Insper Instituto de Ensino e Pesquisa
Faculdade de Economia e Administração

Victor Marson Lalli

Racionalizações: A efetividade de alegações verbais na reparação da confiança

Orientadora: Tatiana Iwai

São Paulo
2016

Victor Marson Lalli

Racionalizações: A efetividade de alegações verbais na reparação da confiança

Monografia apresentada ao curso de Ciências Econômicas, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

Orientador:
Profa. Tatiana Iwai – Insper

São Paulo

Lalli, Victor
Racionalizações: A efetividade das alegações verbais na reparação da confiança / Victor Lalli. – São Paulo. Insper, 2016
31f
Monografia: Faculdade de Economia e Administração. Insper Instituto de Ensino e Pesquisa

Orientadora: Prof. Dra. Tatiana Iwai

Victor Marson Lalli

Racionalizações: A efetividade de alegações verbais na reparação da confiança

Monografia apresentada ao curso de Ciências Econômicas, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

Aprovado em Dezembro 2016.

Examinadores

Prof. Ph.D. Luciana Ferreira

Prof. Dr. Giuliana Isabella

Prof. Dr. Tatiana Iwai

Resumo

LALLI, Victor. Racionalizações: A efetividade de alegações verbais na reparação da confiança. São Paulo, 2016. Monografia – Faculdade de Economia e Administração. Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

O objetivo desse trabalho foi verificar a efetividade das alegações verbais que os indivíduos apresentam quando quebram a confiança de outras partes e desejam reparar e retomar o sentimento de confiança. Dada a violação, qual seria a melhor alegação a se dar no caso específico de quebra da confiança de um contratante? Alegar que apresentou um comportamento indevido por um bem maior, colocar a responsabilidade em outra pessoa ou tentar fazer com que o outro veja algo positivo na sua decisão de ter sido desonesto? Para atender aos objetivos do estudo, um experimento foi realizado em que tipos diferentes de alegações verbais foram manipulados e seus efeitos em confiabilidade percebida e intenção comportamental foram analisados. Chegou-se à conclusão de que existem alegações verbais mais efetivas do que outras quando o objetivo é reparar a confiança quebrada. Dentro do estudo, foi constatado que justificar moralmente um ato desonesto é a maneira mais efetiva no processo de retomada de confiança.

Palavras-chave: alegação verbal, confiabilidade percebida, confiança, racionalização, reparação, justificativa moral.

Abstract

LALLI, Victor. Rationalization: Effectiveness of verbal allegations on the recovery of trust. São Paulo, 2016. Monograph – Faculdade de Economia e Administração. Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

The goal of this study was validating the effectiveness of verbal allegations that individuals present when they lack someone's trust and intend to repair other's confidence. Once a person breaks the rules, what would be the best allegation in the specific situation of lacking an employer's trust? Claim that have presented an improper behavior for the greater good, blame other people, or show the employer that there was a positive point of view that motivated your dishonest action. To address the goals of the study, an experiment was done in witch different allegations were manipulated and their impact in perceived trust and intention to hire were analyzed. The conclusion is that there are more effective allegations rather than other when the goal is to repair the broken confidence. The study verified that morally justifying an dishonest act is the more effective way to retake someone's trust.

Key words: verbal allegation, perceived trust, confidence, rationalization, repair, moral justification

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Médias, desvios Padrão e correlação entre 19
as variáveis dependentes
Tabela 2 – Testes Multivariados..... 21
Tabela 3 –Teste de efeitos entre sujeitos..... 21
Tabela 4 – Análise descritiva para 22
Integridade Percebida
Tabela 5 – Resultados do Teste Post Hoc Bonferroni..... 22

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 8

2. REVISÃO DA LITERATURA 9

2.1. PROCESSO DE VIOLAÇÃO DE CONFIANÇA E SEU EFEITO NA CONFIABILIDADE PERCEBIDA 9

2.2. EFEITO DE ALEGAÇÕES VERBAIS NA REPARAÇÃO DE CONFIANÇA 12

2.3. RACIONALIZAÇÕES DE COMPORTAMENTO DESONESTO 13

3. METODOLOGIA 15

3.1. DESENHO DO EXPERIMENTO 15

3.2. VARIÁVEIS INDEPENDENTES 16

3.3. MANIPULATION CHECK 18

3.4. VARIÁVEIS DEPENDENTES 15

3.5. RESULTADOS ESPERADOS 19

4. RESULTADOS 20

4.1. ANÁLISE DESCRITIVA 20

4.2. TÉCNICA ESTATÍSTICA 21

5. CONCLUSÃO 24

6. APÊNDICE 26

REFERÊNCIAS 30

1. INTRODUÇÃO

Ainda que a confiança seja fundamental para que diversas interações sociais e organizacionais ocorram, existem diversos casos onde ela é quebrada por comportamento inadequado (e muitas vezes desonesto) dos indivíduos, que têm diferentes motivações. No âmbito organizacional, a confiança pode ter impacto significativo no desempenho das empresas por reduzir os custos de transação e incertezas envolvidas nas relações de troca. Porém frequentemente os gestores se encontram em situações de conflitos de interesse, onde podem ser incentivados a quebrar contratos formais ou informais e consequentemente a confiança de outras pessoas. Uma vez quebrada, existe a possibilidade de reparação?

Na literatura de reparação da confiança, tem-se que diferentes alegações verbais produzem distintos resultados na tentativa de reparação da confiabilidade percebida. A importância do estudo dessas alegações está no fato de que as reações iniciais decorrentes de determinados eventos (capazes de romper a confiança) não são definitivas, elas podem ser invalidadas ou modificadas à medida que novas informações são recebidas e processadas, como afirma Krull (1993), atualizando de forma dinâmica a confiabilidade percebida no outro.

Assim, as alegações verbais são esforços reparativos de restaurar confiança violada, por meio de justificativas verbais para neutralizar percepções negativas sobre eventuais falhas de comportamento. Neste estudo em particular, pretende-se concentrar nas alegações verbais motivadas por racionalizações comumente utilizadas para justificar comportamentos desonestos. Originalmente, como proposto por Bandura (1986, 2002), as racionalizações são mecanismos cognitivos que desativam os padrões de autorregulação moral, justificando atitudes consideradas inadequadas ou desonestas. Porém, pode-se considerar que os indivíduos podem fazer uso destas racionalizações para compor o conteúdo das alegações verbais e justificar ações socialmente ou moralmente repudiadas. Particularmente, o presente estudo pretende ser concentrar nas alegações verbais baseadas em três grandes classes de racionalizações: de reconstrução cognitiva para que atos desonestos pareçam menos prejudiciais; de minimização de responsabilidade pessoal pelo comportamento questionável; e, finalmente, de redução ou minimização de danos causados pelo ato antiético segundo Bandura (1986) e Moore et al. (2012).

