização poderá ser um antecedente do comportamento ético vs. antiético, por orientar no tipo de processamento cognitivo a utilizar, predispondo, conseqüentemente, os indivíduos a uma maior ou menor eticidade nas suas escolhas.

A Distância Psicológica

A distância psicológica, tal como é entendida no âmbito da Construal Level Theory (Trope & Liberman, 2003, 2010) consiste na experiência subjetiva de algo que está próximo ou longe do self. É, portanto, uma experiência egocêntrica, já que o ponto de referência é o self, no aqui e no agora, e as diferentes maneiras pelas quais um objecto pode ser removido desse ponto de referência – seja no tempo, seja no espaço, seja na distância social ou até como uma situação hipotética – constituem as quatro diferentes dimensões desta distância psicológica (Liberman & Trope, 1998; Liberman & Trope, 2008; Trope & Liberman, 2000; Bar-Anan, Liberman, Algom & Trope, 2007).

Esta teoria propõe que a “distância temporal [tal como as outras dimensões da distância psicológica] muda as respostas das pessoas a futuros eventos ao mudar sistematicamente a forma como as pessoas os processam mentalmente” (Liberman, Sagristano & Trope, 2002, p. 523; Hansen & Trope, 2012; Stephan, Liberman & Trope, 2011; Nussbaum, Liberman & Trope, 2003).

Assim, consoante a maior ou menor distância psicológica, maior a propensão para os indivíduos adoptarem um tipo de processamento cognitivo mais sistemático ou heurístico, respectivamente. Quando os eventos ocorrem num futuro distante são cognitivamente construídos a um nível mais elevado, isto é, a informação é processada de forma mais abstracta e central, mais descontextualizada, menos ambígua, mais esquemática e prototípica (Liberman et al., 2002; Liberman, Trope, McCrea & Sherman, 2007; Liberman et al., 2008; Trope et al., 2003, 2010)

Pelo contrário, quando o evento se situa num futuro mais próximo, é cognitivamente construído a um nível mais baixo, com a informação a ser processada de forma mais concreta e específica. É considerada acessória ou superficial e integra todos os factores contextuais do objecto (Liberman et al, 1998; Liberman et al, 2010; Trope et al., 2008).

Assumindo que o indivíduo recorre a tipos de processamento cognitivo diferentes consoante a maior ou menor distância psicológica, a *construal level theory* defende que uma perspectiva temporal distante dirige a atenção do decisor para as características nucleares e centrais que definem o *self* (como ser moral), enquanto que uma perspectiva temporal

próxima muda a atenção para as contingências situacionais que são incidentes com o nosso verdadeiro *self* (dominado pelos autointeresses) (Agerström & Björklund, 2009).

Deste modo, o momento de tomada de decisão, bem como o momento em que as suas consequências ocorrem (num futuro próximo ou num futuro distante) é outro factor que influencia a tomada de decisão em geral, e em particular, a tomada de decisão ética, ao motivar o indivíduo a adoptar diferentes tipos de funcionamento cognitivo.

Capítulo 2

Estudo Sobre os Efeitos do Processamento Cognitivo na Tomada de Decisão Ética

2.1 Estudo sobre os Efeitos do Processamento Cognitivo na Tomada de Decisão Ética

Como podemos constatar, ao contrário do que era postulado pelas teorias clássicas da racionalidade, as pessoas para tomarem decisões, principalmente em contexto incerto, fazem-no com base em diferentes tipos de processamento cognitivo, um mais racional e consciente e outro mais automático e inconsciente.

A maior ou menor propensão para a utilização de um processamento mais heurístico ou de um processo mais sistemático da informação depende de factores individuais e motivacionais (*e.g.*, descomprometimento moral e necessidade de cognição) que atuam a um nível inconsciente na maior parte das vezes. Deste modo, o mero reconhecimento que uma situação envolve um dilema ético, não conduz por si só a uma tomada de decisão e a um comportamento mais éticos.

A par dos factores motivacionais e individuais, também o contexto fornece pistas importantes quanto ao tipo de funcionamento cognitivo que o decisor deverá utilizar, nomeadamente a responsabilização dos indivíduos e a distância psicológica.

Deste modo, o modelo proposto neste estudo sobre os efeitos do processamento cognitivo na tomada de decisão ética tem em conta os efeitos de duas variáveis contextuais: a distância psicológica e a orientação cognitiva que os indivíduos utilizam.

O modelo contempla também a presença de factores individuais como possível variável moderadora (identidade moral) e possíveis covariáveis (a intensidade moral e a necessidade de cognição), já que se trata de um processo em que as diferenças individuais podem desempenhar um papel importante.

Objectivos e hipóteses.

O presente estudo tem como objectivo observar os efeitos do processamento cognitivo, nomeadamente da orientação cognitiva (para resultados ou processos) e da distância psicológica (distância temporal) na tomada de decisão ética. Para servir este fim, os participantes deste estudo tomaram decisões sobre situações eticamente que se referiam a diferentes dimensões da realidade de uma organização, desde o seu impacto no ambiente em redor, até às práticas contabilísticas ou de gestão dos recursos humanos. Os participantes tinham ao seu dispor um conjunto de alternativas que podiam escolher para cada uma das

situações, às quais foram atribuídos diferentes pontos, consoante o seu grau de eticidade: quanto mais pontos valesse a alternativa, menos ética seria e vice-versa.

Mais concretamente, os participantes foram agrupados em duas condições para cada uma das diferentes variáveis: relativamente à orientação cognitiva, os participantes foram levados a pensar e focar a sua atenção nos resultados (orientação para os resultados) ou nos processos (orientação para os processos). Relativamente à distância psicológica, os participantes foram agrupados de forma a terem uma maior ou menor distância da decisão, sendo levados a pensar que o encerramento da empresa sobre a qual recaía a sua decisão seria no ano seguinte (distância temporal elevada) ou na semana seguinte (distância temporal próxima). No grupo de controlo, apenas foi pedido aos participantes que tomassem a decisão de acordo com a que mais se assemelhasse à realidade.

Foram igualmente controlados um factor individual (necessidade de cognição) e um factor contextual (intensidade moral) que, após a revisão da literatura, nos pareceram que pudessem influenciar a orientação cognitiva dos participantes, numa óptica de interacção entre características individuais e aspectos do contexto no processo decisório.

A identidade moral foi, no entanto, estudada como tendo um possível efeito na eticidade da decisão, independentemente da distância temporal e do tipo de processamento cognitivo que o indivíduo utilizasse.

Hipótese 1.

Como já foi referido, as pessoas quando tomam decisões podem fazê-lo processando e analisando a informação através de duas vias distintas: ou através de um processamento mais heurístico ou de um processamento mais sistemático.

Chaiken (1980) propõe que os indivíduos formam os seus julgamentos com base numa maior ou menor motivação para a cognição (Chen & Chaiken, 1999). Neste sentido, quando motivados e aptos para o escrutínio da informação recorrem a um processamento mais sistemático da informação, que leva a uma descontextualização e despersonalização dos problemas ao serviço de regras abstractas e princípios subjacentes (Lapsley et al., 2008).

Pelo contrário, quando os indivíduos não se encontram motivados ou estão limitados a pensar no conteúdo da mensagem, tendem a adoptar um tipo de processamento da informação mais heurístico, que está sujeito à informação contextual disponível (Chaiken, 1980).

Deste modo, é esperado que uma maior utilização do processamento cognitivo sistemático leve os indivíduos a analisarem a informação de forma mais detalhada, profunda,

cuidada e a terem mais em conta os princípios morais, o que nos leva à formulação da hipótese seguinte:

H1: *Quando os indivíduos têm de fazer uma escolha sobre uma situação eticamente questionável e são levados a pensar e a ter em conta os processos (vs. resultados), maior será a sua tendência para fazer escolhas mais éticas (vs. menos éticas).*

Hipótese 2.

Quando uma pessoa toma uma decisão sobre um futuro distante processam a informação de forma mais abstracta, com informação menos específica e mais central, logo, mais descontextualizada, menos ambígua, mais esquemática e prototípica (Trope et al., 2010; Liberman et al., 2002, Liberman & Trope, 2008).

