

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**Corrupção e honestidade dos outros: O efeito das normas
descritivas sobre decisões do poder**

André Fernandes Santos Pinto

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

Secção de Cognição Social Aplicada

2015

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**Corrupção e honestidade dos outros: O efeito das normas
descritivas sobre decisões do poder**

André Fernandes Santos Pinto

Dissertação orientada pelo Prof. Doutor José Manuel Palma-Oliveira

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

Secção de Cognição Social Aplicada

2015

Agradecimentos

O meu primeiro agradecimento vai para a minha mãe, o meu suporte incondicional na vida e em particular nestes anos tão marcantes. É muito devido a ti que aqui estou e que lá chegarei. Todo o teu amor e apoio ajudaram-me a erguer quando caí.

Também mereces um agradecimento especial, pai. Acreditar em mim tem sido da tua parte uma constante que me marca com uma força de que não me apercebo, mas que sei que será decisiva nos momentos em que mais duvidar de mim.

Quero também lhe agradecer a si, professor Palma. Marcou-me profundamente a sua maneira de ver a Psicologia como uma ciência que pode ser aplicada nos contextos mais inesperados, e o seu convite muitas vezes não-declarado para sermos ousados na exploração da aplicação da Psicologia será para mim um farol de esperança em tempos em que esta parece tão escondida.

Agradeço também a tua decisiva ajuda, Joana Reis, sem a qual a experiência no laboratório não teria ocorrido. Na parte estatística, agradeço a vossa disponibilidade, professora Ana Luísa Raposo e professor Sérgio Moreira, no esclarecimento das minhas primeiras dúvidas sobre a análise dos resultados.

Agradeço também a todos os professores e colegas com quem me cruzei na faculdade nestes cinco anos, todos com os seus insubstituíveis papéis, e que deixaram em mim as suas marcas.

Por último, desejo profundamente agradecer-vos também a vocês, meus amigos: Filipe, Inês, Catarina, Alex, Isa e Miguel. Quero agradecer em particular aos meus grandes companheiros - a vocês, Filipe, Inês e Catarina. Filipe, obrigado pela tua presença constante, pelo apoio sempre disponível, pelas incontáveis gargalhadas, pelas imensas trocas de ideias e por me ajudares na realização deste meu trabalho. É um privilégio ser

teu amigo. Inês, obrigado pelos teus abraços espontâneos, pela tua paciência e impaciência para comigo, e pelo teu carinho tão peculiar. É muito reconfortante ser teu amigo. Catarina, obrigado por tudo o que me ensinaste, por todo o entusiasmo que em mim provocaste, pela tua loucura (que aumentou a minha), por todas as longas conversas, por todas as descobertas e partilhas. E, claro, também pela tua ajuda na concretização deste trabalho. É uma dádiva ser teu amigo.

Sem vocês, estes cinco anos não teriam o grande sentido e riqueza que têm. Foram de facto os grandes companheiros no meu caminho. A vocês os três vos agradeço por estarem no meu presente e por habitarem tantas memórias minhas, que vos eternizam e me confortam. Gostava muito que por cá continuassem. O futuro está sempre a diminuir, por isso desejo que a vossa presença na minha vida esteja sempre a aumentar.

Resumo

Um vasto corpo de literatura científica indica que ter poder torna as pessoas pouco permeáveis a influências sociais e ativa uma maior propensão para a ação, o que pode aumentar a probabilidade de corrupção. No entanto, com base na teoria do poder de Turner (2005), realizou-se um experimento laboratorial para se testar a hipótese de que as pessoas com poder são influenciadas pelas normas descritivas, e que estas afetam a sua tendência para decisões corruptas ou honestas. A tarefa experimental consistiu em decidir vender recursos das suas equipas de uma maneira honesta ou corrupta. O poder dos participantes foi manipulado através de uma distribuição aleatória de papéis (líderes e não-líderes), enquanto as normas descritivas foram manipuladas dando, após cada decisão de venda, feedback fictício sobre as decisões dos supostos parceiros de equipa. A metade dos participantes, o feedback indicou que a maioria dos parceiros de equipa tinha sido honesta e à outra metade que tinha sido corrupta. Os resultados mostraram que os líderes tomaram mais decisões corruptas quando os parceiros eram corruptos, e que tomaram mais decisões honestas face a uma equipa com uma maioria honesta, o que demonstra que foram influenciados pelas normas descritivas; contudo, essa influência não se observou nos não-líderes. Estes resultados têm implicações importantes para a compreensão da natureza do poder e da sua relação com a corrupção, ao apontarem para a influência moderadora das normas descritivas. As limitações do presente estudo e as linhas de futura investigação são discutidas.

Palavras-chave: poder, normas descritivas, corrupção, influência social.

Abstract

A vast body of literature indicates that having power makes people less easily influenced by social forces and more approach-oriented, which can increase the likelihood of corruption. However, based on Turner's (2005) theory of power, this study tests the hypothesis that the powerful are influenced by descriptive norms, which would affect their tendency for honest or corrupt decisions. In the experimental task, participants had to decide to sell collective resources either in an honest or corrupt way. Power was distributed by a role manipulation (leaders and nonleaders), while the descriptive norms were manipulated by giving participants fictitious feedback regarding the decisions of the other supposed group members. Half of the participants received feedback indicating that the majority of the other group members had been corrupt, whereas the other half were informed that majority had been honest. The results showed that the leaders made corrupt decisions more often in a corrupt normative context, and more honest decisions when the majority of their group was honest, which supports the idea that they were influenced by the descriptive norms; in contrast, that influence was not observed in nonleaders. These results have important implications for the understanding of the nature of power and its association with corruption, by revealing the moderating influence of descriptive norms. The limitations of the current study and lines of future research are discussed.

Keywords: power, descriptive norms, corruption, social influence.

Índice

Definições de corrupção	2
Aspectos comuns das definições de corrupção.....	4
Formas de corrupção	6
A corrupção à boleia dos desvios à moralidade	7
A normalização da corrupção nas organizações.....	20
O modelo das espirais descentes da corrupção.....	24
A experiência psicológica do poder.....	26
A teoria tri-processual de poder de Turner.....	30
Poder e (i)moralidade	34
Dilemas sociais	36
O presente estudo	41
Método.....	47
Participantes	47
Manipulações.....	48
Procedimento	50
Resultados.....	53
Discussão.....	62
Conclusão	77
Referências bibliográficas	78
Apêndice A.....	92
Apêndice B	93
Apêndice C	94
Apêndice D.....	97

Em todo o mundo, as pessoas pagam das mais diversas formas os custos da corrupção, com a sua qualidade de vida a ser significativamente prejudicada a vários níveis (Transparency International, 2013). Para além disso, quando têm a perceção de que a corrupção é generalizada no seu país, e de que as pessoas com poder saem impunes deste tipo de crimes, a população perde a confiança nessas pessoas (Sousa, 2011), vendo-as como inerentemente corruptas e sem escrúpulos morais. Com efeito, a expressão popular “o poder sobe-lhes à cabeça” traduz a ideia de que o poder desliga a bússola moral das pessoas (Moore & Gino, 2013), corrompendo-as e levando-as a cometer atos imorais. No entanto, estas atitudes negativas face à corrupção e à imoralidade não devem esconder que estes fenómenos e as suas perceções são voláteis e muito mais complexas do que o senso comum pode supor.