Baseado nisto, o objetivo deste trabalho é comparar a efetividade destes três tipos de alegações verbais na tentativa de reparação de confiança violada. Mais especificamente, as racionalizações utilizadas serão: Justificativa moral (*moral justification*), na qual os indivíduos muitas vezes alegam ter apresentado determinados comportamentos com o pretexto de terem feito "por um bem maior"; Deslocamento de responsabilidade (*displacement of responsability*), onde os indivíduos tentam minimizar ou anular suas contribuições alegando que uma autoridade, como por exemplo um superior, os instruiu a tomar determinadas atitudes; e Distorção das consequências (*distortion of consequences*), na qual os indivíduos tentam minimizar ou anular o impacto destrutivo de suas ações.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Como forma de estruturar de maneira mais clara a revisão da literatura, o tema alegações verbais como forma de reparar a confiança violada foi dividido em três tópicos: Processo de violação de confiança e seu efeito na confiabilidade percebida; Efeito de alegações verbais na reparação de confiança; e Racionalizações de Comportamento Desonesto.

2.1. Processo de violação de confiança e seu efeito na confiabilidade percebida

Apesar das inúmeras definições existentes sobre confiança, podemos defini-la como um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outro, segundo Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer (1998). Estas expectativas positivas sobre o comportamento do outro são, em parte, decorrentes do nível de confiabilidade percebida sobre o outro agente a partir da percepção de três fatores: habilidade, benevolência e integridade.

Segundo Mayer et al. (1995), existem habilidades que são consideradas aptidões inerentes aos indivíduos. Existem também habilidades como competências e conhecimentos específicos que os indivíduos podem desenvolver ao longo do tempo. De uma forma ou de outra, a habilidade percebida sobre o outro se refere à percepção da dotação de capacidades técnicas que capacitariam o depositário da confiança a desempenhar adequadamente tarefas importantes para o outro.

Benevolência, no modelo de Mayer et al. (1995) é uma orientação positiva da parte que é confiada para a parte que confia. Essa orientação pode se manifestar em situações onde a parte que é confiada toma riscos ou faz sacrifícios pela parte que confia, porque se acredita na boa-fé e preocupação com o bem-estar do outro. Ainda no mesmo artigo, integridade é definida como uma série de princípios considerados aceitáveis. No artigo, são citados fatores como aderência aos princípios de justiça e comprometimento ao que é acordado para definir integridade. No entanto, confiança é um fenômeno dinâmico na medida em que o nível de confiabilidade percebido no outro é atualizado a partir de cada nova interação social. Neste sentido, um eventual evento negativo entre as partes pode diminuir o nível de confiança existente na relação. Assim, o processo de atribuição de causas a um dado evento é fundamental na construção e manutenção de confiança.

De acordo com o modelo de Weiner (1995), o processo de atribuição causal é feito a partir de três fatores: Locus de causalidade (interno ou externo), Controle e Estabilidade. A partir desse mapeamento, o indivíduo terá mais claro se o erro foi causado por falta de habilidade, benevolência ou integridade, e terá um impacto na confiabilidade percebida. A variável “locus” faz a distinção entre causas que foram geradas internamente (pelo próprio indivíduo) ou externamente (por fatores exógenos). Já a variável “controle” diz respeito ao nível de controle que um indivíduo tem em relação ao acontecimento de um evento. Por fim, a variável “estabilidade” mede a recorrência do mau resultado. Diferentes atribuições a resultados negativos levam a diferentes impactos no nível de confiança que uma parte tem em outra.

Para ficar mais claro como se dá o processo de atribuição, Tomlinson & Mayer (2009) citam um exemplo. Existem dois colegas e um deles está encarregado de terminar um relatório para que o outro apresente uma proposta a um cliente, entretanto isso não acontece. A parte que esperava receber o relatório (portanto a parte que confiou) poderia atribuir o não recebimento do material a diversos fatores. Por exemplo, ele poderia atribuir a uma baixa aptidão do colega (locus interno, estável e incontrolável). Por outro lado, o mau resultado poderia ser atribuído a uma gripe que o colega pegou no dia anterior (locus interno, instável e incontrolável). Cada atribuição teria um impacto diferente na confiabilidade percebida da parte que pretendia apresentar a proposta.

Caso a parte que teve a confiança quebrada considere que a causa do evento negativo se deve a um fator externo, esta interpretação não afetará as percepções de

habilidade, benevolência ou integridade sobre a contraparte e, com isto não haverá impacto na confiabilidade percebida, não havendo a necessidade de reparação da confiança (Weiner,1986). Porém, caso o locus seja considerado interno, passa-se a avaliar o nível de controle e estabilidade de tal comportamento indesejado, o que poderá levar a novos julgamentos sobre o nível de confiabilidade sobre o outro.

Tomlinson & Mayer (1995) afirmam que quando um mau resultado é atribuído a uma baixa habilidade do indivíduo e essa é considerada controlável, haverá um maior declínio na confiabilidade percebida do que quando a parte que confia julgar que o evento não estava no controle do confiado. Um exemplo, fornecido por Kim et al. (2004) é uma situação onde um contador não preencheu uma taxa de retorno de maneira correta. Uma explicação para essa falha é o fato de o contador estar doente. Nesse caso, a doença diminui a capacidade de desempenhar adequadamente e ficar doente é algo incontrolável. Por outro lado, o contador poderia estar saudável, mas negligenciado as mudanças no código de taxas, algo que estava no controle dele mas não o fez. Em ambos os casos a confiabilidade em suas habilidades estaria em jogo, entretanto só no segundo caso a confiabilidade em sua integridade também sofreria suspeita. Além disso, a habilidade pode ser descrita tanto em termos de expertise, conhecimentos específicos e competências (que podem ser instáveis) quanto em termos de aptidão (que é estável). Sendo assim, Tomlinson & Mayer (1995) chegam à proposição de que percepções negativas relacionadas a habilidade podem ser reparadas demonstrando que a causa do mau resultado é relacionada a fatores externos, a um evento incontrolável e/ou uma forma mais instável de habilidade.

Mayer et al. (1995) afirma que na maioria das vezes em que a atribuição causal é relacionada a uma baixa benevolência, a situação é considerada controlável pela parte que foi confiada. O artigo de Mayer et al. (1995) contempla que a motivação para mentir, segundo Hovland, Janis, & Kelley (1953) é inversamente relacionada à benevolência, e mentir (ou não) é algo que está no controle do indivíduo. Além do fator “controle”, a parte que confiou irá analisar o fator “estabilidade”. Da mesma forma como ocorre com a habilidade e com a integridade, a percepção de que um indivíduo é benevolente se intensifica e se confirma na medida em que a relação entre as partes se intensifica, ou seja, relações mais intensas levam aqueles que confiam a atribuir estabilidade à benevolência (Mayer et al.,1995). Segundo Kramer (1999), o mesmo mecanismo ocorre com a percepção de baixa benevolência, onde a parte que confia normalmente também atribui estabilidade a essa atribuição.