Pelo contrário, quando o evento a ser avaliado se situa num futuro próximo, os indivíduos processam a informação de forma mais concreta, com informação mais específica, detalhada e pormenorizada e com maior recurso a atalhos cognitivos (Trope et al.2008; Liberman et al, 1998; Liberman et al, 2010), pelo que foi formulado a hipótese seguinte:

H2: *Quando o indivíduo tem de fazer uma escolha sobre uma situação eticamente questionável, quanto maior a for distância temporal, maior será a propensão do indivíduo para fazer escolhas éticas.*

Hipótese 3.

O tipo de processamento cognitivo que um indivíduo adopta quando toma uma decisão será diferente, consoante a sua orientação cognitiva seja para os resultados ou para os processos e consoante a maior ou menor distância temporal do momento em que este terá de tomar a decisão. Vimos que quanto mais cuidado e aprofundado for o processamento da informação sobre a qual o indivíduo terá de fazer uma escolha, mais o indivíduo tem em conta princípios e valores morais, pelo que as suas escolhas tendem a ser mais éticas. Assim:

H3: *Pre vemos um efeito de interação entre a orientação cognitiva e a distância temporal, de modo que quando maximizados os seus efeitos, estes afectem positivamente a eticidade das escolhas dos indivíduos.*

Hipótese 4a.

O processo de tomada de decisão, como vimos sofre influências de aspectos contextuais, psicológicos e cognitivos. Porém, nem todos são suficientes para influenciarem a intensidade das escolhas dos indivíduos, ajudando apenas a intensificar ou a diminuir o efeito de outros factores na eticidade das decisões.

O grau de importância que a identidade moral tem para o autoconceito de um indivíduo, poderá afectar a eticidade das escolhas de um indivíduo, na medida em que este se comportará, de modo a preservar a sua autoimagem como sendo uma pessoa ética. Assim, quanto mais central for a identidade moral para a identidade social, maior será o peso ou a saliência dos traços morais, quer no julgamento quer na tomada de decisão ética.

Prevedemos um efeito moderador deste variável na relação entre a orientação cognitiva e a eticidade da decisão individual, pelo que foi formulada a seguinte hipótese:

H4a: *Quanto mais importante for a identidade moral para o autoconceito de um indivíduo, mais salientes serão os traços e princípios morais, logo, maior será a propensão para as suas escolhas serem éticas.*

Hipótese 4b.

Também a maior motivação de um indivíduo para despende esforço cognitivo numa tarefa, que implique uma compreensão exaustiva e detalhada dos problemas, leva o indivíduo a adoptar processos mais sistemáticos de análise e processamento da informação. Pelo contrário, uma menor motivação para a cognição associada a uma tarefa menos exigente do ponto de vista cognitivo conduz o indivíduo a atalhos cognitivos que lhe permitem realizar a tarefa sem que se esforce do ponto de vista cognitivo. Assim, prevemos que a necessidade de cognição interfira no efeito principal da orientação cognitiva sobre a eticidade das escolhas dos indivíduos.

H4b: *O efeito da orientação cognitiva sobre a eticidade das escolhas de um indivíduo varia consoante a maior ou menor motivação para a cognição do indivíduo.*

Hipótese 4c.

Do mesmo modo, quando um indivíduo adopta um tipo de processamento mais sistemático do que heurístico, recorrerá a uma análise mais cuidadosa da informação e terá mais tempo para integrar na sua decisão factores como, por exemplo, aquilo que os outros pensam e como é que agiriam se estivessem na mesma situação, ou o impacto das

consequências da sua decisão. Neste sentido, a intensidade moral da situação pode ajudar a explicar o efeito, caso este se verifique, da orientação cognitiva na eticidade das escolhas de um indivíduo. Prevemos, deste modo, que o efeito principal da orientação cognitiva sobre a tomada de decisão ética seja afectada pela intensidade moral.

H4c: *O efeito da orientação cognitiva na eticidade das escolhas de um indivíduo varia consoante a maior ou menor intensidade moral da situação sobre a qual recaem as escolhas do indivíduo.*

2.2 Método

Participantes

Os dados analisados no presente estudo foram recolhidos entre os meses de Abril e Julho de 2013. A amostra é constituída por um total de 146 participantes, dos quais 69,9% são do sexo feminino. A idade média dos participantes é de 29,3 anos de idade (DP = 10,8). Todos os participantes que concordaram participar no estudo fizeram-no de forma voluntária.

Procedimento

O presente estudo, desenvolvido em contexto experimental (*design* experimental de 2x2), envolveu a distribuição aleatória dos participantes alvo de manipulação por duas condições experimentais distintas: orientação cognitiva no processo de tomada de decisão e distância psicológica (Anexo B)

Especificamente, na manipulação do tipo de orientação cognitiva no processo de tomada de decisão, os participantes foram levados a pensar no modo, i.e., nos processos, etapas e método usados para tomar decisões (orientação cognitiva para os processos), ou apenas nos resultados (orientação cognitiva para os resultados). No que respeita à distância psicológica, esta foi operacionalizada através da manipulação da distância temporal, ou seja, o período de tempo decorrente entre a tomada de decisão dos participantes e as consequências previsíveis caso a decisão solicitada não tivesse sucesso. Os participantes foram distribuídos por duas condições distintas: distância psicológica elevada na qual foi prestada a informação de que caso a tomada de decisão não tivesse sucesso as consequências verificar-se-iam dentro de um ano ou distância psicológica baixa condição na qual os participantes foram informados que as consequências ocorreriam dentro de uma semana.

Aos participantes incluídos no grupo de controlo foi apenas solicitado que face ao cenário apresentado tomassem a decisão que mais se aproximasse da que tomariam em contexto real.

Mediante cada condição experimental específica, os participantes foram alvo de verificação da manipulação e no final da recolha de dados foi realizado um *debriefing*.

Em todas as condições foi referido aos participantes que o objetivo do estudo era a caracterização do nível de competências de tomada de decisão da população portuguesa.

O cenário, adaptado de Silva et al. (2010) descreve uma situação problemática apresentada a um auditor sobre a qual terá que tomar um conjunto de decisões eticamente dúbias. Consoante a condição experimental os cenários diferem no tipo de orientação cognitiva fornecida aos participantes (processo *vs.* resultados) e no intervalo de tempo entre a tomada de decisão e consequências (distancia psicológica elevada *vs.* distância psicológica baixa) (Anexo C).

Por exemplo, o cenário em que se procedeu à manipulação da orientação cognitiva para o processo de tomada de decisão e da distância psicológica elevada:

Você é um(a) auditor(a) externo(a) que se encontra a examinar um conjunto de procedimentos de uma empresa dedicada à transformação, produção e comercialização de produtos químicos, petrolíferos e farmacêuticos.

Durante o processo apercebe-se que alguns destes procedimentos apresentam problemas. Se continuarem a ocorrer poderão ditar o encerramento da empresa dentro de um ano.

Eis um quadro onde se apresentam 5 procedimentos identificados como problemáticos. Para cada um destes procedimentos existe uma lista de 4 decisões que você poderia tomar.

Por favor, pense no modo (processo, etapas, método) como vai tomar as suas decisões e tente obter o número máximo de pontos que conseguir.

Tendo por base o trabalho desenvolvido por Silva e Simões (2013) na validação de cenários *payoff* de tomada de decisão ética, após a leitura do cenário, foi solicitado a cada participante a análise de cinco procedimentos considerados problemáticos: práticas contabilísticas provavelmente ilegais; descarga de resíduos de produção num curso de água próximo; incumprimento dos protocolos de validação e teste de novos produtos a introduzir no mercado; utilização de procedimentos dúbios na contratação e despedimento de colaboradores; incumprimento das regras de segurança e de prevenção de acidentes de trabalho e a seleção de uma de entre quatro decisões disponíveis para cada um dos referidos procedimentos. A cada conjunto de quatro decisões encontrava-se associado um valor compreendido entre 100 (para as decisões consideradas mais aceitáveis) e 600 pontos (para as

decisões consideradas menos aceitáveis). Na tabela 1 é possível consultar um exemplo de decisão para cada um dos procedimentos problemáticos.