De acordo com o Barómetro da Corrupção Global de 2013 da *Transparency International* (Transparency International, 2013), em muitos países as pessoas veem a corrupção como algo existente nas bases dos processos democráticos e legais, o que mina a sua confiança nos partidos políticos, na polícia, no sistema legal e noutras instituições importantes. Nesse barómetro, também é revelado que: (a) mais de um quarto das pessoas inquiridas pagaram um suborno quando interagiram com instituições e serviços públicos nos doze meses anteriores; (2) que a maioria das pessoas acredita que o seu governo não toma medidas eficazes de combate à corrupção e que esta está a aumentar nos seus países; (3) que os partidos políticos são vistos como as instituições mais corruptas; (4) que os contatos e relações pessoais são forças corruptoras na administração pública; e (5) que mais de metade dos inquiridos acredita que as ações governativas são mais influenciadas por grupos de interesse do que pelo bem-comum. Assim, constata-se que a corrupção é um fenómeno mundialmente difundido e que afeta gravemente e a vários níveis o funcionamento democrático das sociedades.

Paralelamente, a *Transparency International* também desenvolveu o *Corruption Perceptions Index 2014* (Transparency International, 2014), que mede os níveis percebidos de corrupção no setor público a nível mundial, e os resultados são extremamente preocupantes. O resultado global nesta escala foi 43, numa escala de 0 (*altamente corrupto*) a 100 (*muito honesto*), e mais de 2/3 dos 175 países que constam do estudo tiveram um índice de corrupção percebida abaixo de 50. Portugal ficou no trigésimo-primeiro lugar no ranking, com um *score* de 63. Deste modo, também se constata que a corrupção é um fenómeno percebido como mais ou menos prevalente em todo o mundo.

Definições de corrupção

A palavra “corrupção”, provém da palavra latina *corruptus*, do particípio passado de *corrumpere*, que significa “contaminar e estragar a pureza de”, enquanto na língua portuguesa assume significados como “o ato ou efeito de corromper ou corromper-se; decomposição física de alguma coisa; putrefação; modificação das características originais de algo; adulteração; ato de corromper moralmente; perversão; uso de meios ilícitos para obter algo de alguém”. Assim, tanto a origem etimológica como os significados contemporâneos da corrupção apontam para a sua conotação negativa e para a sua relação indissociável com a (i)moralidade.

Por seu turno, Luís de Sousa (2011), retrata a corrupção de um modo geral como “o abuso de funções por parte de eleitos, funcionários públicos ou agentes privados, mediante promessa ou aceitação de vantagem patrimonial ou não patrimonial indevida, para si ou para terceiros, para prática de qualquer ato ou omissão contrários aos deveres, princípios ou expectativas que regem o exercício do cargo que ocupam, com o objetivo de transferir rendimentos e bens de natureza decisória, pública ou privada, para um

determinado indivíduo ou grupo de indivíduos ligados por quaisquer laços de interesse comum” (p.17).

Em termos criminais, a corrupção constitui “um comportamento voluntário que lesa um bem tutelado pelo Direito, portanto, passível de uma pena repressiva (prisão, multa, perda de mandato, inelegibilidade, etc.) aplicável ao(s) infrator(es) mediante um processo judicial” (Sousa, 2011, p.19). Os bens jurídicos podem consistir em normas (bens jurídicos macrossociais) ou em património (bens jurídicos individuais), sendo que, geralmente, os lesados são a transparência e a legalidade dos processos, a igualdade de acesso, a concorrência leal, a justa redistribuição da riqueza, entre outros (Sousa, 2011). Contudo, este conceito penal de corrupção é excessivamente zeloso na tipificação deste crime e reflete uma leitura estanque, limitada e descontextualizada do mesmo (Sousa, 2011). Mais ainda, a corrupção é comumente acompanhada por delitos como desvios de fundos, extorsão, fraude fiscal, acordos anti-concorrenciais, falsificação de documentos, fixação de preços, lavagem de dinheiro e salários para trabalhadores-fantasma (Rabl, 2008,).

Para além do enquadramento criminal, um entendimento completo da corrupção deve também ter em conta os seus aspetos normativos, uma vez que a corrupção consiste numa prática desviante que viola leis ou outras regras formais com substrato legal, bem como normas culturais e sociais que subjazem ao exercício de um cargo de autoridade delegada (Sousa, 2011). Com efeito, uma definição estritamente legal da corrupção excluiria todos os atos corruptos que, mesmo não violando normas formais, constituíram ilicitudes reprováveis (Sousa, 2011).

Aspectos comuns das definições de corrupção

A crescente consciência pública da corrupção e o reconhecimento da gravidade dos seus efeitos económico-financeiros, políticos e sociais, instigou várias disciplinas científicas, como a Criminologia, a Economia, a Sociologia, as Ciências Políticas, a Psicologia Social e a Psicologia Económica, a estudarem este fenómeno, contribuindo para um entendimento mais preciso das causas e das consequências da corrupção (Amundsen, 1999; Andvig, Fjeldstad, Amundsen, Sissener, & Søreide; 2001; Berninghaus, Haller, Krüger, Neuman, Schosser, & Vogt, 2013; Cadot, 1987; Djawadi & Fahr, 2013; Ryvkin, & Serra, 2012). Neste sentido, têm sido propostos modelos teóricos que podem ser divididos entre aqueles que procuram explicar como é que se processa uma interação corrupta, como é o caso da teoria do dirigente-agente (Andvig et al., 2001) ou a teoria da troca social (Khatri & Tsang; citado por Rabl, 2008), e aqueles que se focam mais na explicação dos determinantes das ações corruptas, de que são exemplo a teoria da anomia (Maravic; citado por Rabl, 2008), o neo-institucionalismo (Maravic; citado por Rabl, 2008) e o modelo de ação corrupta (Rabl & Kühlmann, 2008).

Assim, apesar da ou talvez devido à multidisciplinaridade da literatura científica sobre corrupção, não existe atualmente uma definição unânime do conceito (Andvig et al., 2001), em parte devido ao facto de o significado da corrupção estar em permanente mutação (Sousa, 2001) e de esta assumir conteúdos e processos distintos em função de factores culturais, geográficos e temporais, ou seja, de assumir uma *relatividade cultural* (Andvig et al., 2001; Sousa, 2011). Com efeito, Andvig e colaboradores (2001) afirmaram que “a fronteira do comportamento aceitável não é universal.” (p. 59). No entanto, apesar de não existir um consenso sobre o que é a corrupção, o elemento essencial da corrupção é o suborno, que se entende como o pagamento em dinheiro ou em géneros que é dado ou recebido numa relação corrupta (Rabl, 2008), e que são necessários ou exigidos para

fazer as coisas passaram através das burocracias governamentais, estatais ou privadas de um modo mais favorável, rápido e suave (Amundsen, 1999; Andvig et al., 2001). Para além do suborno, contam-se também como aspetos comuns das variadas formas de corrupção os seguintes:

- Troca - a corrupção baseia-se num pacto estratégico oculto entre pelo menos dois parceiros - o corruptor ativo, fornecedor do bem transacionável ou não-transacionável, e o corrupto passivo, aquele que aceita a troca corrupta -, apesar de na maior parte das vezes envolver mediadores (Rabl, 2008; Sousa, 2011). Este pacto reveste-se de grandes incertezas, pelo que implica normas de reciprocidade que estabeleçam uma confiança estratégica entre os agentes envolvidos (Sousa, 2011).
- Violação de normas - a corrupção é considerada um comportamento reprovável e ilícito, que implica um desvio face às normas legais e/ou aos valores morais enquadrados culturalmente (Rabl, 2008; Sousa, 2011).
- Abuso de poder - uma transação corrupta necessita de recursos, por parte de quem a pretende iniciar, e também de poder, por parte de quem pode transferir os bens desejados (Sousa, 2011). Assim, a corrupção é considerada como um crime perpetrado por quem controla recursos e/ou detém poder e exerce este último para além dos limites formalmente estabelecidos de modo a obter ganhos pessoais (Ashforth & Anand, 2003).
- Ausência de vítimas diretas - a corrupção não cria vítimas diretas, mas sim externas à relação corrupta (Rabl, 2008), podendo ser, por exemplo, uma empresa competidora que se vê afastada do mercado perante a concorrência desleal (e corrupta) da organização corrupta, ou ainda um cidadão que se vê confrontado com um sistema social desonesto e que não protege os seus interesses.

- Secretismo - as transações corruptas dependem do seu carácter opaco, e são feitas numa relação na qual são secretamente definidos os objetivos e as vantagens dessa troca (Rabl, 2008; Sousa, 2011).

Formas de corrupção

A corrupção pode ser categorizada de diferentes formas (Amundsen, 1999; Rabl, 2008; Sousa, 2011), contribuindo para que se tenha noção de que existem vários tipos de corrupção, apesar da sua taxonomia não refletir categorias estanques (Sousa, 2011). Neste sentido, Rabl (2008) propõe diferentes categorias de corrupção que, no seu entender, clarificam o seu entendimento:

- Pode ser *ativa (supply-driven)*, do ponto de vista de quem oferece um suborno pela consumação da troca corrupta, ou *passiva (demand-driven)*, do lado de quem recebe esse pagamento.
- Pode ser *pública*, se o corrupto passivo for detentor de um cargo público, ou *privada*, se o corrupto passivo e/ou o corruptor ativo trabalhar no sistema privado.
- Pode ser *isolada vs. sistémica* e *situacional vs. estrutural*, em função da maior ou menor frequência e estabilidade das trocas corruptas, respetivamente. Com maior relevância para a presente investigação, a corrupção isolada e situacional corresponde aos atos corruptos cometidos em função das oportunidades para os concretizar.
- Pode ser *pessoal*, se for executada por um só agente numa organização, ou *coletiva*, se for tolerada pelo grupo e se estruturas específicas da organização contribuírem para a sua institucionalização.
- Pode ser *branca*, se for tolerada pela maioria (Alemann, 2004); *cinzenta*, se for considerada contrária aos padrões morais aceites, mas dividindo as pessoas quanto

à sua reprovação; e *preta*, se for largamente condenada e punida enquanto forma de violação dos padrões morais e da lei (Alemann, 2004).

- Pode ser *grande* ou *pequena* (*petty*), em função da quantia movimentada e da magnitude dos efeitos da troca corrupta.
- Pode ser de *débito*, quando uma organização tem de pagar mais pelo serviço do que o oficialmente estipulado, ou de *crédito*, quando há um acordo entre esta e um burocrata no sentido de reduzir o preço pelo serviço deste último (Pies; citado por Rabl, 2008). Enquanto na primeira forma a organização é prejudicada e existe um conflito de interesses, na segunda os interesses são conciliados e a organização sai beneficiada do negócio (Rabl, 2008).

A corrupção à boleia dos desvios à moralidade

O modelo económico tradicional do comportamento racional e egoísta, isto é, o do *homo economicus*, preconiza que as pessoas cometem atos desonestos intencionalmente ao fazerem uma análise de custos-benefícios desses atos (Becker; citado por Mazar, Amir & Ariely, 2008). Segundo este modelo, as pessoas avaliam o ganho esperado pelo ato desonesto, a probabilidade de serem punidas pelo mesmo e a magnitude da potencial punição. Assim, o *homo economicus* agirá desonestamente na medida em que tal maximizar os seus interesses, envolver um reduzido risco de punição e estiver associado a uma punição de baixa magnitude.

Contudo, o modelo económico tradicional do comportamento egoísta não considera os substratos psicológicos morais e sociais da desonestidade. Para além da análise custos-benefícios, as pessoas também baseiam as suas decisões de serem ou não desonestas em função de recompensas e punições internas, formadas pela internalização de normas e valores morais decorrentes da sua socialização (Mazar et al., 2008). Com

efeito, as pessoas valorizam a sua identidade moral, querendo ver-se como íntegras em termos morais, e têm a motivação de alinhar as suas ações com os seus ideais de um self moral (Aquino & Reed, 2002). Face a uma ação com implicações morais, as pessoas atualizam ou mantêm o seu autoconceito moral. Se a ação tiver sido honesta, sentir-se-ão internamente recompensadas, não tendo a necessidade de alterar o seu autoconceito moral. Se, pelo contrário, a ação tiver sido desonesta, as pessoas poderão ter de mudar o seu autoconceito, vendo-se como pessoas imorais, o que é psicologicamente aversivo (Mazar et al., 2008).

Desta forma, é muito frequente as pessoas encontrarem-se num dilema moral em que, de um lado, está a tentação de violar as normas morais internas e externas para alcançar ganhos pessoais (ex.: fazer batota); do outro, está a vontade de querer manter um autoconceito moralmente íntegro (Mazar et al., 2008). O desfasamento entre o comportamento desonesto das pessoas e o seu desejo de manter um autoconceito moral positivo cria a denominada *dissonância ética* (Barkan, Ayal, Gino, & Ariely, 2010), e exige alguma forma de conciliação entre estas duas forças psicológicas que, à partida, parecem inconciliáveis. Contudo, na realidade as pessoas conseguem agir desonestamente sem afetar o seu autoconceito moral. Considerando que um ato corrupto é imoral e desonesto, como é que se explica que indivíduos bem-intencionados cometam atos dessa natureza, preservando o seu autoconceito moralmente íntegro?

Algumas das respostas a esta pergunta focaram-se em fatores intraindividuais estáveis facilitadores da imoralidade (Kish-Gephart, Harrison & Treviño, 2010; Moore, Detert, Treviño, Baker & Mayer, 2012). Por exemplo, adotar uma filosofia moral relativista, ter um locus de controlo externo e um desenvolvimento cognitivo-moral mais baixo são fatores individuais positivamente associados a escolhas imorais (Kish-Gephart et al., 2010).

Paralelamente, também se tem perspectivado a moralidade como maleável, e não estável (Ayal & Gino, 2011; Haidt, 2001). Efetivamente, têm-se investigado alguns vieses cognitivos que limitam a nossa moralidade (Tenbrunsel, Diekmann, Wade-Benzoni, & Bazerman, 2010), que têm indicado por exemplo que: (a) temos a tendência de ter uma visão demasiado positiva do nosso comportamento passado e sobrestimamos a probabilidade de agirmos moralmente no futuro (Tenbrunsel et al., 2010); (b) estamos motivados para nos “esquecermos” das nossas ações imorais (Shu & Gino, 2012); e (c), de um modo não-consciente, valorizamos interesses pessoais mais do que pró-sociais (Bersoff, 1999).