Nesse contexto Tomlinson e Mayer (1995) chegam à proposição de que quando os danos são causados e são atribuídos à baixo nível benevolência, existe maior possibilidade de reparação quando o responsável demonstra que o resultado negativo foi causado por fatores externos a ele, ou por uma forma de inabilidade que era menos estável que a benevolência naquele ponto do relacionamento. Além disso, outra forma que poderia possibilitar a reparação é o convencimento de que se tratou de um deslize, algo pontual (instável).

Por outro lado, quando um resultado negativo é atribuído à baixa integridade, a reparação da confiança pode ser um processo desafiador, tendo em vista que integridade é um fator que na grande maioria das vezes é visto como controlável por parte de quem recebe a confiança e estável, ou seja, quem apresenta um comportamento que traz indícios de baixa integridade, tende a repeti-lo novamente. Dessa forma, quando a confiança é quebrada por baixa integridade, há duas formas de abordagem para reparação: atribuir a baixa integridade à fatores (causas) externos ou a uma causa interna menos estável, como habilidade por exemplo.

2.2. Efeito de alegações verbais na reparação de Confiança

Após entender como o processo de violação da confiança se dá e como a parte que confia processa as informações e atribui a causa a certos fatores, podemos agora explorar o que já foi escrito na literatura em relação aos efeitos das alegações verbais na tentativa de reaver a confiança quebrada. Como já foi explorado no tópico acima, as percepções e julgamentos iniciais gerados por maus resultados não são definitivos e podem ser revistos. Isso nos permite uma análise de como as alegações verbais podem impactar nas percepções iniciais que foram motivadas pelas atribuições. Cody & McLaughlin (1990) consideram quatro tipos de alegações verbais: negação (*denial*), desculpa (*excuse*), confissão (*apology*) e justificativa (*justification*).

Quando a alegação em questão é a negação (*denial*), o indivíduo que foi confiado para alguma tarefa procura convencer a outra parte de que não foi responsável pelo mau resultado pois não foi o autor, ou seja, tenta convencer a outra parte de que a causa foi externa, e por isso a confiança não deveria ser quebrada de acordo com Tomlinson & Mayer (1995).

Assim como na negação, quando o indivíduo utiliza uma desculpa (*excuse*) como alegação verbal, ele procura minimizar sua responsabilidade nos eventos negativos (Bies, 1987). Entretanto, neste caso, ele reconhece que teve uma certa

contribuição, como consideram Scott & Lyman (1990). O indivíduo que usa a desculpa como alegação tenta alterar a atribuição inicial da outra parte por considerar a causa do resultado negativo como algo mais externo, incontrolável e/ou instável, segundo Weiner (1992).

Já na alegação de confissão (*apology*), o indivíduo admite e assume a responsabilidade pelo mau resultado. Normalmente esse tipo de alegação é acompanhada por uma expressão de remorso pelo dano causado (Tedeschi & Norman,1985). Nesse caso, uma parte tenta convencer a outra de que a causa foi interna, controlável, porém instável, ou seja, de que o erro aconteceu, mas não irá se repetir, já que houve um certo aprendizado com a situação.

Por fim, quando se utiliza a justificativa (*justify*) como alegação, o indivíduo assume a responsabilidade pelo dano causado, mas tenta fazer com que a outra parte enxergue outro ponto de vista, ou seja, tenta justificar o mau comportamento como meio para um objetivo final (um “bem maior”, por exemplo) ou dar uma interpretação positiva para um resultado negativo (Cody & McLaughlin, 1990; Tedeschi & Norman, 1985; Tedeschi & Riess, 1981). Com essa alegação, a parte que foi confiada tenta convencer de que a causa foi interna, controlável e estável, ou seja, voltaria a se repetir, pois há um lado positivo, que de acordo com o responsável, se sobrepõe ao lado negativo de suas ações.

2.3. Racionalizações de Comportamento Desonesto

Bandura (2002) afirma que os padrões morais dos indivíduos não servem como reguladores de conduta fixos, ou seja, independente dos padrões éticos e morais internalizados e moldados ao longo de suas vidas, os indivíduos criam manobras internas (racionalizações) para se convencerem de que um comportamento desonesto teve sentido ou foi necessário, dada determinada situação.

Em seu modelo sobre estas racionalizações, Bandura (2002) propõe três grandes classes de racionalizações que indivíduos utilizam para justificar atos questionáveis, desativando padrões internos de autorregulação moral: em um primeiro grupo, há as racionalizações que tentam reconstruir os atos desonestos para que eles pareçam menos negativos; em um segundo grupo, tem-se as racionalizações que visam minimizar responsabilidade pelos comportamentos desonestos ou minimizar os danos percebidos pelo ato antiético; e, finalmente, em um último grupo, tem-se as

racionalizações que tentam justificar o ato questionável pela culpabilização da vítima dos atos desonestos.

Detalhadamente, tem-se que, na primeira classe de reconstrução cognitiva do ato (*cognitive misconstrual)*, os indivíduos podem desenvolver três tipos de racionalizações para se engajar em comportamentos desonestos: A primeira delas é a "justificativa moral", onde as pessoas buscam convencer a si próprias de que existe uma base moral para que determinado comportamento aconteça. Nesse caso, elas tentam reenquadrar a situação para que uma atitude danosa seja pessoalmente ou socialmente aceitável. A segunda delas é a "Rotulação Eufemística", onde os indivíduos buscam suavizar o comportamento desonesto por meio do eufemismo, ou seja, buscam por meio de palavras (rotulações) tornar o comportamento mais respeitável e como consequência reduzir a responsabilidade pelos seus atos. A terceira possível racionalização dessa primeira etapa é a "Comparação Vantajosa". Nesse caso, o indivíduo contrasta sua atitude com outras atitudes, convencendo-se de que o dano causado pelo seu comportamento é negligenciável, dado que outros comportamentos são mais desumanos.

Na segunda classe de racionalização de minimização de responsabilidade e consequências do comportamento desonesto (*harmful action distortion)*, os indivíduos criam *mind sets* para minimizar, ignorar ou reconstruir os efeitos danosos de suas atitudes por meio de "deslocamentos de responsabilidades" e/ou "difusão de responsabilidade". Quando o agente busca "deslocar a responsabilidade", normalmente o faz alegando que uma autoridade o forçou a agir de tal forma, minimizando sua parcela de responsabilidade nos efeitos danosos causados. Já na "difusão de responsabilidades", os indivíduos buscam "dividir" a parcela de responsabilidade nos resultados negativos por se engajarem em comportamentos desonestos em grupo, buscando o anonimato. Segundo Bandura (2002), quando todos são responsáveis, ninguém se sente realmente responsável. Além disso, o autor afirma que quando racionalizam as consequências de suas atitudes, as pessoas buscam não só colocar a culpa em outras pessoas ou diminuir sua parcela de responsabilidade, como tendem a minimizar, negligenciar ou distorcer os efeitos gerados.