Foi ainda solicitado aos participantes que tentassem obter o número máximo de pontos possíveis com as suas decisões.

Tabela 1. Exemplo de decisões associadas a cada um dos procedimentos problemáticos.

Procedimento	Decisão
Práticas contabilísticas provavelmente ilegais	Você decide discutir o assunto com o responsável da empresa (100 pontos)
Descarga de resíduos de produção num curso de água próximo	Você decide aconselhar que as descargas aconteçam durante a noite (600 pontos)
Incumprimento dos protocolos de validação e teste de novos produtos a introduzir no mercado	Você decide quebrar o sigilo profissional a que está obrigado e denuncia a situação junto da comunicação social. (250 pontos)
Utilização de procedimentos dúbios na contratação e despedimento de colaboradores	Você decide deixar passar a situação por um ano (600 pontos)
Incumprimento das regras de segurança e de prevenção de acidentes de trabalho	Você decide propor a contratação de uma empresa de certificação conhecida por facilitar nas inspeções de segurança (150 pontos)

Variável Dependente

Eticidade da Tomada de Decisão. Esta variável foi operacionalizada através da média total de pontos obtidos por cada participante no processo de tomada de decisão. Como foi referido anteriormente, as decisões consideradas menos aceitáveis encontravam-se associadas a maior número de pontos pelo que, os participantes que realizaram decisões mais éticas forma aqueles que obtiveram, em média, menor número de pontos (Anexo D).

Variáveis Independentes

Orientação Cognitiva. O tipo de orientação cognitiva que os participantes deveriam adotar foi induzido através das instruções introduzidas no texto dos cenários experimentais. Por exemplo, os participantes incluídos no grupo experimental “orientação para o processo” foram instruídos a pensar no modo como iriam tomar as suas decisões: “*Por favor, pense no*

modo (processo, etapas, método) como vai tomar as suas decisões e tente obter o número máximo de pontos que conseguir.”. Por outro lado, aos participantes do grupo experimental “orientação para os resultados” foi apresentada a seguinte instrução: “*Por favor, pense exclusivamente no resultado das suas decisões e tente obter o número máximo de pontos que conseguir.*”

Distância Psicológica. A percepção de distância vs. proximidade relativamente ao um evento foi manipulada recorrendo-se à introdução de informações nos cenários experimentais que levassem os participantes a acreditar que as suas decisões poderiam resultar em consequências que ocorreriam dentro de um ano ou dentro de uma semana. Neste sentido, os cenários continham a informação de que caso os procedimentos problemáticos continuassem a ocorrer poderiam “*ditar o encerramento da empresa dentro de um ano*” (distância temporal elevada) ou que poderiam “*ditar o encerramento da empresa dentro de uma semana*” (distância temporal baixa).

Variável Moderadora

Identidade Moral. O conjunto de traços relativos ao carácter moral de um indivíduo (Winterich, Aquino, Mittal, & Swartz, 2013) foram acedidos através da utilização da sub-escala de internalização da medida de identidade moral desenvolvida por (Aquino, & Reed, 2002; Aquino *et al.*, 2002). A sub-escala de internalização da identidade moral encontra-se associada à normalização e ao raciocínio moral, ou seja, traduz em que medida é ou não importante para o indivíduo possuir qualidades morais.

Após a leitura de nove características individuais: *carinhoso(a), sensível, justo(a), amigável, generoso(a), prestável, trabalhador(a), honesto(a), amável*), foi pedido aos participantes que imaginassem uma pessoa com estas características e que, de seguida, respondessem a 5 itens (*e.g.*, “*Eu teria vergonha em ser uma pessoa com estas características*”) avaliados através de uma escala de Likert de 7 pontos (1 = *discordo totalmente* e 7 = *concordo totalmente*) (Anexo E). Os resultados mais elevados indicam maiores níveis de internalização da identidade. O valor de consistência interna para esta sub-escala foi de 0.71.

Covariáveis

Necessidade de Cognição. A necessidade de cognição refere-se ao grau de motivação intrínseca que os participantes apresentam para se envolverem em tarefas ou atividades complexas e exigentes do ponto de vista cognitivo. A escala de Necessidade de Cognição utilizada neste estudo foi traduzida e adaptada para a população portuguesa por Silva e Garcia-Marques (2006), a partir da versão original reduzida de Cacciopo, Petty & Kao (1984).

Esta escala ($\alpha = 0.76$) é constituída por 18 itens (*e.g.*, “Prefiro fazer algo que não me obrigue a pensar, em vez de algo que desafie a minha capacidade de pensar”), avaliados numa escala de Likert de 5 pontos (1 = *discordo totalmente* e 5 = *concordo totalmente*), pelo que indivíduos com resultados mais elevados indicavam uma necessidade de cognição mais elevada do que indivíduos com resultados mais baixos (Anexo F).

Intensidade Moral. O constructo de intensidade moral proposto por Jones (1991) sugere que são as características do contexto que levam o indivíduo a adoptar um comportamento mais ou menos ético, consoante a maior ou menor saliência moral dessas características. O constructo de intensidade moral é composto por 6 dimensões acedidas através das respostas dos participantes a um conjunto de 16 itens tendo por uma escala de Likert de 7 pontos (1 = *discordo fortemente* a 7 = *concordo fortemente*) (Anexo G).

A tabela 2 apresenta as dimensões do construto de intensidade moral, número de itens, um exemplo de um item e o nível de consistência interna.

Tabela 2. Dimensões do construto de intensidade moral, número e exemplo de itens e níveis de consistência interna.

Dimensão	N.º de itens	Exemplo de item	$\alpha^{(1)}$
Magnitude das Consequências	4	“Os danos” resultantes das minhas ações serão pequenos”	0.79
Proximidade	2	“As minhas ações irão afectar pessoas da minha comunidade”	$r = .36; p < .001$
Consenso Social	2	Outros auditores da minha empresa concordariam com as minhas decisões”	$r = .50; p < .001$
Probabilidade do Efeito	3	“É provável que o efeito esperado das minhas decisões ocorra”	0.50
Imediatismo Temporal	2	“As minhas ações irão causar danos no futuro imediato”	$r = .07; p = ns$
Concentração do Efeito	3	“As consequências das minhas decisões irão ter impacto num número pequeno de pessoas mas de forma substancial”	0.43

(1) Nas dimensões constituídas por apenas dois itens é apresentado o valor da correlação de *Pearson* (2-tailed).

2.3 Resultados

Para a verificação das hipóteses 1, 2 e 3, realizou-se um teste de análise de variância ANOVA com dois factores.

Na análise da hipótese 4a, com o objectivo de se verificar um efeito moderador da identidade moral na eticidade das escolhas dos participantes, procedeu-se, igualmente, à realização de uma ANOVA.

Já na verificação das hipóteses 4b e 4c, pretendendo-se analisar se a necessidade de cognição e a intensidade moral tinham alguma interferência no efeito da orientação cognitiva (VI) sobre a eticidade da tomada de decisão (VD), realizou-se para ambas as hipóteses, uma ANCOVA com um factor. No que se refere ao constructo de intensidade moral apenas as dimensões: magnitude das consequências e consenso social apresentam valores considerados aceitáveis no que respeita à consistência interna pelo que as análises seguintes apenas consideram as dimensões referidas.

A Tabela 3 contém os resultados da estatística descritiva e das correlações das variáveis em estudo.

Tabela 3. Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo (N=146).