Estes exemplos refletem o facto de a motivação afetar a cognição no sentido de se conseguir chegar a determinadas conclusões pretendidas pelos indivíduos, como aquelas que dizem respeito ao próprio autoconceito (Kunda, 1993). Por outras palavras, quando as pessoas pretendem chegar a uma dada conclusão, sentir-se-ão compelidas a construir uma justificação que seja plausível para um observador externo, o que as levará a aceder a um subconjunto enviesado de crenças relevantes para o ponto em questão (Kunda, 1993). Desse modo, se as pessoas se desejam ver como moralmente íntegras, esse objetivo fará com que distorçam a sua interpretação dos seus atos imorais de uma maneira que lhes seja favorável, isto é, que as faça chegar à conclusão de que são, de facto, moralmente louváveis.

Para além destes fatores intraindividuais, existe também um enorme volume de literatura científica que analisa as variáveis sociais que influenciam a moralidade das pessoas. Efetivamente, as outras pessoas ajudam a estabelecer os padrões morais dos comportamentos (Moore & Gino, 2013). Assim, estarmos repetidamente expostos aos atos imorais de outras pessoas pode assim mudar o nosso entendimento acerca daquilo que é moral, levando à adoção de normas morais locais e a um afastamento das normas

morais mais abrangentes (Moore & Gino, 2013). Concretamente, a influência social a que nos podemos expôr pode levar-nos a negligenciar os aspetos morais de uma dada ação, a justificar atos imorais ou ainda a facilitar diretamente práticas imorais (Moore & Gino, 2013). Seguidamente, serão descritos e explicados os principais fatores sociais nestas três categorias.

Negligência da moralidade. Termos consciência da vertente moral das nossas potenciais ações é importante na tomada de decisões éticas (Rest, 1986). Com efeito, se negligenciarmos as consequências morais das nossas decisões, torna-se mais provável que ajamos de uma forma imoral (Butterfield, Treviño, & Weaver, 2000). No entanto, existem muitos fatores que podem levar a uma negligência dos aspetos morais das decisões. Uma das principais forças psicológicas que nos pode impelir a agir imoralmente, negligenciando os aspetos morais envolvidos, são as normas sociais, tidas como as expectativas comportamentais gerais que as pessoas têm num determinado contexto (Cialdini, Kallgren, & Reno, 1991). Efetivamente, as pessoas pretendem geralmente agir de formas socialmente aprovadas, pelo que, sobretudo em situações de maior incerteza ou ambiguidade, se guiarão pelo comportamento dos outros, considerando-o válido e útil para as suas decisões (Cialdini et al., 1991). A isto está associado o facto de as pessoas utilizarem processos de comparação social para aferirem a validade das suas crenças face à realidade social, procurando perceber como se devem comportar, sobretudo em situações de maior incerteza (Festinger, 1954). Assim, as ações dos outros muitas vezes constituem a *prova social* da adequação de um determinado comportamento (Cialdini, 2001). Com efeito, no contexto da corrupção, quanto mais elevada for a corrupção percebida, mais prováveis se tornam as práticas corruptas (Cabelkova & Hanousek, 2004). Se esses atos não forem condenados pela opinião

pública, a corrupção difundir-se-á precisamente por não ser considerada desviante (Krug, citado por Rabl, 2008). Assim, a corrupção depende do comportamento dos colegas e pares, sendo por isso o resultado, em grande medida, de pressões sociais (Gorta; citado por Rabl, 2008).

Cialdini e colaboradores (Cialdini, Reno, & Kallgren, 1990) distinguiram dois tipos de normas sociais - as *normas descritivas*, que dizem respeito àquilo que a maior parte das pessoas faz, e que especificam o que é um comportamento adequado ou adaptado numa situação; e as *normas injuntivas*, que se referem àquilo que é ou não aprovado pelos outros, e que estão associadas às expectativas que as pessoas têm sobre as sanções sociais decorrentes da violação dessas normas. Estes dois tipos de normas podem ser ou não mutuamente congruentes, existindo situações nas quais se observa muitas pessoas a fazerem algo que sabemos ser socialmente reprovável, e outras em que não se vê ninguém a fazer algo que é prescrito socialmente. Assim, agir de uma forma que se pensava inicialmente ser errada ou abstermo-nos de atos socialmente adequados pode parecer não-sancionável em determinados contextos.

Mais ainda, quando o contexto social salienta normas descritivas, as pessoas podem justificar mais facilmente o seu comportamento (Ayal & Gino, 2012), reduzindo assim a sua dissonância ética gerada por um ato imoral. Pelo contrário, quando uma situação enfatiza normas injuntivas, como quando observamos alguém a ser punido, tal poderá aumentar a dissonância ética das pessoas (Ayal & Gino, 2012). Paralelamente, a auto-categorização e a identidade sociais (Turner, 1999) interagem e reforçam o efeito das normas sociais sobre o comportamento das pessoas. Assim, a força da influência normas sociais refletidas no comportamento imoral dos outros dependerá do grau com que nos identificarmos com eles, mesmo que essa identificação tenha bases mínimas (Gino & Galinsky, 2012). Concretamente, quando as ações imorais são cometidas por pessoas do

nosso *in-group*, salientam-se nessas situações as normas descritivas, o que torna esses atos mais aceitáveis do que se tivessem sido cometidos por um membro de um *out-group*. Em contraste, quando as transgressões morais são realizadas por membros de um *out-group*, salientam-se as normas injuntivas que reprovam tais atos, pelo que as pessoas procurarão se distanciar desses indivíduos (Ayal & Gino, 2012), mantendo assim uma identidade social positiva e distintiva (Brewer, 1991, 1993).

Gino, Ayal e Ariely (2009) realizaram um estudo em que investigaram o efeito de contágio do comportamento desonesto de um comparsa experimental, manipulando a sua pertença ao *in-group*, com o comparsa a vestir uma t-shirt da mesma universidade dos participantes, ou a um *out-group*, com o comparsa a vestir uma t-shirt de uma universidade diferente da dos participantes. Para além disso, deu-se a alguns participantes a oportunidade de fazerem batota ao poderem registar um sobrede desempenho na tarefa experimental, ganhando assim dinheiro imerecido. Os autores verificaram que os participantes fizeram mais batota quando o comparsa desonesto era um membro do *in-group* do que quando era do *out-group*.

Noutro estudo, Gino e Galinsky (2012) verificaram que, manipulando com base em critérios mínimos a proximidade psicológica dos participantes em relação a outras pessoas, as pessoas julgaram as ações egoístas e imorais dos outros de um modo menos desfavorável quando se sentiam psicologicamente próximas destes. Adicionalmente, os participantes que se sentiram psicologicamente próximos de pessoas que tinham agido de uma forma imoral também agiram eles próprios de uma forma mais imoral (Gino & Galinsky, 2012). Essencialmente, os participantes justificaram vicariamente, a partir do comportamento dos outros, os seus julgamentos acerca da moralidade das suas ações (Gino & Galinsky, 2012).