Por fim, na terceira classe de racionalizações relacionadas ao distanciamento moral da vítima (*identification reduction)*, aqueles que cometeram atos desonestos buscam desumanizar os indivíduos que sofreram os resultados de suas ações pois

dessa forma se sentem menos culpadas por os considerar pessoas sem sentimentos, esperanças ou preocupações. Além da desumanização, uma racionalização comum é a “atribuição de culpa”. Nesse caso, os indivíduos se queixam de ter cometido atos desonestos como resposta a algum tipo de ação anterior, uma espécie de “vingança”.

Ainda que as racionalizações sejam consideradas mecanismos cognitivos usados para desativar sistemas de controle moral internos em um processo conhecido como desengajamento moral, pode-se considerar que estas racionalizações podem servir de base para compor alegações verbais que visam justificar atos desonestos para outras pessoas, de forma que o comportamento questionável passe a ser visto como mais aceitável ou justificável.

Neste sentido, o presente trabalho pretende comparar a efetividade de algumas racionalizações das classes de *cognitive misconstrual* e *harmful action distorion* como alegações verbais para reparar confiança violada por atos desonestos passados.

3. METODOLOGIA

Para esse artigo, será avaliada a efetividade de três alegações verbais de interesse (Justificativa moral, Deslocamento de responsabilidade e distorção das consequências) na reparação da confiança. Pretende-se a partir de uma situação (descrita no tópico “Desenho do Experimento”, abaixo) avaliar o efeito de cada uma das alegações em três métricas de confiabilidade percebida*: trusting* beliefs (integridade percebida*), trusting intentions* (propensão a se arriscar) e intenção comportamental.

3.1 Desenho do Experimento

Um experimento baseado em um cenário 3 (alegações) x 1 (confiabilidade) foi o instrumento de coleta. O contexto remete à seguinte situação:

“Você é um gerente sênior e a área que você lidera está com uma vaga em aberto para a contratação de um contador sênior. Para agilizar o processo, as entrevistas iniciais com os candidatos foram conduzidas pela área RH, que preparou relatórios sucintos sobre os principais pontos dos candidatos, de forma que você pudesse rapidamente avaliá-los.

Um dos candidatos se chama Mario de Carvalho Souza. Em seu relatório preparado pelo RH, consta que ele atende satisfatoriamente todas as qualificações

requeridas pelo cargo em relação aos seus anos de experiência na área, responsabilidades já assumidas e qualidade da sua formação acadêmica. Além disto, o recrutador do RH avaliou Mario positivamente em termos de adaptação do seu perfil à cultura da empresa e em outros aspectos psicológicos e atitudinais favoráveis.

No relatório, o recrutador informa que, a partir das referências de contato fornecidas pelo candidato, entrou em contato com antigo empregador, que comentou que Mario esteve envolvido em um incidente de adulteração de resultados financeiros da empresa, fazendo a lucratividade parecer maior do que realmente era."

Esse contexto foi adaptado do contexto apresentado por Kim (2004) em sua pesquisa de campo. No caso, a coleta dos dados foi feita após a apresentação de vídeos aos respondentes e o objetivo da pesquisa era captar a percepção de confiança num desenho 2 (tipo de violação: Competência vs Integridade) x 2(Resposta à violação: atribuição interna ou externa).

Na presente pesquisa, três grupos foram avaliados. Para tanto foram criados três cenários, onde o mesmo contexto foi dado aos grupos, entretanto a alegação verbal dada pelo candidato foi diferente. Pretendeu-se então coletar a percepção de confiabilidade que esses grupos de respondentes tiveram em relação ao candidato a partir da alegação (ou seja o que motivou) a apresentar tal comportamento.

3.2. Variáveis Independentes

Em meio a essa situação, o candidato pode ter diferentes alegações para tentar "ganhar" a confiança dos recrutadores e, nesse experimento essas alegações foram as variáveis independentes:

- Justificativa moral: "Gostaria de registrar que este incidente, infelizmente, ocorreu mesmo. De fato, eu executei entradas que aumentaram indevidamente os ganhos reportados da empresa naquele exercício. Fiz isto para proteger alguns colegas. Era a única forma de atingirmos as metas do quadrimestre. Estávamos abaixo das metas já nos períodos anteriores e algumas pessoas próximas a mim estavam com a "corda no pescoço". Se as metas não fossem atingidas novamente, estas pessoas seriam demitidas com certeza. Eu sabia que não era certo, mas minha lealdade com meus colegas falou mais alto naquela situação. Estou procurando uma nova chance após este episódio. E acho positivo que este assunto tenha surgido, porque eu quero deixar claro a você que eu estou realmente arrependido pelo que ocorreu e não permitirei que

isto aconteça outra vez. Assim, quero que você saiba que vocês não precisarão ter nenhuma preocupação em relação à minha integridade, se eu for contratado";

- Deslocamento de responsabilidade: "Gostaria de registrar que este incidente, infelizmente, ocorreu mesmo. De fato, eu executei entradas que aumentaram indevidamente os ganhos reportados da empresa naquele exercício. Fiz isto, porque meu chefe me pressionou. Em meu antigo emprego, não tinha quase autonomia. As coisas funcionavam dessa forma lá, ordens eram ordens e não estavam lá para serem contestadas. Em relação à manipulação das informações, eu sabia que não era certo, mas como havia recebido ordens "lá de cima", fiquei receoso de questionar. Meu emprego estava em jogo. Estou procurando uma nova chance após este episódio. E acho positivo que este assunto tenha surgido, porque eu quero deixar claro a você que eu estou realmente arrependido pelo que ocorreu e não permitirei que isto aconteça outra vez. Assim, quero que você saiba que vocês não precisarão ter nenhuma preocupação em relação à minha integridade, se eu for contratado"; e

- Distorção das consequências: "Gostaria de registrar que este incidente, infelizmente, ocorreu mesmo. De fato, eu executei entradas que aumentaram indevidamente os ganhos reportados da empresa naquele exercício. Fiz isto, mas garanto que ela não prejudicou a empresa em nenhum aspecto. Pelo contrário, o caso não se tornou público e não perdemos investidores. Eu sabia que não era certo, mas era uma decisão pontual e que não mais aconteceria. Além disto, tínhamos uma boa perspectiva sobre os resultados dos meses futuros e o ganho adicional reportado não era muito alto. Assim, não houve nenhuma consequência negativa para ninguém. Estou procurando uma nova chance após este episódio. E acho positivo que este assunto tenha surgido, porque eu quero deixar claro a você que eu estou realmente arrependido pelo que ocorreu e não permitirei que isto aconteça outra vez. Assim, quero que você saiba que vocês não precisarão ter nenhuma preocupação em relação à minha integridade, se eu for contratado".