	<i>Média</i>	<i>DP</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Eticidade da tomada de decisão	644,18	158.17						
2. Orientação cognitiva	--	--	-.028 ^(ns)					
3. Distância psicológica	--	--	-.145 ^(ns)	.520 ^{**}				
4. Identidade moral	6,03	0.73	.056 ^(ns)	-.058 ^(ns)	-.020 ^(ns)			
5. Necessidade de cognição	3,63	0.39	-.251 ^{**}	-.040 ^(ns)	.048 ^(ns)	.199 [*]		
6. Magnitude das consequências	3,94	1.36	.096 ^(ns)	-.096 ^(ns)	-.102 ^(ns)	.013 ^(ns)	.001 ^(ns)	
7. Consenso Social	5,35	1.07	-.288 ^{**}	.072 ^(ns)	.149 ^(ns)	.114 ^(ns)	-.025 ^(ns)	-.252 ^{**}

^(ns) Não significativo; * $p < .05$; ** $p < .01$

Hipótese 1: *Quando os indivíduos têm de fazer uma escolha sobre uma situação eticamente questionável e são levados a pensar e a ter em conta os processos (vs. resultados), maior será a sua tendência para fazer escolhas mais éticas (vs. menos éticas).*

A Análise de Variância realizada para testar a primeira hipótese revela que existe um efeito principal da orientação cognitiva sobre a eticidade das escolhas de um indivíduo, $F(1, 141) = 4.789$, $p < .05$, $\eta^2_p = 0.03$, indicando que os participantes que são levados a pensar no modo (processo) como tomam as decisões, sendo, portanto orientados para uma sistematização do processamento de informação, optam por tomar decisões mais éticas ($M = 623.68$, $DP = 127.862$) quando comparados com os participantes que são levados a pensar exclusivamente nos resultados, sendo orientados para um tipo de processamento de informação mais heurístico ($M = 683.10$, $DP = 184.960$).

Hipótese 2: *Quando o indivíduo tem de fazer uma escolha sobre uma situação eticamente questionável, quanto maior a for distância temporal, maior será a propensão do indivíduo para fazer escolhas éticas.*

Para a segunda hipótese, a Análise de Variância efectuada não revela a existência de um efeito da distância temporal sobre a eticidade das escolhas de indivíduo $F(1, 141) = 0.002$, $p > .05$.

Visto não existir um efeito principal da distância temporal sobre a eticidade da tomada de decisão dos participantes, a ANOVA realizada para testar a terceira hipótese, ou

seja, a de um efeito de interação entre a orientação cognitiva e a distância temporal também não foi corroborada $F = (1, 141) = 0.946, p > .05$.

As médias e os desvios-padrão da eticidade das escolhas dos participantes são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4. Médias e Desvios-padrão da eticidade das escolhas dos participantes.

	N	Média	DP
Participantes orientados para os processos (distância temporal elevada)	29	636,21	137.51
Participantes orientados para os processos (distância temporal baixa)	28	610,71	118.13
Participantes orientados para os resultados (distância temporal elevada)	36	669,44	175.78
Participantes orientados para os resultados (distância temporal baixa)	35	697,14	195.52
Participantes do grupo de controlo	18	555,56	51.13

Hipótese 4a: *Quanto mais importante for a identidade moral para o autoconceito de um indivíduo, mais salientes serão os traços e princípios morais, logo, maior será a propensão para as suas escolhas serem éticas.*

Relativamente ao efeito moderador da Identidade Moral na eticidade das escolhas dos participantes, este também não se verificou $F = (14, 76) = .960, p = .501, \eta^2_p = .150$. Estes resultados parecem indicar que apesar dos indivíduos revelarem uma maior ou menor internalização dos traços morais, esta não tem influência sobre o processo de tomada de decisão.

Hipótese 4b: *O efeito da orientação cognitiva sobre a eticidade das escolhas de um indivíduo varia consoante a maior ou menor motivação para a cognição do indivíduo.*

Para testarmos esta hipótese, realizámos uma ANCOVA. Antes de mais, os pressupostos foram garantidos, ou seja, por um lado, a necessidade de cognição e a eticidade da decisão apresentam uma correlação moderada ($R = -.251; p < .01$) e, por outro, verificou-se a ausência de multicolinearidade entre as variáveis, i.e., a necessidade de cognição não é afectada pela orientação cognitiva.

Quando introduzida necessidade de cognição como covariável $F = (1, 102) = 6.704$, $p > .01$, $\eta^2_p = 0.062$, o efeito principal da orientação cognitiva sobre a eticidade das escolhas dos participantes desaparece, $F (1, 102) = 0.868$, $p > 0.05$, o que parece indicar que a motivação intrínseca de um indivíduo para se envolver em tarefas cognitivamente exigentes desempenha um importante papel na forma como os indivíduos optam em situações eticamente questionáveis.

Hipótese 4c: *O efeito da orientação cognitiva na eticidade das escolhas de um indivíduo varia consoante a maior ou menor intensidade moral da situação sobre a qual recaem as escolhas do indivíduo.*

Considerando que somente a dimensão: consenso social encontra-se correlacionada com a variável dependente ($R = -.288$; $p < .01$) foi realizada apenas uma ANCOVA com o objetivo de observar a variação da orientação cognitiva perante a percepção individual de que a decisão tomada seria apoiada por terceiros se colocados em situação idêntica. Verificou-se a ausência de multicolinearidade entre as variáveis, i.e., a intensidade moral não é afectada pela orientação cognitiva.

A dimensão “consenso social” apresentou um efeito covariado $F (1, 140) = 0.002$, $p < 0.05$, $\eta^2_p = 0.069$, na relação entre a orientação cognitiva e a opção por escolhas mais éticas $F (1, 140) = 0.040$, $p < 0.05$, $\eta^2_p = 0.030$. Os resultados parecem indicar que o consenso social pode surgir como um dos motivos subjacentes a uma opção por escolhas mais éticas, quando os indivíduos pensam de um modo mais sistemático.

Em suma, estes resultados sugerem que uma orientação cognitiva para os processos leva os indivíduos a fazerem escolhas mais éticas e a ter em maior consideração os aspectos éticos de uma decisão, do que quando os indivíduos estão focados na obtenção de resultados. Este efeito torna-se mais ainda mais relevante quando os indivíduos têm uma maior motivação intrínseca para a cognição ou quando estão preocupados com a concordância social relativamente aos seus comportamentos éticos.

2.4 Discussão

Tendo como objectivo a observação dos efeitos do processamento sociocognitivo na tomada de decisão ética, realizámos um estudo no qual foi avaliada a eticidade das decisões dos indivíduos, através das escolhas que estes fizeram relativamente a procedimentos problemáticos referentes a um conjunto de práticas organizacionais, como por exemplo, as práticas contabilísticas ou o respeito pelas normas ambientais.

Como forma de verificarmos se existia ou não influência do processamento sociocognitivo, escolhemos duas variáveis contextuais que, após uma exaustiva revisão da literatura, nos pareceram mais adequadas para o efeito: a orientação cognitiva e a distância psicológica, na sua dimensão temporal.

Consistentemente com a literatura existente sobre o processamento cognitivo, quando os indivíduos foram orientados para pensar nos processos, e ainda que de forma implícita, se sentiram autoresponsabilizados pela sua decisão, demonstraram uma maior eticidade nas suas decisões do que os indivíduos que foram orientados para os resultados.

Esta maior eticidade pode ser explicada pela adopção por parte do indivíduo de um tipo de processamento mais sistemático (Chaiken, 1980), que está associado a efeitos mais positivos na qualidade das suas decisões e julgamentos (Tetlock, 1983).

Estes resultados são importantes, na medida em que indicam que a orientação para um processamento cognitivo mais sistemático pode ser um ponto de partida para a promoção de comportamentos e para o desempenho de ações mais éticas por parte dos indivíduos. Este aspecto vem reforçar os resultados encontrados no estudo de Silva et al. (2010).

Relativamente à necessidade de cognição, esta têm um efeito maior do que aquele que havíamos previsto, já que os resultados mostraram que a sua presença não faz variar apenas a relação entre o tipo de processamento e a eticidade. Pelo contrário, a motivação intrínseca e o gosto dos participantes por tarefas complexas em vez de simples, parece orientar os indivíduos para a adopção de um tipo de processamento cognitivo mais sistemático, no qual a informação é cuidadosamente analisada e é mais abstracta, tendo, portanto, em maior consideração, os princípios, leis e normas que o indivíduo adquiriu através dos processos de socialização ao longo da sua vida.