Justificações para a imoralidade. Para tornarmos os atos imorais internamente toleráveis, podemos neutralizar as ameaças que estes poderiam representar para o nosso autoconceito recorrendo a um conjunto de racionalizações ou justificações que os legitimem. Por exemplo, a desonestidade pode ser justificada pela inveja ou culpa provocadas por desigualdades nos recursos alocados (Gino & Pierce, 2009). Deste modo, a corrupção pode ser internamente justificada por comparações sociais de inferioridade que podem enquadrar as práticas corruptas como uma forma de reequilibrar uma desvantagem comercial sentida como injusta num ramo de negócio, por exemplo.

Adicionalmente, a motivação que as pessoas têm de confirmar a sua visão de si próprias como pessoas morais pode contribuir para a criação de grupos fechados nos quais sejam partilhadas avaliações positivas de atos imorais (Ashforth & Anand, 2003; Moore & Gino, 2013). De igual forma, por vezes a necessidade de chegar a consensos ultrapassa a necessidade de avaliar os aspetos morais das decisões a tomar, pelo que os grupos podem encetar processos psicossociais que legitimem ações imorais (Moore & Gino, 2013).

Para além disso, a própria linguagem com que se enquadram decisões com impactos colectivos influencia o grau de cooperação ou de não-cooperação das pessoas. Por exemplo, quando as decisões num dilema social são enquadradas em termos económicos (ex.: investimento num fundo conjunto), as pessoas cooperam menos do que se forem enquadradas em termos cooperativos (ex.: contribuir para um evento social”) (Pillutla & Chen, 1999). Assim, a utilização de uma linguagem eufemística que distorça a verdadeira natureza (imoral) das decisões também pode facilitar a corrupção (Ashforth & Anand, 2003), algo largamente evidenciado, por exemplo, nas palavras com que se disfarçam as referências aos subornos (ex.: “prendas”, “luvas”, etc....).

Em termos intrapessoais, quando os objetivos e motivações de uma ação imoral são mutuamente exclusivos em relação aos da ação moral, as pessoas podem-se envolver num processo de justificação moral para legitimar a sua desonestidade através da racionalização moral (Tsang, 2002), reduzindo assim os custos psicológicos aversivos associados a uma decisão imoral (Mazar et al., 2008). Neste sentido, Moore (2008) afirmou que, quando os mecanismos de racionalização moral são utilizados, os processos de autorregulação do comportamento moral são suspensos. Por sua vez, Bandura (1990, 1999, 2002), propôs que os indivíduos com maior propensão a se distanciarem moralmente das suas decisões e ações imorais recorrem habitualmente a um conjunto de mecanismos sociocognitivos que desvalorizam ou mudam o seu conteúdo moral. Bandura (2002) apresentou o distanciamento moral como o resultado de uma interação entre fatores pessoais e sociais, apesar de também poder ser considerado como uma propensão que se mantém relativamente estável no tempo, dado que o recurso frequente a reestruturações cognitivas de ações imorais as torna mais prováveis no futuro (Moore, 2008).

Bandura (1990, 1999, 2002) apresentou quatro categorias de racionalizações que podem conduzir ao distanciamento moral, sendo que apenas as três consideradas relevantes para o presente estudo serão apresentadas. A primeira, a *reinterpretação do comportamento*, inclui a *justificação moral*, que consiste em interpretar uma determinada ação como estando ao serviço de um propósito moral ou social valorizado, como a prosperidade da organização a que se pertence; a *linguagem eufemística* (referida anteriormente), que encobre a imoralidade de uma ação através da utilização cuidadosa de palavras e expressões que enquadram essa ação como neutra ou moral; e ainda a *comparação vantajosa*, ou seja, a comparação de uma ação imoral com uma outra considerada ainda pior, tornando assim a primeira mais aceitável.

A segunda categoria de racionalizações proposta por Bandura (1991, 1999, 2002) é o *obscurecimento da agência causal pessoal*, possibilitado tanto pelo *deslocamento da responsabilidade*, que é transferida para a autoridade que ordenou a ação executada, como pela sua *difusão*, quando responsabilidade está distribuída pelo grupo, não sendo exclusiva de nenhum membro. Com estas duas racionalizações, o agente de uma ação imoral anula ou reduz substancialmente a responsabilidade pessoal por esse comportamento, evitando assim as ameaças ao autoconceito moral decorrentes de um ato imoral.

A terceira categoria de racionalizações morais apresentada por Bandura (1991, 1999, 2002) consiste na *desvalorização ou distorção das consequências da ação imoral*, que se manifesta quer pelo uso da *desatenção seletiva e evitamento cognitivo*, através do qual se minimizam ou se evita encarar os danos causados a outras pessoas pela ação imoral.

Por sua vez, na sua teoria da manutenção do autoconceito, Mazar e colaboradores (Mazar et al., 2008) afirmaram que a influência de um comportamento desonesto sobre o autoconceito também depende da ação em si, do contexto em que é praticada, do seu valor simbólico e da sua plasticidade. Os autores apresentaram dois mecanismos que possibilitam a justificação de atos imorais, mas também a negligência da moralidade - a categorização e a atenção aos padrões morais. No que toca à categorização, os autores afirmam que certas ações e magnitudes de desonestidade facilitam o evitamento da consciência das suas implicações morais. Por exemplo, é-nos mais fácil roubar uma borracha de 10 cêntimos a um amigo do que lhe roubar essa mesma quantia para comprar uma pastilha, uma vez que, no primeiro caso, é-nos mais fácil ver a ação de um modo mais compatível com a amizade (posso pensar que esse amigo já me tirou uma borracha uma vez e que isso é habitual entre amigos). Por outras palavras, existem ações que

podemos mais facilmente categorizar como honestas (quando não o são) do que outras. Assim, quanto maior for a latitude dentro da qual podemos categorizar a nossa desonestidade como honestidade, maior será a potencial magnitude da nossa transgressão moral (Mazar et al., 2008). Contudo, essa latitude tem limites acima dos quais já não conseguimos ignorar a evidente imoralidade dos nossos atos, o que se evidenciou, por exemplo, pelo facto de os participantes do estudo de Mazar e colaboradores (2008) terem feito batota longe do máximo nível possível.

Relativamente à atenção aos padrões morais de conduta, estes mesmos autores sugeriram que, quanto maior for a acessibilidade dos padrões morais das pessoas, mais provável será o confronto entre o significado moral das suas ações e o seu autoconceito moral, logo, menos provável será que ajam desonestamente. Mazar e colaboradores (2008) argumentaram que a categorização e a atenção aos padrões morais internos são mecanismos indissociáveis, na medida em que, quanto maior for a atenção aos padrões morais pessoais, menor será o limite dentro do qual se pode categorizar as nossas ações desonestas como honestas. Neste sentido, pode-se inferir que as pessoas que concretizam negócios corruptos não entrarão em grandes considerações sobre moralidade, o que lhes permite exatamente fechar transações corruptas que envolvem grandes quantias.