3.3. *Manipulation Check*

Como forma de garantir que o contexto dado estava realmente claro aos respondentes, foi introduzida uma última pergunta como *manipulation check.* Cada um dos três formulários possuía uma resposta certa. Para que os formulários fossem válidos para a amostra os respondentes deveriam assinalar:

- "Mario justificou seu ato alegando que fez por um bem maior em prol do bem-estar de outras pessoas" – no caso de ter recebido "Justificativa moral" como alegação;

- "Mario justificou seu ato alegando que não foi responsável por tal decisão, colocando a responsabilidade em terceiros" – no caso de ter recebido "Deslocamento de responsabilidade" como alegação; e

- "Mario justificou seu ato alegando que não houve consequências negativas de seu ato e ninguém saiu prejudicado" – no caso de ter recebido "Distorção das consequências" como alegação.

3.4. Variáveis Dependentes

Para as variáveis de "Integridade Percebida" e "Propensão a se arriscar", foi utilizada uma escala *likert* de cinco pontos, onde (1 = Discordo fortemente; 5 = Concordo Fortemente). Para a variável "Intenção Comportamental" também foi utilizada uma escala *likert* de cinco pontos, onde (1 = Definitivamente não contrataria; 5 = Definitivamente contrataria).

- Integridade percebida: Para captar a integridade percebida foram adaptados três itens do estudo feito por Kim (2006).
    - Eu aprecio os valores do candidato
    - Princípios sólidos parecem guiar os comportamentos do candidato.
    - O candidato tem um forte senso de justiça.

- Propensão a se arriscar: Para avaliar a propensão a se arriscar, foram adaptados três itens do estudo feito por Mayer e Davis (1999).
    - Caso o candidato fosse contratado, eu não permitiria que ele tivesse influência em assuntos importantes para mim.
    - Caso o candidato fosse contratado, eu ficaria de olho nele.
    - Caso o candidato fosse contratado, eu delegaria a ele tarefas de grande responsabilidade, mesmo que não pudesse monitorar suas ações (escala reversa)

- Intenção comportamental: Os respondentes declararam em apenas um item qual sua propensão a contratar o candidato.
    - Eu contrataria o candidato.

Para mensurar "Integridade Percebida" e "Propensão a arriscar" foi feita a média das respostas dadas a cada uma das afirmações (Ex: O valor dado à Integridade Percebida é uma média entre as respostas dadas para "Eu aprecio os valores do candidato", "Princípios sólidos parecem guiar os comportamentos do candidato" e "O candidato tem um forte senso de justiça"). Um ponto importante a se ressaltar é que as duas primeiras perguntas relativas a "propensão a se arriscar" tiveram suas escalas invertidas pela forma como foram expostas aos respondentes.

3.5. Resultados Esperados

De acordo com o que foi observado na revisão bibliográfica, espera-se que o grupo que apresentará maior confiabilidade no candidato é aquele que recebeu o "Deslocamento de responsabilidade" como alegação verbal. Isso se dá por que essa é a única alegação que pode levar os respondentes a acreditar que o evento aconteceu por fatores externos (exógenos ao candidato), e que portanto ele não foi responsável. No caso da alegação da "Justificativa moral" espera-se que haja menos confiabilidade já que os respondentes provavelmente irão atribuir o evento a um locus interno, uma situação onde o candidato teve total controle sobre suas atitudes e estável (ele provavelmente o faria novamente). Por fim, espera-se que a alegação "Distorção de consequências" não gere alto nível de confiança pois os respondentes provavelmente irão atribuir o evento a um locus interno, numa situação controlável e instável, algo pontual.

4. RESULTADOS

4.1. Análise Descritiva

Foram distribuídos e preenchidos 106 questionários. Dentre eles, 9 foram retirados da amostra pois foram filtrados no *manipulation check*. Sendo assim para o cálculo dos resultados desse estudo foram levados em consideração 97 questionários respondidos por alunos de graduação de duas instituições de ensino de São Paulo (67 alunos da USP e 30 alunos da UNIFESP). Na amostra coletada, 51% dos respondentes eram do gênero masculino e 49% do gênero feminino. Além disso 76% eram graduandos do curso de ciências contábeis e 24% do curso de ciências atuariais. A idade média dos participantes da pesquisa era de aproximadamente 22 anos e grande parte dos respondentes não tinha muitos anos de experiência no mercado de trabalho. A experiência média (contando com o período de estágio) é de aproximadamente 2 anos.

A tabela 1 apresenta a média e desvio padrão das respostas dadas para cada uma das variáveis dependentes.

Tabela 1 - Médias, desvios padrão e correlação entre as variáveis dependentes

Variável	Média	Desvio Padrão	Correlação com Integridade	Correlação com Propensão a arriscar	Correlação com Intenção Comportamental
Integridade Percebida	2,553	0,7815	1	-0,351	0,487
Propensão a Arriscar	3,8282	0,9779	-0,351	1	-0,319
Intenção Comportamental	2,87	0,909	0,487	-0,319	1

Analisando as correlações expostas na Tabela 1, podemos perceber que os sinais encontrados corroboram com a expectativa racional de relação entre as variáveis. A correlação positiva entre “Integridade Percebida” e “Intenção Comportamental” era esperada já que faz sentido esperar que quanto mais íntegro um indivíduo seja percebido, maior seja a intenção de um recrutador contratá-lo, tendo em vista que essa é uma característica valorizada pelos contratantes.

A correlação negativa entre “Integridade Percebida” e “Propensão a Arriscar” pode ser explicada pela forma como as perguntas foram expostas. É racional esperar

que quanto mais íntegro um indivíduo seja percebido, maior seja a autonomia dada ao sujeito no ambiente de trabalho, ou seja, maior seja a propensão do contratante tomar riscos por confiar no sujeito. O sinal negativo é explicado pelo fato de as perguntas terem sido colocadas como “Propensão a não se arriscar”. Para obtenção dos resultados da MANOVA, foi preciso inverter a escala (Ex: “Caso o candidato fosse contratado, eu ficaria de olho nele” – o respondente que concorda fortemente com essa afirmação está propenso a não se arriscar. Em seu questionário ele assinalaria atribuindo o valor 5, quando na verdade para mensurar sua propensão a se arriscar deveríamos atribuir o valor 1). A mesma explicação pode ser para a correlação negativa entre “Intenção Comportamental” e “Propensão a se arriscar”. É racional esperar que quanto maior for a intenção de se contratar alguém, maior seja a autonomia dada após uma eventual contratação já que a decisão de contratação está intimamente ligada à confiança que o recrutador tem no candidato, o que muito provavelmente de refletirá na dinâmica da relação de trabalho desses indivíduos.