Os resultados demonstram que, para além da influência do contexto, as variáveis individuais, como a disposição para pensar sobre o modo como as decisões serão tomadas, têm um papel importante na eticidade das escolhas dos indivíduos.

Por outro lado, a análise ao efeito da intensidade moral na eticidade das decisões individuais, demonstrou que o consenso social aumenta a saliência moral das decisões, desempenhando um papel importante na promoção de um processamento cognitivo mais sistemático.

Esta relação é explicada se tivermos em conta que, com um processamento mais sistemático e complexo, o indivíduo, como dispõe de mais tempo, procura integrar, analisar e reflectir aprofundadamente sobre a informação que tem disponível, integrando as normas, princípios e valores na sua decisão. Consequentemente, terá uma preocupação maior com aquilo que os outros possam pensar de si e procurará adoptar os comportamentos que considera que os outros exibissem se tivessem na sua situação. O Consenso Social é, então, um dos factores que está na base do efeito da Intensidade Moral na Tomada de Decisão Ética.

Este resultado poderá ser importante no sentido em que confirma a influência do contexto na avaliação de situações eticamente dúbias. Ou seja, sendo certo que a orientação para o processo promove uma maior eticidade na tomada de decisão, também é verdade que essa decisão depende da percepção do indivíduo sobre o impacto social da sua decisão, o que parece ser consistente com a literatura sobre a ética intuitiva (Haidt, 2001)

No entanto, relativamente à distância psicológica, apesar do que é postulado e defendido pela *construal level theory*, a ausência de um efeito principal da distância temporal na tomada de decisão ética, demonstrou que a distância psicológica não promove uma maior eticidade nas decisões individuais. Esta ausência parece ir ao encontro da teoria oposta defendida por Jones (1991). Para o autor, uma maior proximidade temporal, ou seja, um menor intervalo de tempo entre o momento da tomada de decisão e o início das suas consequências (*imediatismo temporal*), influencia o processo de avaliação do indivíduo, uma vez que os decisores têm maior probabilidade de serem enviesados pelos sentimentos das vítimas. Pelo contrário, quando a distância é maior os decisores têm menor probabilidade de se preocuparem com os interesses das pessoas que sofrerão as consequências das ações.

Deste modo, os nossos resultados podem ser explicados à luz do modelo de Jones (1991) que prevê que as pessoas tendam a descontar o impacto das consequências dos acontecimentos à medida que a distância aumenta. Assim, quanto maior foi a distância temporal entre os participantes e o encerramento da empresa, menor a percepção da magnitude das suas consequências, logo menor a intensidade moral da questão, o que se traduziu num menor reconhecimento da situação como sendo eticamente questionável e para uma ação em conformidade.

Em suma, uma tomada de decisão mais ética está associada a um tipo de processamento cognitivo mais sistemático, promovido por factores individuais, como a necessidade de cognição e por factores contextuais, como a orientação cognitiva e o consenso social. Deste modo, o comportamento ético é multideterminado, sendo resultado da interação entre características individuais do decisor e o exercício de vários tipos de factores contextuais. Não depende, por isso, do reconhecimento da existência de um dilema ético ou das intenções de um indivíduo, uma vez que na maior parte das vezes, esses factores parecem atuar de modo silencioso e inconsciente.

2.5 Conclusão

O presente estudo contribui para a pesquisa na área da tomada de decisão ética, principalmente sobre os efeitos do processamento sociocognitivo na eticidade das escolhas de um indivíduo. De forma mais específica, este estudo chama a atenção para um decisor eticamente limitado, devido à influência de motivações inconscientes que o conduzem a decisões e escolhas que, por vezes, podem ir contra o seu sistema de valores, sem que se aperceba disso.

Na vida em geral, mas de modo particular, em contexto organizacional, este aspecto ganha uma enorme importância, visto que mostra a existência de “fragilidades” que podem ser intrínsecas ao indivíduo ou oriundas do próprio sistema organizacional. Como o simples reconhecimento de um dilema ética não promove um comportamento mais ético, a mera presença de códigos e regras de conduta, seja a nível pessoal, social ou organizacional não são suficientes para impedir os indivíduos de desempenharem ações antiéticas. É preciso, igualmente, mais esforços para consciencializar os indivíduos das suas motivações inconscientes.

Desta forma, a observação e o controlo dos efeitos dos mecanismos de descomprometimento moral poderiam ajudar a compreender melhor a influência automática e inconsciente destes mecanismos, facto que pode ser apontado como uma limitação a este estudo.

Do mesmo modo, por apenas ter sido estudada uma das dimensões da distância psicológica, a temporal, para futuras pesquisas, seria interessante o estudo das outras dimensões na eticidade das escolhas dos indivíduos, visto que, por um lado, todas estão inter-relacionadas na forma como conduzem as pessoas a processarem o evento de forma mais

abstracta ou concreta e, por outro, porque existe um intercâmbio entre elas na forma como afectam as preferências, avaliações e previsões dos indivíduos. Assim, replicar este estudo com a distância social em vez da distância temporal, poderia ter levado a resultados diferentes, na medida em que as pessoas são muito mais severas a julgar os outros do que a formarem julgamentos sobre si próprias (Gino et al., 2008; Silva et al., 2010).

Referências

Agerström, J. & Björklund, F. (2009). Temporal distance and moral concerns: future morally questionable behavior is perceived as more wrong and evokes stronger prosocial intentions. *Basic and Applied Social Psychology, 31*, 49-59.

Aquino, K., Freeman, D., Reed II, A., Lim, V. & Felps, W. (2002) Testing a social-cognitive model of moral behavior: the interactive influence of situations and moral identity centrality. *Journal of Personality and Social Psychology, 97*, I, 123-141.

Aquino, K., & Reed, A., II. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology, 83*, 1423–1440.

Aquino, K., Reed, A., II, Thau, S., & Freeman, D. (2007). A grotesque and dark beauty: How the self-importance of moral identity and mechanisms of moral disengagement influence cognitive and emotional reactions to war. *Journal of Experimental Psychology, 43*, 385–392.

Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review, 3*, 193–209.

Bar-Anan, Y., Liberman, N., Trope, Y., & Algom, D. (2007). Automatic processing of psychological distance: Evidence from a stroop task. *Journal of Experimental Social Psychology, 136*(4), 610–622.

Bargh, J. A. (1999). The Cognitive Monster: the case against the controllability of automatic stereotype effects. In S. Chaiken & Y. Trope (Eds.). *Dual-Process Theories in Social Psychology* (pp. 361–382). New York: Guilford Press.

Bazerman, M., & Chugh, D. (2006). Decisions without Blinders. *Harvard Business Review, 84*(1), 88–97.

Bazerman, M., & Gino, F. (2012). Behavioral Ethics: Toward a Deeper Understanding of Moral Judgment and Dishonesty. *Annual Review of Law and Social Science, 8*, 85–104.

Barsky, A. (2008). Understanding the ethical cost of organizational goal-setting: A review and theory development. *Journal of Business Ethics, 81*, 63-81.

Bersoff, D. (1999). Why good people sometimes do bad things: Motivated reasoning and unethical behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin, 25*, 28-29.

Cacioppo, J., & Petty, R. (1982). The need for cognition. *Journal of Personality and Social Psychology, 42*(1), 116–131.

Cacioppo, J., Petty, R. Kao, C. (1984). The efficient assessment of need for cognition. *Journal of Personality Assessment*, 48, 306-307.

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Wadsworth, L. L. (2009). The impact of moral intensity dimensions on ethical decision-making: assessing the relevance of orientation. *Journal of Managerial Issues*, XXI(4), 534–551.

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.

Chen, S., & Chaiken, S. (1999). The heuristic-systematic model in its broader context. In S. Chaiken & Y. Trope. (Eds.). *Dual-Process Theories in Social Psychology* (pp. 73–96). New York: Guilford Press.

Chen, S., Duckworth, K., & Chaiken, S. (1999). Motivated heuristic and systematic processing. *Psychological Inquiry*, 10(1), 44–49.

Chen, S., Shechter, D., & Chaiken, S. (1996). Getting at the truth or getting along: Accuracy - Versus impression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 262–275.