Numa série de experimentos que testaram os efeitos da categorização e da atenção aos padrões morais sobre a probabilidade e a magnitude de atos desonestos, Mazar e colaboradores (2008) verificaram que: (a) os participantes fizeram batota quando tiveram oportunidade para tal, mas numa magnitude muito reduzida face àquilo que seria possível fazer; (2) que salientar normas morais reduzia ou eliminava a batota; (3) que uma maior recompensa externa (dinheiro) diminuía o nível de desonestidade (uma vez que mais dinheiro salientava mais a desonestidade); e (4) que introduzir uma recompensa intermédia (fichas), antes da obtenção da recompensa final (dinheiro) aumentava o nível

de batota (uma vez que as fichas tornavam o ato desonesto mais fácil de categorizar como moral, por serem algo intermediário).

Para além de racionalizarem as suas ações imorais, as pessoas também procuram equilibrar a sua “balança moral” (Merrit, Effron, & Monin, 2010), podendo fazê-lo de duas formas. Primeiro, usando ações morais passadas como uma licença para cometer atos imorais posteriormente, processo que se designa por *auto-autorização moral* (*moral self-licensing*; Merritt et al., 2010; Monin & Miller, 2001; Sachdeva, Iliev, & Medin, 2009). Neste caso, as ações morais passadas podem dar às pessoas *créditos morais*, ou seja, o direito a retirarem da sua “conta bancária moral” a autorização psicológica para cometerem atos imorais, mesmo que os vejam como tal (Merritt et al., 2010). Alternativamente, a moralidade passada pode inverter o significado dos atos imorais subsequentes, ao conferir às pessoas *credenciais morais* (Merritt et al., 2010). No entanto, para além das nossas próprias ações, também o comportamento moral dos membros do *in-group* pode dar licença moral para se agir imoralmente no futuro, sobretudo quando há uma identificação forte com o grupo (Kouchaki, 2011). Assim, um gestor que tenha contribuído para a prosperidade da sua empresa, pode-se sentir por isso mesmo moralmente autorizado a entrar num negócio corrupto, por exemplo.

A segunda forma de equilibrar a “balança moral” é o reverso da auto-autorização moral e consiste na *purificação moral* (*moral cleansing*; Zhong & Liljenquist, 2006), através da qual as pessoas compensam atos imorais anteriores com ações éticas posteriores. Deste modo, as pessoas prestes a decidir entrar num negócio corrupto podem gerir o seu autoconceito moral recordando-se das suas ações morais anteriores, sentindo-se assim legitimadas a praticarem atos corruptos (Merritt et al., 2010).

Finalmente, as pessoas também podem reinterpretar positivamente os seus atos imorais focando-se nos benefícios que os seus comportamentos altruístas tiveram para

outros. Dessa forma, se as pessoas podem avaliar positivamente os seus atos imorais se se focarem nos benefícios altruístas decorrentes dos mesmos, ou na sua utilidade social dos seus atos imorais, e não nos seus ganhos pessoais (Ayal & Gino, 2012). Frequentemente, a utilidade social dos atos altruístas das pessoas pode também servir os interesses pessoais desses indivíduos. Por exemplo, Gino, Ayal e Ariely (2013) pediram aos participantes para resolver problemas matemáticos simples individualmente, em pares ou em grupos de três pessoas, a troco de dinheiro. Neste estudo, os autores utilizaram o *overreport* de problemas resolvidos como medida de batota, tendo os resultados indicado que a batota foi mais frequente, mas não mais grave, quando as pessoas podiam beneficiar da mesma e quando estavam em grupos de três pessoas. Assim, as pessoas podem-se aproveitar das oportunidades para fazer batota que beneficie membros do seu grupo, podendo assim categorizar esse comportamento em termos moralmente aceitáveis (Ayal & Gino, 2012). No caso da corrupção, o gestor referido anteriormente pode-se escudar da ilicitude de uma transação corrupta por detrás dos benefícios que a mesma terá para a sua organização no geral ou para um grupo mais restrito de funcionários.

Facilitação de atos imorais. Mesmo quando têm consciência das implicações morais das suas ações e reconhecem a imoralidade do seu comportamento, as pessoas podem não agir moralmente. Tal pode-se dever, por exemplo, a pressões para a conformidade social (Asch; citado por Moore & Gino, 2013), que criam um conflito interno entre o medo de uma possível vergonha e o receio de uma potencial imprecisão no julgamento de uma dada situação. Nesses casos, o receio dessas consequências sociais adversas pode-se sobrepor à motivação das pessoas julgarem e agirem de um modo que consideram moralmente correto (Warren & Smith-Crowe, 2008), pelo que os atos imorais se tornam mais prováveis.

Concomitantemente, as pessoas podem-se abster de agir moralmente devido à difusão da responsabilidade (Latané & Darley, 1968) entre os membros dos grupos a que pertencem. Assim, as pessoas podem ser influenciadas pelo *efeito do espectador* (Latané & Darley, 1968), que as pode fazer avaliar as ações morais mais negativamente do que as omissões (i.e., ter a oportunidade de agir moralmente e não o fazer) (Baron & Ritov, 2004).

Para além disso, a obediência à autoridade também pode fazer com que os indivíduos ajam contra aquilo que consideram ser moralmente correto, a fim de evitar punições sociais dessa autoridade (Milgram; citado por Moore & Gino, 2013). Mais ainda, o anonimato causado, por exemplo, por uma elevada burocracia organizacional, pode fazer com que as pessoas se sintam menos elas próprias e desvalorizem as consequências das suas ações imorais, permitindo-lhes sentirem-se isentas de responsabilidade pessoal pelos seus atos (Moore & Gino, 2013). Paralelamente, um comportamento tido apenas em contextos privados não é informativo acerca da sua prevalência e das suas consequências, não dando oportunidades para o escrutínio do mesmo (Lapinski & Rimal, 2005). Dessa forma, a privacidade de um comportamento pode libertar as pessoas da influência das normas injuntivas, pelo que as ações imorais se podem tornar mais tentadoras. Em contraste, a influência das normas sociais tende a ser maior quando membros do *in-group* estão presentes (Bagozzi, Wong, Abe, & Bergami, 2000), e quando as pessoas creem que os outros terão acesso a informação acerca dos seus comportamentos ou das suas consequências (Lapinski & Rimal, 2005). Assim, as pessoas podem-se “esconder” dos seus atos imorais por trás de pressões sociais ou de um isolamento social.

A normalização da corrupção nas organizações

Nas últimas décadas, tem surgido um interesse crescente em perceber como é que a corrupção surge, se expande e se mantém nas organizações, tendo surgido vários quadros teóricos e investigações nesse âmbito (Asforth & Anand, 2003; Darley, 2005; Grieger, 2005; Nieuwenboer & Kaptein, 2008). Com efeito, dada a natureza inerentemente coletiva da corrupção, tornou-se relevante para a comunidade científica perceber as dinâmicas subjacentes à emergência e ao estabelecimento da corrupção organizacional. Asforth e Anand (2003) desenvolveram um modelo de normalização da corrupção nas organizações, que procura explicar como é que os atos corruptos se normalizam, ou seja, se tornam parte integrante das estruturas e processos organizacionais, internalizados pelos membros das organizações como permissíveis e até desejáveis, e passados para sucessivas gerações de membros da organização.