4.2. Técnica Estatística

A técnica que consegue capturar o efeito desejado com esse estudo, ou seja, a validação de existência de relevância estatística para afirmar que há diferença na confiabilidade percebida a partir de diferentes alegações verbais é o modelo MANOVA. Esse modelo exige que as variáveis utilizadas sigam uma distribuição normal e sejam homocedásticas. Foram rodados dois testes para validar esses pressupostos. No primeiro deles, de normalidade de Kolmogorov-Smirnov rejeitamos a hipótese de normalidade para todas as variáveis (p-valores = 0,000). Para validar o pressuposto de homocedasticidade foi rodado o teste de Welch que revelou que tanto “Propensão a arriscar”, quanto “Intenção comportamental” atendem essa exigência, enquanto para “Integridade Percebida” rejeitamos a hipótese nula, ou seja, é heterocedástica (p-valor = 0,0100). Após rodar os testes de pressupostos e tendo identificado limitações no uso do modelo, foi possível rodar o modelo e chegar às respostas que pretendíamos responder no início do trabalho. A tabela 2 mostra os testes multivariados, que nos permitem concluir que há diferença nas percepções de confiabilidade dos recrutadores de acordo com as alegações dadas. Apesar de todos terem apresentado significância estatística de que há diferença, foi tomado como base o “Rastreio de Pillar” (p-valor = 0,008), tendo em vista que a amostra é relativamente pequena.

Tabela 2 - Testes Multivariados

Teste	P-Valor
Rastreio de Pillai	0,008
Lambda de Wilks	0,008
Rastreio de Hotelling	0,008
Maior Raíz de Roy	0,005

Os resultados dos testes multivariados nos mostram que há diferença na confiabilidade percebida a partir das alegações dadas, entretanto eles não são capazes de identificar em qual das variáveis que compõe a confiabilidade está a diferença. Para obter esse resultado, foi rodado um teste de efeitos entre sujeitos. Como é possível concluir a partir da tabela 3, a hipótese de igualdade de médias entre os grupos é rejeitada apenas para a variável "Integridade Percebida" (p-valor = 0,012). Para as outras duas variáveis, com 95% de confiança podemos aceitar a hipótese de que as médias são iguais para os três grupos.

Tabela 3 - Teste de efeitos entre sujeitos

Variável	Estatística F	P-Valor
Integridade Percebida	4,677	0,012
Propensão a se Arriscar	2,442	0,092
Intenção Comportamental	0,345	0,709

A tabela 4 traz a análise descritiva da variável integridade percebida por tipo de alegação verbal. Nela, podemos observar que alegação que em média gera uma maior integridade percebida é a Justificativa Moral. Esse resultado não está alinhado com o que era esperado antes da análise estatística. Podemos atribuir esse resultado a uma possível empatia causada nos recrutadores (no caso respondentes). Quando o candidato justifica seu ato alegando que fez por um bem maior, para "evitar que outros fossem demitidos", os recrutadores tendem a aumentar seu nível de confiança pois passam a considerar que o lado positivo da ação se sobrepõe ao lado negativo, o que não acontece quando o candidato coloca a responsabilidade em terceiros ou simplesmente tenta minimizar o lado negativo de sua ação, não apresentando nenhum benefício de sua tomada de decisão.

Tabela 4 - Análise descritiva para Integridade Percebida

Alegação Verbal	Média	Desvio Padrão
Justificativa Moral	2,879	0,691
Deslocamento de Responsabilidade	2,375	0,775
Distorção das Consequências	2,395	0,792

Como forma de se aprofundar na análise das diferenças entre as médias das percepções de integridade (e consequentemente de confiabilidade) dos recrutadores em relação ao candidato, foi realizado um teste Post Hoc de Bonferroni, que analisa a diferença de médias dois a dois (tipos de alegação). A tabela 5 mostra os resultados relevantes do teste. As diferenças entre médias relevantes se deram entre a alegação Justificativa Moral e Deslocamento de Responsabilidade (p-valor = 0,025) e Justificativa Moral e Distorção das Consequências (p-valor = 0,034). Com base nesse teste, podemos concluir que a Justificativa Moral é a alegação que causa maior impacto na reparação da confiabilidade percebida por meio do impacto positivo na integridade percebida. A partir da amostra e dos resultados encontrados, chegamos à conclusão de que as outras duas alegações (Deslocamento de Responsabilidade ou Distorção das consequências) impactam igualmente a integridade percebida, pois apesar de haver uma diferença entre as médias, ela não é estatisticamente relevante (p-valor = 1).

Tabela 5 - Resultados do teste Post Hoc Bonferroni

Variável	Alegação	Em relação à alegação	Diferença entre Médias	P-Valor
Integridade Percebida	Justificativa Moral	Deslocamento de Responsabilidade	0,5038	0,025
		Distorção das consequências	0,483	0,034
Integridade Percebida	Deslocamento de Responsabilidade	Distorção das consequências	0,0208	1

Como forma de tentar identificar padrões entre as respostas dos participantes da pesquisa de acordo com o perfil de cada um, foram realizados testes multivariados e chegou-se à conclusão de que para as três variáveis (integridade percebida, propensão a se arriscar e Intenção comportamental) não há diferenças significativas entre homens e mulheres e graduandos de ciências contábeis e atuariais. Nos quatro testes multivariados (Rastreio de Pillai. Lambda de Wilks, Rastreio de Hotelling e Maior Raíz de Troy) foi constatado que existe uma diferença estatisticamente relevante (p-

valor = 0,018) entre as médias das respostas atribuídas por alunos da USP e UNIFESP. De acordo com o teste de efeitos entre sujeitos, a variável que apresentou diferença relevante nas médias de respostas foi a intenção comportamental (p-valor= 0,007). Os alunos da UNIFESP apresentaram menor potencial de contratar o indivíduo do que os alunos da USP.

Os resultados encontrados vão contra aquilo que foi estudado na literatura já escrita sobre reparação de confiança. Ao contrário do que os autores concluíram em suas pesquisas, o presente estudo concluiu que surpreendentemente uma alegação do tipo "Justificativa Moral" cuja atribuição é interna gera maiores níveis de confiabilidade do que alegações externas, como "Deslocamento de Responsabilidade".

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve o intuito de avaliar o impacto de diferentes alegações verbais em três atributos de confiabilidade percebida, a partir de uma amostra composta por 97 alunos universitários dos cursos de ciências contábeis e atuariais de duas instituições renomadas do estado se São Paulo. Os resultados demonstraram que a única variável que sofre um impacto significativo de acordo com o tipo de alegação dada por um indivíduo que violou a confiança de outro é a integridade.

O estudo mostrou que numa eventual quebra de confiança, o processo de reparação é determinado pela forma como o indivíduo explica a ocorrência. O indivíduo será visto como mais íntegro, e portanto mais confiável caso alegue que apesar de não ter seguido os padrões estabelecidos, assumiu determinado postura por um bem maior. A análise concluiu que uma vez que o candidato exposto à situação colocada aos respondentes fosse contratado, o tipo de alegação dada não afetaria a dinâmica de trabalho desse indivíduo com seus superiores. Como limitação do trabalho, destaca-se o fato de a amostra ter sido composta por alunos que na sua grande maioria não tinham muita experiência no mercado de trabalho e o fato de serem de apenas duas instituições, o que limita a diversidade de opiniões e restringe as respostas a dois grupos que têm maior chance de realizar julgamentos parecidos pela cultura ética de suas instituições.