Chugh, D., Bazerman, M., & Banaji, M. (2005). Bounded ethicality as a psychological barrier to recognizing conflicts of interest. *Harvard University*.

Cushman, F., Young, L., & Hauser, M. (2006). The role of conscious reasoning and intuition in Moral Judgment: Testing Three Principles of Harm. *Psychological Science*, 17(12), 1082–1089.

DeCremer, D. (2009). Psychology and Ethics: What it takes to feel ethical when being unethical. In D. DeCremer. (Ed.), *Psychological Perspectives on Ethical Decision Making*. USA: Information Age Publishing, Inc.

DeCremer, D., & Tenbrunsel, A. (2012). On understanding the need for a behavioral business approach. In D. DeCremer & A. Tenbrunsel (Eds.), *Behavioral Business Ethics: Shaping an emerging field*. USA: Taylor & Francis Group, LLC. Acedido em <http://www.amazon.com/Behavioral-Business-Ethics-Organization-Management/dp/041587324X>.

De Cremer, D., Mayer, D., Schminke, M. (2010). On understanding ethical behavior and decision making: A behavioral ethics approach. *Business Ethics Quarterly*, 20, 1, 1-6..

DeCremer, D., van Dick, R., Tenbrunsel, A., Pillutla, M., & Murnighan, J. (2011). Understanding ethical behaviour and decision making in management: A behavioural business ethics approach. *British Journal of Management*, 22, S1–S4.

Epley, N., & Caruso, E. (2004). Egocentric Ethics. *Social Justice Research*, 17(2), 171–187.

Epley, N., & Dunning, D. (2000). Feeling “Holier than thou”: Are self-serving assessments produced by errors in self-or social prediction? *Personality and Social Psychology Review*, 74(6), 861–875.

Epstein, S. (1994). Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. *The American Psychologist*, 49(8), 709–724.

Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social Cognition* (2^a Ed.). EUA: McGraw-Hill, Inc.

Ford, R., & Richardson, W. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of Business Ethics*, 13, 205–221.

Freeman, D., & Freeman, J. (2012). *Use a cabeça: Porque pensamos como pensamos*. Lisboa: Bertrand Editora.

Fujita, K., Trope, Y., & Liberman, N. (2006). The role of mental construal in self-control. In D. DeCremer, M. Zeelenberg, & J. Murnighan (Eds.), *Social Psychology and Economics*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Acedido em http://books.google.pt/books?id=eI2zjD-d22oC&pg=PA210&lpg=PA210&dq=artigos+de+trope+%26+liberman&source=bl&ots=AjCOEG8jfQ&sig=zg0APEgWiCf7CEFJhsLjFNBbrNg&hl=pt-PT&sa=X&ei=eficUKLbEs6AhQf7woG4Cg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true

Garcia-Marques, T. (2003). A regulação da activação de diferentes modos de processamento da informação: O papel do «sentimento de familiaridade». *Análise Psicológica*, 3(XXI), 267–285.

Garcia-Marques, L. (2006). O inferno são os outros: O estudo da influência social. In Vala, J. & Monteiro, M. B. (Eds.), *Psicologia Social* (7^a Ed., pp. 227–292). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Gigerenzer, G. (2008). *Rationality for mortals: How people cope with uncertainty*. New York: Oxford University Press.

Gigerenzer, G., & Brighton, H. (2011). Homo Heuristicus: Why biased minds make better inferences. In G. Gigerenzer & S. Reinhard (Eds.), *Heuristics: The foundations of adaptive behavior* (pp. 2–31). New York: Oxford University Press.

Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic Decision Making. *The Annual Review of Psychology*, 62, 451–482.

Gigerenzer, G., & Selten, R. (2002). *Bounded Rationality: The Adaptive Toolbox*. MIT Press.

Gino, F., Moore, D., & Bazerman, M. (2008). No harm, no foul: The outcome bias in ethical decision judgments. *Working Paper 08-080*.

Greene, J., & Haidt, J. (2002). How (and where) does moral judgment work? *Trends in Cognitive Sciences*, 6(12), 517–523.

Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgement. *Psychological Review*, 108(4), 814–834.

Haidt, J. (2002). “Dialogue between my head and my heart:” Affective influences on moral judgment. *Psychological Inquiry*, 13, 54-56.

Haidt, J. (2007). The new synthesis in moral psychology. *Science*, 316, 998–1002.

Haidt, J., Koller, S., & Dias, M. (1993). Affect, culture, and morality, or is it wrong to eat your dog? *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 613–628.

Hanoch, Y. (2002). “Neither an angel nor an ant”: emotion as an aid to bounded rationality. *Journal of Economic Psychology*, 23, 1–25.

Hansen, J. & Trope, Y. (2012). When time flies: How abstract and concrete mental construal affect the perception of time. *Journal of Experimental Psychology: General*, July 16.

Jones, T. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *The Academy of Management Review*, 16(2), 366–395.

Kahneman, D. (2013). *Pensar, depressa e devagar* (4^a Ed.). Lisboa: Temas e Debates.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1984). Choices, values and frames. *The American Psychologist*, 34(4), 341–350.

Kohlberg, L., & Hersh, R. (1977). Moral Development: A review of the theory. *Theory into Practice*, 16(2), 53–59.

Lapsley, D., & Hill, P. (2008). On dual processing and heuristic approaches to moral cognition. *Journal of Moral Education*, 37(3), 313–332.

Lerner, J., & Tetlock, P. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin*, 125(2), 255–275.

Liberman, N., Sagristano, M., & Trope, Y. (2002). The effect of temporal distance on level of mental construal. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38, 523–534.

Liberman, N., & Trope, Y. (1998). The role of feasibility and desirability considerations in near and distant future decisions: A test of Temporal Construal Theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 5–18.

Liberman, N., & Trope, Y. (2008). The psychology of transcending the here and now. *Science*, 322(21), 1201–1205.

Liberman, N., Trope, Y., McCrea, S. & Sherman, S. (2007). The effect of level of construal on the temporal distance of activity enactment. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 143-149.

Loe, T., Ferrell, L., & Mansfield, P. (2000). A review of empirical studies assessing ethical decision making in business. *Journal of Business Ethics*, 25, 185–204.

March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. (2^a Ed.). Oxford: Blackwell Business.

Markus, H., & Kunda, Z. (1986). Stability and malleability of the self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 858–866.

Mazzocco, P., Alicke, M., & Davis, T. (2004). On the robustness of outcome bias: no constraint by prior culpability. *Basic and Applied Social Psychology*, 26, 131-146.

McCrea, S., Liberman, N., Trope, Y., & Sherman, S. (n.d.). Construal level and procrastination. *Psychological Science*, 19(12), 1308–1314.

Messick, D. & Bazerman, M. (1996). Ethics for the 21st century: A decision making approach. *Sloan Management Review*, 37, 9-22.

Milkman, K., Rogers, T., & Bazerman, M. (2010). I'll have the ice cream soon and the vegetables later: A study of online grocery purchases and order lead time. *Market Lett*, 21, 17–35.

Monin, B. & Jordan, A. (2009). The dynamic moral self: A social psychological perspective. In D. Narvaez & D. Lapsley (eds.), *Moral Self, identity and character: prospects for a new field of study*. Cambridge University Press.

Moore, C. (2008). Moral disengagement in process of organizational corruption. *Journal of Business Ethics*, 80, 129–139.

Nussbaum, S., Trope, Y., & Liberman, N. (2003). Creeping Dispositionism: The temporal dynamics of behavior prediction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 485–497.

O'Fallon, M., & Butterfield, K. (2005). A review of the empirical ethical decision making literature: 1996-2003. *Journal of Business Ethics*, 59, 375–413.

Ordóñez, L., Schweitzer, M., Galinsky, A. E Bazerman, M. (2009a). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *Academy of Management Perspectives, February*, 6-16.

Ordóñez, L., Schweitzer, M., Galinsky, A. E Bazerman, M. (2009b). On good scholarship, goal setting, and scholars gone wild. *Academy of Management Perspectives, August*, 82-87.

Rest, J. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praeger.