Estes autores propuseram a existência de três pilares interdependentes e mutuamente reforçadores que promovem a normalização da corrupção nas organizações: (1) a *institucionalização*, que se refere à automatização dos processos e atos corruptos numa organização; (2) a *racionalização*, que diz respeito à legitimação dos atos corruptos através de interpretações socialmente partilhadas; e (3) a *socialização*, que consiste nos processos pelos quais os novos membros de uma organização são ensinados a executar atos corruptos e a aceitá-los. É de salientar que todos os processos de normalização da corrupção apresentados por Ashforth e Anand (2003) têm uma relação clara com os mecanismos de negligência, justificação e facilitação da imoralidade explanados acima.

De acordo com Ashforth e Anand (2003), o processo de institucionalização é composto por três fases. Primeiro, a decisão ou ato iniciais, em que os processos e fatores-chave são um clima ético e uma liderança permissivos e encorajadores de ações corruptas. Por exemplo, certas organizações enfatizam os seus objetivos financeiros a tal ponto que

os meios para os atingir se tornam irrelevantes (Ashforth & Anand, 2003). Deste modo, questões éticas relacionadas com a concretização dos objetivos organizacionais são secundarizadas face aos seus aspetos financeiros, contribuindo assim para um clima ético organizacional que, implícita ou explicitamente, permite ou encoraja atos corruptos. Adicionalmente, tendo em conta que os líderes de uma empresa constituem *role models* (Treviño & Brown, 2005) para os restantes membros da organização, mesmo que não pratiquem ou autorizem a corrupção explicitamente, podem fazê-lo implicitamente, sinalizando assim aos seus subordinados que essas práticas podem ser realizadas na organização (Baucus, 1994). De facto, os líderes organizacionais podem ignorar, facilitar ou até mesmo recompensar a corrupção na organização (Ashforth & Anand, 2003).

Na fase da incorporação da corrupção nas estruturas e processos da organização, assiste-se ao autorreforço das práticas corruptas, uma vez que os benefícios das primeiras decisões corruptas se podem tornar um incentivo para as decisões seguintes (Ashforth & Anand, 2003). Assim, a organização começa a esperar e a depender dos ganhos decorrentes da corrupção, que progressivamente passa a ser um conjunto de procedimentos tacitamente autorizados e largamente partilhados na organização (Ashforth & Anand, 2003).

Concomitantemente, à medida que os atos corruptos se vão repetindo, também se vão tornando rotineiros, o que constitui a terceira fase da institucionalização da corrupção. Assim, na fase da rotinização, reduz-se a saliência moral da corrupção, neutralizando-se a consciência das implicações morais associadas às práticas corruptas, que paulatinamente se tornam normativas (Ashforth & Anand, 2003). Com efeito, a rotinização, juntamente com os efeitos das duas fases anteriores da institucionalização da corrupção, confere gradualmente legitimidade à corrupção, à medida que aquilo que é

feito (normas descritivas) se torna no modo como as coisas devem ser feitas (normas injuntivas) (Asforth & Anand, 2003).

Em suma, a institucionalização cria um conhecimento social partilhado (Asforth & Anand, 2003), que confere legitimidade às práticas corruptas, que se autopropetuum ao se tornarem resistentes à mudança e, sobretudo, ao escrutínio moral dos agentes corruptos.

Relativamente à racionalização da corrupção nas organizações, Ashforth e Anand (2003) argumentam que os indivíduos corruptos não integram as implicações identitárias negativas dos seus atos corruptos. Os autores defendem que isso se deve à adoção de ideologias coletivas de racionalização, que consistem num sistema de crenças fechado que neutraliza as potenciais atitudes negativas em relação à corrupção, ao articular justificações para essas práticas (Asforth & Anand, 2003). Desta forma, as racionalizações organizacionais da corrupção procuram conciliar os atos corruptos com as normas mais amplas da organização e/ou da sociedade, definindo as práticas corruptas como “o negócio como costume e o modo como as coisas funcionam” (Anand, Ashforth & Joshi, 2004).

Segundo Ashforth e Anand (2003), existem oito tipos destas racionalizações, muitos dos quais se sobrepõe aos já expostos anteriormente que podem ser prospetivas, se procurarem justificar a ação corrupta *a priori*, ou retrospectivas, se essa justificação for *a posteriori*. Dentre as racionalizações elencadas pelos autores, contam-se as seguintes: (1) a legalidade (“o ato corrupto não é ilegal”); (2) a negação da responsabilidade (“não tive outra escolha devido a ordens superiores e à existência de precedentes, para além de outros factores fora do meu controlo”); (3) a negação dos danos (“ninguém saiu prejudicado ou pelo menos não muito”; “comparando com aquele outro ato corrupto, este não é mau”); (4) a negação das vítimas (“ele mereceu ser prejudicado com o ato corrupto”,

“ele também participou no negócio corrupto, portanto não é uma vítima”, “ele é só um objeto num esquema corrupto”); (5) a rejeição da legitimidade do que ou de quem poderia punir os atos corruptos (*social weighting*; Ashforth & Anand, 2003); e (6) os apelos à lealdade para com o grupo a que se pertence, relegando para segundo plano normas éticas universais (Bandura, 1999).

No que toca à socialização da corrupção organizacional, Ashforth e Anand (2003) argumentam que os recém-chegados a uma organização são integrados em “casulos sociais” (Greil & Rudy; citado por Ashforth & Anand, 2003), nos quais existe uma subcultura desviante que aceita e valoriza atos corruptos. Nestes grupos, os novos membros são progressiva e socialmente “instruídos” a praticarem atos corruptos, que lhes são apresentados como normais, aceitáveis e até mesmo desejáveis, o que reduz a sua possível ambiguidade inicial. Mais ainda, os recém-chegados a esses grupos são recompensados (punidos) por cometerem (não cometerem) atos corruptos (Ashforth & Anand, 2003). Contudo, é importante assinalar que *alguém* tem de começar a instalar a corrupção nas práticas organizacionais, para que depois *outros* sejam mais tarde socializados neste sentido. Dito de outra forma, as decisões imorais de algumas pessoas, facilitadas pelos processos já descritos do distanciamento moral (Bandura, 1990, 1999, 2002), têm que primeiro estabelecer “de base” um contexto normativo corrupto na organização antes de a socialização de outros membros nos atos corruptos poder acontecer (Moore, 2008).

A socialização na corrupção é concretizada através de três conjuntos de processos interdependentes. A cooptação consiste em ser-se induzido, através de recompensas (como subornos), a tornar as nossas atitudes favoráveis a práticas corruptas (Darley, 2005). Através do incrementalismo, os recém-chegados são inicialmente encorajados a cometer atos corruptos de reduzida gravidade mas que, apesar disso, podem criar alguma

dissonância cognitiva entre o autoconceito do indivíduo enquanto alguém eticamente irrepreensível e esse ato corrupto (Ashforth & Anand, 2003). Essa dissonância pode ser resolvida através das ideologias racionalizantes do subgrupo desviante, alinhando assim as atitudes dos novos membros com os seus atos corruptos. Por conseguinte, este alinhamento pode contribuir para a escalada da corrupção, à semelhança da dinâmica da técnica pé-na-porta (Burger, 1999).

Ainda, a socialização da corrupção pode ser concretizada através de compromissos que, de certa forma, “apoiem” estas práticas. É o caso da formação de redes de apoio por parte dos políticos que se rodeiam de pessoas a quem fazem ou que lhes prestam favores ilegalmente, criando assim uma teia de negócios corruptos que poderá ser difícil romper.