Há diferentes estudos acerca de diferentes alegações no processo de reparação de confiança violada. No estudo de (Weiner,1986), ele afirma que caso a atribuição causal seja entendida como interna, haverá menor chance de que a

confiança seja recuperada, já que o comportamento tende a se repetir. No presente estudo foi constatado que uma alegação que leva a uma atribuição interna (justificativa moral) gera maiores níveis de confiança do que alegações que levam a atribuições externas. Trazendo esse resultado para a prática e para o dinamismo do mercado de trabalho, é razoável que um recrutador sinta mais confiança em um candidato que assume a responsabilidade do erro e argumenta ativamente a lógica e os motivos que o levaram a ter determinado comportamento do que um candidato passivo, que não assume a responsabilidade e se considera vulnerável. O estudo traz *insights* para a prática gerencial no sentido de como os trabalhadores (independentemente de estarem em um processo seletivo ou não) devem se portar numa situação onde tiverem comportamentos que não se encaixam com os padrões éticos pré estabelecidos por suas empresas. Como conclusão desse estudo, o profissional deve assumir a responsabilidade e explicar os motivos que o levaram a tomar a decisão, assumindo que existia um motivo passível de ser defendido, como no caso exposto no questionário o bem-estar da equipe como um todo.

Como limitação do trabalho, destacam-se a não validação de alguns pressupostos para utilização do modelo MANOVA (heterocedasticidade e normalidade das variáveis) e o fato de a amostra ter sido composta por alunos que na sua grande maioria não tinham muita experiência no mercado de trabalho, além de serem de apenas duas instituições, o que limita a diversidade de opiniões e restringe as respostas a dois grupos que têm maior chance de realizar julgamentos parecidos pela cultura ética de suas instituições.

Como recomendação para pesquisas futuras sugiro que seja feito um estudo que avalie a efetividade das alegações verbais na reparação da confiança quando há o efeito “halo”, um viés cognitivo que gera a tendência de atribuir impressões passadas a todos os comportamentos subsequentes a essa impressão inicial, seja ela positiva ou negativa. Além de complementar o presente estudo, essa pesquisa seria capaz de confirmar a existência do efeito “Halo” e comprovar a importância de causar boas primeiras impressões no processo de reparação/manutenção da confiabilidade percebida frente a um comportamento desonesto.

6. APÊNDICE

I. Contexto dado aos respondentes que receberam o questionário A (“Justificativa Moral” como alegação verbal)

Prezado(a) Respondente:

Agradecemos sua participação nesta pesquisa! Este questionário é inteiramente de caráter científico. Os pesquisadores irão tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

- Gênero: M ( ) **F** ( )
- Idade: ____
- Curso: _____
- Anos de experiência: ____

Por favor, leia as informações abaixo e tente se colocar na situação descrita:

“Você é um gerente sênior e a área que você lidera está com uma vaga em aberto para a contratação de um contador sênior. Para agilizar o processo, as entrevistas iniciais com os candidatos foram conduzidas pela área RH, que preparou relatórios sucintos sobre os principais pontos dos candidatos, de forma que você pudesse rapidamente avaliá-los.

Um dos candidatos se chama Mario de Carvalho Souza. Em seu relatório preparado pelo RH, consta que ele atende satisfatoriamente todas as qualificações requeridas pelo cargo em relação aos seus anos de experiência na área, responsabilidades já assumidas e qualidade da sua formação acadêmica. Além disto, o recrutador do RH avaliou Mario positivamente em termos de adaptação do seu perfil à cultura da empresa e em outros aspectos psicológicos e atitudinais favoráveis.

No relatório, o recrutador informa que, a partir das referências de contato fornecidas pelo candidato, entrou em contato com antigo empregador, que comentou que Mario esteve envolvido em um incidente de adulteração de resultados financeiros da empresa, fazendo a lucratividade parecer maior do que realmente era."

Em meio a essa nova informação, o candidato responde:

“Gostaria de registrar que este incidente, infelizmente, ocorreu mesmo. De fato, eu executei entradas que aumentaram indevidamente os ganhos reportados da empresa naquele exercício. Fiz isto para proteger alguns colegas. Era a única forma de atingirmos as metas do quadrimestre. Estávamos abaixo das metas já nos períodos anteriores e algumas pessoas próximas a mim estavam com a “corda no pescoço”. Se as metas não fossem batidas novamente, estas pessoas seriam demitidas com certeza. Eu sabia que não era certo, mas minha lealdade com meus colegas falou mais alto naquela situação. Estou procurando uma nova chance após este episódio. E acho positivo que este assunto tenha surgido, porque eu quero deixar claro a você que eu estou realmente arrependido pelo que ocorreu e não permitirei que isto aconteça outra vez. Assim, quero que você saiba que vocês não precisarão ter nenhuma preocupação em relação à minha integridade, se eu for contratado”

II. Contexto dado aos participantes que receberam o questionário B (“Deslocamento de Responsabilidades” como alegação verbal)

Prezado(a) Respondente:

Agradecemos sua participação nesta pesquisa! Este questionário é inteiramente de caráter científico. Os pesquisadores irão tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

- Gênero: M ( ) **F** ( )
- Idade: ____
- Curso: _____
- Anos de experiência: ____

Por favor, leia as informações abaixo e tente se colocar na situação descrita:

“Você é um gerente sênior e a área que você lidera está com uma vaga em aberto para a contratação de um contador sênior. Para agilizar o processo, as entrevistas iniciais com os candidatos foram conduzidas pela área RH, que preparou relatórios sucintos sobre os principais pontos dos candidatos, de forma que você pudesse rapidamente avaliá-los.

Um dos candidatos se chama Mario de Carvalho Souza. Em seu relatório preparado pelo RH, consta que ele atende satisfatoriamente todas as qualificações requeridas pelo cargo em relação aos seus anos de experiência na área, responsabilidades já assumidas e qualidade da sua formação acadêmica. Além disto, o recrutador do RH avaliou Mario positivamente em termos de adaptação do seu perfil à cultura da empresa e em outros aspectos psicológicos e atitudinais favoráveis.

No relatório, o recrutador informa que, a partir das referências de contato fornecidas pelo candidato, entrou em contato com antigo empregador, que comentou que Mario esteve envolvido em um incidente de adulteração de resultados financeiros da empresa, fazendo a lucratividade parecer maior do que realmente era."