Rest, J., Narvaez, D., Thoma, S., & Bebeau, M. (2000). A neo-kohlbergian approach to morality research. *Journal of Moral Education, 29(4)*, 381–395.

Reynolds, S. (2006a). A neurocognitive model of the ethical decision-making process: Implications for study and practice. *Journal of Applied Psychology, 91(4)*, 737–748.

Reynolds, S. (2006b). Moral awareness and ethical predispositions: Investigating the role of individual differences in the recognition of moral issues. *Journal of Applied Psychology, 91(1)*, 233-243.

Reynolds, S., Leavitt, K., & DeCelles, K. (2010). Automatic Ethics: The effects of implicit assumptions and contextual cues on moral behavior. *Journal of Applied Psychology, 95(4)*, 752–760.

Selten, R. (2002). What is bounded rationality? In G. Gigerenzer & R. Selten (Eds.). *Bounded Rationality: The Adaptive Toolbox*. EUA: MIT Press.

Siegel-Jacobs, K., & Yates, J. (1996). Effects of procedural and outcome accountability on judgment quality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 65(1)*, 1–17.

Silva, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Medindo a necessidade de cognição e fé na intuição: Tradução e adaptação das duas escalas à população portuguesa. *Laboratório de Psicologia, 4(1)*, 29–43.

Silva, V. H. (2009). *Efeitos da responsabilização na tomada de decisão ética*. Dissertação de Mestrado. ISCTE-IUL: Lisboa.

Silva, V. H. & Simões, E. (2010). Efeitos da responsabilização na tomada de decisão ética. *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação de Psicologia*. Universidade do Minho.

Simões, J. (2005). *Processos sociocognitivos na negociação*. Dissertação de Doutoramento, ISCTE-IUL: Lisboa.

Simões, E. (2008). *Negociação nas organizações: Contextos sociais e processos psicológicos*. Lisboa: RH Editora.

Silva, V. H. & Simões, E. (2013, Junho). *Individual ethical behavior: Impact of goal setting procedures*. Comunicação apresentada no Symposium on Ethics and Social Responsibility Research, BRU-IUL, Lisboa.

Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.

Simon, H. A. (1959). Theories of decision-making in Economics and Behavioral Science. *The American Economic Review*, XLIX(3), 253–283.

Simon, H. A. (1989). *A Razão nas Coisas Humanas*. Lisboa: Gradiva - Publicações, Lda.

Simon, H. A. (1990). Invariants of Human Behavior. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 1.

Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. (4^a Ed.). New York: The Free Press.

Stanovich, K., & West, R. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? *Behavioral and Brain Sciences*, 23, 645–726.

Stephan, E., Liberman, N., & Trope, Y. (2011). The effects of time perspective and level of construal on social distance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, 397–402.

Tenbrunsel, A., Dieckman, K., Wade-Benzoni, K., & Bazerman, M. (2007). Why we aren't as ethical as we think we are: A temporal explanation. *Working Paper*.

Tenbrunsel, A., & Messick, D. (2004). Ethical fading: The role of self-deception in unethical behavior. *Social Justice Research*, 17(2), 223–236.

Tenbrunsel, A., & Smith-Crowe, K. (2008). Chapter 13: Ethical Decision Making: Where we've been and where we're going. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 545–607.

Tetlock, P. (1983). Accountability and complexity of thought. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(1), 74–83.

Tetlock, P. (1986). A value pluralism model of ideological reasoning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(4), 819–827.

Tetlock, P., Skitka, L., & Boettger, R. (1989). Social and cognitive strategies for coping with accountability: Conformity, complexity and bolstering. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(4), 632–640.

Tetlock, P., & Lerner, J. (1999). The Social Contingency Model: Identifying empirical and normative boundary conditions on the error-and-bias portrait of human nature. In S. Chaiken & Y. Trope (Eds.). *Dual-Process Theories in Social Psychology* (pp. 571–585). New York: The Guilford Press.

Treviño, L. (1986). Ethical decision making in organizations: A person situation interactionist model. *Academy of Management Review*, *11*(3), 601–617.

Treviño, L., Weaver, G., & Reynolds, S. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A review. *Journal of Management*, *32*, 951–990.

Trope, Y., & Liberman, N. (2000). Temporal Construal and Time-Dependent Changes in Preference. *Journal of Personality and Social Psychology*, *79*(6), 876–889.

Trope, Y., & Liberman, N. (2003). Temporal Construal. *Psychological Review*, *110*(3), 403–421.

Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-Level Theory of Psychological Distance. *Psychological Review*, *117*(2), 440–463.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgement under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, *185*, 1124–1131.

Winterich, K. P., Aquino, K., Mittal, V., & Swartz, R. (2013). When moral identity symbolization motivates prosocial behavior: The role of recognition and moral identity internalization. *Journal of Applied Psychology*, *98*(5), 759–770.

Anexos

A. Caracterização sociodemográfica da amostra

Variável	Categoria	%
Género	Feminino	69,9
	Masculino	30,1
Idade (em anos)	≤ 25	56,8
	26-30	16,4
	31-35	6,2
	36-40	4,8
	41-45	2,7
	46-50	4,2
	> 50	8,9

B. Distribuição dos participantes no design experimental

Distribuição dos participantes pelas condições de orientação cognitiva, de distância temporal e grupo de controlo.

	Grupo de controlo	Orientados para os processos	Orientados para os resultados
Distância temporal elevada	-	29	36
Distância temporal baixa	-	28	35
Ausência de distância temporal	18	-	-

C. Protocolo de Recolha de Dados



Caro(a) participante,

O presente estudo tem como objetivo caracterizar o nível de competências de tomada de decisão.

Este estudo encontra-se dividido em duas partes. A primeira parte, presencial, em que já participou. A segunda parte, online, a qual encontra-se neste momento a iniciar. Trata-se da execução de uma pequena tarefa de tomada de decisão.

Pedimos-lhe que responda a todos os itens com sinceridade.

Todos os dados fornecidos serão tratados com a máxima confidencialidade.

De acordo com as regras da Comissão Nacional de Proteção de Dados, a eventual publicação dos dados recolhidos só poderá ocorrer em publicações científicas sob a forma de dados estatísticos agregados.

A sua participação é voluntária.

Muito obrigado.

Cenário na condição de orientação para os *processos* e *distância temporal elevada*:

Você é um(a) auditor(a) externo(a) que se encontra a examinar um conjunto de procedimentos de uma empresa dedicada à transformação, produção e comercialização de produtos químicos, petrolíferos e farmacêuticos.

Durante o processo apercebe-se que alguns destes procedimentos apresentam problemas. Se continuarem a ocorrer poderão ditar o encerramento da empresa dentro de um ano.

Eis um quadro onde se apresentam 5 procedimentos identificados como problemáticos. Para cada um destes procedimentos existe uma lista de 4 decisões que você poderia tomar. Por favor, pense no modo (processo, etapas, método) como vai tomar as suas decisões e tente obter o número máximo de pontos que conseguir.

Por favor escolha uma decisão relativa a cada um dos procedimentos problemáticos, ou seja, aquela que seria mais provável você tomar.

Cenário na condição de orientação para os *processos* e distância temporal *baixa*:

Você é um(a) auditor(a) externo(a) que se encontra a examinar um conjunto de procedimentos de uma empresa dedicada à transformação, produção e comercialização de produtos químicos, petrolíferos e farmacêuticos.

Durante o processo apercebe-se que alguns destes procedimentos apresentam problemas. Se continuarem a ocorrer poderão ditar o encerramento da empresa durante a próxima semana.

Eis um quadro onde se apresentam 5 procedimentos identificados como problemáticos. Para cada um destes procedimentos existe uma lista de 4 decisões que você poderia tomar.

Por favor, pense no modo (processo, etapas, método) como vai tomar as suas decisões e tente obter o número máximo de pontos que conseguir.

Por favor escolha uma decisão relativa a cada um dos procedimentos problemáticos, ou seja, aquela que seria mais provável você tomar.

Cenário na condição de orientação para os *resultados* e distância temporal *elevada*:

Você é um(a) auditor(a) externo(a) que se encontra a examinar um conjunto de procedimentos de uma empresa dedicada à transformação, produção e comercialização de produtos químicos, petrolíferos e farmacêuticos.

Durante o processo apercebe-se que alguns destes procedimentos apresentam problemas. Se continuarem a ocorrer poderão ditar o encerramento da empresa dentro de um ano.

Eis um quadro onde se apresentam 5 procedimentos identificados como problemáticos. Para cada um destes procedimentos existe uma lista de 4 decisões que você poderia tomar.

Por favor, pense exclusivamente no resultado das suas decisões e tente obter o número máximo de pontos que conseguir.

Por favor escolha uma decisão relativa a cada um dos procedimentos problemáticos, ou seja, aquela que seria mais provável você tomar.

Cenário na condição de orientação para os *resultados* e distância temporal *baixa*:

Você é um(a) auditor(a) externo(a) que se encontra a examinar um conjunto de procedimentos de uma empresa dedicada à transformação, produção e comercialização de produtos químicos, petrolíferos e farmacêuticos.

Durante o processo apercebe-se que alguns destes procedimentos apresentam problemas. Se continuarem a ocorrer poderão ditar o encerramento da empresa durante a próxima semana.

Eis um quadro onde se apresentam 5 procedimentos identificados como problemáticos. Para cada um destes procedimentos existe uma lista de 4 decisões que você poderia tomar.

Por favor, pense exclusivamente no resultado das suas decisões e tente obter o número máximo de pontos que conseguir.

Por favor escolha uma decisão relativa a cada um dos procedimentos problemáticos, ou seja, aquela que seria mais provável você tomar.

Cenário de Controle:

Você é um(a) auditor(a) externo(a) que se encontra a examinar um conjunto de procedimentos de uma empresa dedicada à transformação, produção e comercialização de produtos químicos, petrolíferos e farmacêuticos.

Durante o processo apercebe-se que alguns destes procedimentos apresentam problemas.

Eis um quadro onde se apresentam 5 procedimentos identificados como problemáticos. Para cada um destes procedimentos existe uma lista de 4 decisões que você poderia tomar.

Por favor escolha uma decisão relativa a cada um dos procedimentos problemáticos, ou seja, aquela que seria mais provável você tomar.

d) Payoff utilizado para operacionalizar a eticidade da tomada de decisão:

Práticas contabilísticas provalmente ilegais.	Você decide discutir o assunto com o responsável da empresa. (100 PONTOS)	Você decide pedir que o(a) transfiram para outro cliente. (250 PONTOS)	Você decide quebrar o sigilo profissional a que está obrigado(a) e denuncia a situação. (150 PONTOS)	Você decide tentar encontrar uma maneira de dissimular a contabilidade problemática. (600 PONTOS)
Descarga dos resíduos de produção num curso de água próximo.	Você decide denunciar a situação junto de uma associação ambiental. (150 PONTOS)	Você decide aconselhar que as descargas aconteçam durante a noite. (600 PONTOS)	Você decide confrontar o responsável da empresa. (100 PONTOS)	Você decide deixar passar a situação até à próxima auditoria. (250 PONTOS)
Incumprimento dos protocolos de validação e teste de novos produtos a introduzir no mercado.	Você decide aconselhar a contratação de uma consultora conhecida por facilitar a elaboração de pareceres técnicos. (150 PONTOS)	Você decide quebrar o sigilo profissional a que está obrigado(a) e denuncia a situação junto da comunicação social. (250 PONTOS)	Você decide não questionar a competência dos técnicos e deixa passar a situação. (600 PONTOS)	Você decide aconselhar a repetição dos testes a todos os produtos da empresa. (100 PONTOS)
Utilização de procedimentos dúbios na contratação e despedimento de colaboradores.	Você decide alertar o responsável da empresa para a necessidade de revisão dos procedimentos em uso. (100 PONTOS)	Você decide deixar passar a situação por um ano. (600 PONTOS)	Você decide denunciar a situação. (150 PONTOS)	Você decide que se trata de uma opção estratégica da empresa. (250 PONTOS)
Incumprimento das regras de segurança e de prevenção de acidentes de trabalho.	Você decide propor a contratação de uma empresa de certificação conhecida por facilitar nas inspeções de segurança. (150 PONTOS)	Você decide discutir o assunto com o responsável da empresa. (100 PONTOS)	Você decide quebrar o sigilo profissional a que está obrigado(a) e denuncia a situação. (250 PONTOS)	Você decide não dar relevância ao assunto. (600 PONTOS)

Verificação da manipulação para cada uma das condições: (1 = *totalmente verdadeiro*; 5 = *totalmente falso*)

Por favor, indique em que medida são verdadeiras ou falsas as afirmações que se seguem.

Na situação anterior, se os procedimentos problemáticos continuarem a ocorrer poderão ditar o encerramento da empresa dentro de um ano.

Na situação anterior, se os procedimentos problemáticos continuarem a ocorrer poderão ditar o encerramento da empresa na próxima semana.

Na situação anterior, pensei sobretudo no modo (processo, etapas, método) como tomei as minhas decisões com vista a somar o máximo de pontos que conseguir.

Na situação anterior, pensei exclusivamente no resultado das minhas decisões com vista a somar o máximo de pontos que conseguir.

Idade: _____

Sexo

- Masculino
 Feminino

Muito obrigado pela sua colaboração.

**O PRESENTE ESTUDO IMPLICOU A MANIPULAÇÃO DE
CENÁRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ÉTICA.**

Agradecemos a disponibilidade que revelou para participar neste estudo.

E) Escala de Necessidade de Cognição**Escala de Necessidade de Cognição***(Cacioppo et al., 1984, trad. Silva & Garcia-Marques, 2006)***Instruções:**

Indique em que medida concorda ou discorda das afirmações que se seguem.

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

F) Escala de Identidade Moral**Escala de Identidade Moral***(Aquino & Reed II, 2002)***Instruções:**

Seguidamente encontram-se listadas algumas características que podem descrever uma pessoa.

Após lê-las, tente visualizar o tipo de pessoa com essas características e imagine como essa pessoa pensa, sente e age. Quando tiver uma imagem clara de como essa pessoa será, por favor indique em que medida concorda ou discorda com as afirmações que se seguem.

CARINHOSO(A)**SENSÍVEL****JUSTO(A)****AMIGÁVEL****GENEROSO(A)****PRESTÁVEL****TRABALHADOR(A)****HONESTO(A)****AMÁVEL**

	Discordo fortemente	Discordo	Discordo moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo fortemente
Sentir-me-ia bem se fosse uma pessoa com estas características.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho estas características e isso é importante para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu teria vergonha em ser uma pessoa com estas características.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter estas características não é verdadeiramente importante para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu desejo fortemente ter estas características.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

G) Escala de Intensidade Moral**Escala de Intensidade Moral***(Jones, 1991)***Instruções:**

Relativamente às decisões que tomou anteriormente sobre os procedimentos problemáticos verificados na empresa, indique por favor em que medida concorda ou discorda com as afirmações que se seguem.

	Discordo fortemente	Discordo	Discordo moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo fortemente
As minhas decisões prejudicarão outras pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os danos resultantes das minhas decisões (se os houver) serão pequenos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os resultados das minhas decisões serão prejudiciais para outras pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As minhas decisões irão ter consequências graves para outras pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros auditores da minha empresa concordariam com as minhas decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros profissionais de auditoria apoiariam as minhas decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há uma probabilidade muito pequena das minhas decisões causarem realmente qualquer dano.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As minhas decisões vão certamente prejudicar outras pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É provável que o efeito esperado das minhas decisões ocorra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As minhas decisões irão afetar as pessoas da minha comunidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As minhas decisões irão ter impacto nos meus colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As minhas decisões irão causar danos no futuro imediato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As consequências das minhas decisões irão ocorrer num futuro imediato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As minhas decisões irão prejudicar muito algumas pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As consequências das minhas decisões irão ter impacto num número pequeno de pessoas mas, de forma substancial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apenas algumas pessoas sofrerão o maior impacto resultante das minhas decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>