Em meio a essa nova informação, o candidato responde:

“Gostaria de registrar que este incidente, infelizmente, ocorreu mesmo. De fato, eu executei entradas que aumentaram indevidamente os ganhos reportados da empresa naquele exercício. Fiz isto, porque meu chefe me pressionou. Em meu antigo emprego, não tinha quase autonomia. As coisas funcionavam dessa forma lá, ordens eram ordens e não estavam lá para serem contestadas. Em relação à manipulação das informações, eu sabia que não era certo, mas como havia recebido ordens “lá de cima”, fiquei receoso de questionar. Meu emprego estava em jogo. Estou procurando uma nova chance após este episódio. E acho positivo que este assunto tenha surgido, porque eu quero deixar claro a você que eu estou realmente arrependido pelo que ocorreu e não permitirei que isto aconteça outra vez. Assim, quero que você saiba que vocês não precisarão ter nenhuma preocupação em relação à minha integridade, se eu for contratado”

III. Contexto dado aos participantes que receberam o questionário C ("Distorção das consequências" como alegação verbal)

Prezado(a) Respondente:

Agradecemos sua participação nesta pesquisa! Este questionário é inteiramente de caráter científico. Os pesquisadores irão tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

- Gênero: M ( ) **F** ( )
- Idade: ____
- Curso: _____
- Anos de experiência: ____

Por favor, leia as informações abaixo e tente se colocar na situação descrita:

"Você é um gerente sênior e a área que você lidera está com uma vaga em aberto para a contratação de um contador sênior. Para agilizar o processo, as entrevistas iniciais com os candidatos foram conduzidas pela área RH, que preparou relatórios sucintos sobre os principais pontos dos candidatos, de forma que você pudesse rapidamente avaliá-los.

Um dos candidatos se chama Mario de Carvalho Souza. Em seu relatório preparado pelo RH, consta que ele atende satisfatoriamente todas as qualificações requeridas pelo cargo em relação aos seus anos de experiência na área, responsabilidades já assumidas e qualidade da sua formação acadêmica. Além disto, o recrutador do RH avaliou Mario positivamente em termos de adaptação do seu perfil à cultura da empresa e em outros aspectos psicológicos e atitudinais favoráveis.

No relatório, o recrutador informa que, a partir das referências de contato fornecidas pelo candidato, entrou em contato com antigo empregador, que comentou que Mario esteve envolvido em um incidente de adulteração de resultados financeiros da empresa, fazendo a lucratividade parecer maior do que realmente era."

Em meio a essa nova informação, o candidato responde:

"Gostaria de registrar que este incidente, infelizmente, ocorreu mesmo. De fato, eu executei entradas que aumentaram indevidamente os ganhos reportados da empresa naquele exercício. Fiz isto, mas garanto que ela não prejudicou a empresa em nenhum aspecto. Pelo contrário, o caso não se tornou público e não perdemos investidores. Eu sabia que não era certo, mas era uma decisão pontual e que não mais aconteceria. Além disto, tínhamos uma boa perspectiva sobre os resultados dos meses futuros e o ganho adicional reportado não era muito alto. Assim, não houve nenhuma consequência negativa para ninguém. Estou procurando uma nova chance após este episódio. E acho positivo que este assunto tenha surgido, porque eu quero deixar claro a você que eu estou realmente arrependido pelo que ocorreu e não permitirei que isto aconteça outra vez. Assim, quero que você saiba que vocês não precisarão ter nenhuma preocupação em relação à minha integridade, se eu for contratado"

IV. Perguntas feitas para todos os respondentes da pesquisa

Tendo entendido o contexto e a resposta dada, por favor responda às seguintes questões:

	Discordo Fortemente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Fortemente
Eu aprecio os valores do candidato	○	○	○	○	○
Princípios sólidos parecem guiar os comportamentos do candidato.	○	○	○	○	○
O candidato tem um forte senso de justiça.	○	○	○	○	○
Caso o candidato fosse contratado, eu não permitiria que ele tivesse influência em assuntos importantes para mim.	○	○	○	○	○
Caso o candidato fosse contratado, eu ficaria de olho nele.	○	○	○	○	○
Caso o candidato fosse contratado, eu delegaria a ele tarefas de grande responsabilidade, mesmo que não pudesse monitorar suas ações.	○	○	○	○	○

	Definitivamente não contrataria	Não contrataria	Não estou certo se contrataria	Contrataria	Definitivamente contrataria
Eu contrataria o candidato.	○	○	○	○	○

Resumindo a intenção do candidato com a resposta dada:	
Mario justificou seu ato alegando que fez por um bem maior em prol do bem-estar de outras pessoas	○
Mario justificou seu ato alegando que não foi responsável por tal decisão, colocando a responsabilidade em terceiros	○
Mario justificou seu ato alegando que não houve consequências negativas de seu ato e ninguém foi prejudicado	○

REFERÊNCIAS

ALBERT, Bandura. Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. **NY.: Prentice-Hall**, 1986.

BANDURA, Albert. Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. **Journal of moral education**, v. 31, n. 2, p. 101-119, 2002.

BIES, Robert J. The predicament of injustice: The management of moral outrage. **Research in organizational behavior**, 1987.

CODY, Michael J.; MCLAUGHLIN, Margaret L. Interpersonal accounting.**Han**

HOVLAND, Carl I.; JANIS, Irving L.; KELLEY, Harold H. Communication and persuasion; psychological studies of opinion change. 1953.

KIM, Peter H. et al. Removing the shadow of suspicion: the effects of apology versus denial for repairing competence-versus integrity-based trust violations. **Journal of applied psychology**, v. 89, n. 1, p. 104, 2004.

KRAMER, Roderick M. Stalking the sinister attribution error: Paranoia inside the lab and out. **Research on negotiation in organizations**, v. 7, p. 59-92, 1999.

KRULL, Douglas S. Does the grist change the mill? The effect of the perceiver's inferential goal on the process of social inference. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 19, n. 3, p. 340-348, 1993.

MAYER, Roger C.; DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David. An integrative model of organizational trust. **Academy of management review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

ROUSSEAU, Denise M. et al. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. **Academy of management review**, v. 23, n. 3, p. 393-404, 1998.

SCOTT, Marvin B.; LYMAN, Stanford M. Accounts. **American sociological review**, p. 46-62, 1968.

TEDESCHI, James T.; NORMAN, Nancy. Social power, self-presentation, and the self. **The self and social life**, v. 293, p. 322, 1985.

TEDESHI, J. T.; RIESS, M. Identities the phenomenal self and laboratory research. **Impression management theory and social psychological research. NY: Academic Press. http://dx. doi. org/10.1016/B978-0-12-685180-9.50006-3**, 1981.

TOMLINSON, Edward C.; MRYER, Roger C. The role of causal attribution dimensions in trust repair. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 1, p. 85-104, 2009.

WEINER, Bernard. An attributional theory of achievement motivation and emotion. **Psychological review**, v. 92, n. 4, p. 548, 1985.

WEINER, Bernard. Excuses in everyday interaction. 1992.

WEINER, Bernard. **Judgments of responsibility: A foundation for a theory of social conduct**. Guilford Press, 1995.