Como nota final, importa salientar que, apesar de poder transmitir a ideia de inevitabilidade e de inexorabilidade da normalização da corrupção, Ashforth e Anand (2003) sublinharam que o seu modelo não é determinista, mas que apenas apresenta aquilo que é plausível que aconteça nas circunstâncias que descreveram.

O modelo das espirais descendentes da corrupção

Paralelamente ao trabalho de Ashforth e Anand (2003), Nieuwenboer e Kaptein (2008) propuseram o conceito de “espirais descendentes da corrupção” para explicar as dinâmicas organizacionais de propagação da corrupção. Este conceito descreve o processo de autossustentação através do qual um ato corrupto pode desencadear outros sucessivamente, aumentando progressivamente a probabilidade de ocorrência destas práticas. Nieuwenboer e Kaptein (2008) propuseram a existência de três espirais descendentes da corrupção. A primeira é a espiral das normas divergentes, e descreve o processo de isolamento de um grupo em relação às normas sociais geralmente aceites, tal como explicado anteriormente em relação aos “casulos sociais” (Greil & Rudy; citado

por Ashforth & Anand, 2003). Com efeito, possivelmente motivados por uma necessidade de distintividade positiva (Brewer, 1993), os membros de um grupo vão criando normas favoráveis à corrupção, assegurando-se da sua legitimidade. Com o passar do tempo, estes grupos isolam-se cada vez mais, aumentando a divergência entre as normas sociais mais alargadas e as normas locais destes grupos, reforçando assim a sua aprovação interna da corrupção.

A espiral das pressões reflete o facto de as pessoas poderem cometer atos corruptos por se sentirem pressionadas a melhorar o seu desempenho profissional até ao nível requerido para subirem na hierarquia organizacional. Assim, as práticas corruptas podem ajudar os indivíduos a atingirem os seus objetivos de desempenho, aumentando assim o seu *status* na organização. No entanto, o sucesso anterior alcançado por atos corruptos gera expectativas elevadas, que provavelmente só serão alcançadas por mais corrupção (Nieuwenboer & Kaptein, 2008). Assim, os indivíduos corruptos entram num ciclo autoperpetuador gerado pelas pressões para manter ou aumentar o seu *status* na organização.

Por fim, a espiral das oportunidades começa com uma mudança no que é considerado prototípico num grupo, que pode ocorrer quando um líder de uma organização não pune atos corruptos (Nieuwenboer & Kaptein, 2008). De facto, e de acordo com Turner (2005), as pessoas focam a sua atenção nos líderes quando procuram perceber rapidamente aquilo que é prototípico num grupo, uma vez que os líderes transmitem informação crítica acerca dos comportamentos e normas grupais. Por conseguinte, a inação de um líder face a atos corruptos pode sinalizar uma mudança do que é considerado prototípico no grupo no sentido de um favorecimento da corrupção. A partir daí, torna-se progressivamente mais difícil punir práticas corruptas, o que aumenta as oportunidades para que estas continuem a ocorrer (Nieuwenboer & Kaptein, 2008).

A experiência psicológica do poder

Para além da vertente moral, o poder é outra variável indissociável da corrupção (Sousa, 2011). Estando presente em todas as esferas da nossa vida em sociedade (Galinsky, Rus, & Lammers, 2012; Keltner, Gruenfeld, & Anderson, 2003; Magee & Galinsky, 2008) e constituindo uma característica universal de todas as relações sociais (Turner, 2005), o poder é uma parte fundamental da organização da vida social, promovendo a coordenação, a ordem e a estabilidade, e reduzindo conflitos (Magee & Galinsky, 2008). As primeiras tentativas de definição do poder por parte da psicologia social consistiram na teoria fragmentada que Turner (2005) denominou de teoria-padrão do poder. Esta teoria baseou-se nas teorias clássicas de influência social (Deutsch & Gerard, 1955; Festinger, 1950, 1954; Kelman, 1958) e conceptualiza o poder como a capacidade de um agente influenciar outras pessoas com base no controlo de recursos desejados ou valorizados por elas (ex.: resultados positivos ou negativos, recompensas e punições, informação, etc.), que assim se tornam dependentes do agente influenciador para satisfazerem as suas necessidades ou para atingirem os seus objetivos (Fiske, 1993; Keltner et al., 2003; Magee & Galinsky, 2008; Smith & Galinsky, 2010). Nesse sentido, o poder faz com que as pessoas que o detêm se sintam menos dependentes dos outros, ao possuírem mais recursos para poderem satisfazer as suas necessidades e atingir os seus objetivos (Galinsky, Gruenfeld, & Magee, 2003; Magee & Smith, 2013). Assim, segundo a teoria-padrão do poder, o poder e a influência social são indissociáveis (Turner, 2005), pelo que este tipo de poder se denomina *poder social* (Fiske, 1993).

No entanto, para além da sua natureza intrinsecamente social, a experiência de ter poder afeta vários processos e estados psicológicos individuais, podendo tornar-se uma propriedade dos indivíduos (Galinsky et al., 2003; Galinsky et al., 2012). Com efeito, o

estudo dos efeitos psicológicos do poder sobre os seus detentores teve no trabalho de Kipnis (1972) um impulso marcante. Estudando a pressuposição de que o poder corrompe, o autor verificou que o poder faz com que se tente influenciar os outros mais vezes, com que se valorize menos as pessoas e com que se sinta uma maior distância psicológica em relação a elas (Kipnis, 1972). Desde então, diversos estudos têm investigado os efeitos sociocognitivos de ter poder (Anderson & Berdahl, 2002; Anderson & Galinsky, 2006; Chen, Lee-Chai, & Bargh, 2001; Galinsky et al., 2003; Galinsky, Magee, Gruenfeld, Whitson, & Liljenquist, 2008; Galinsky, Magee, Inesi, & Gruenfeld, 2006; Fast, Gruenfeld, Sivanathan, & Galinsky, 2009; Gruenfeld, Inesi, Magee, & Galinsky, 2008; Guinote, 2007; Smith & Trope, 2006).

As principais consequências psicológicas de ter poder podem ser unidas pela robusta conclusão científica de que o poder aumenta o foco em objetivos e a propensão para a ação (Galinsky et al., 2003; Galinsky et al., 2012; Keltner et al., 2003; Slabu, & Guinote, 2010). Com efeito, Keltner e colaboradores (2003) argumentaram que o poder ativa sobretudo o sistema comportamental de ação, o que aumenta a sensibilidade a recompensas, como as associadas à concretização de objetivos, enquanto a ausência de poder ativa mais o sistema comportamental de inibição, que potencia tendências para a evitação, a ansiedade, entre outros sistemas inibitórios. Esta maior tendência para a ação de quem tem poder mantém-se quer as ações sirvam os interesses individuais de quem detém poder, quer contribuam para benefícios coletivos (Chen et al., 2001; Galinsky et al., 2003; Guinote, 2007). Por exemplo, Galinsky e colaboradores (2003) verificaram que as pessoas na condição de elevado poder tiraram mais de um recurso coletivo num dilema dos comuns, mas que também contribuíram mais num dilema de bens públicos. Noutro estudo, Chen e colaboradores (2001) verificaram que as pessoas primadas com poder alto e com uma orientação relacional comunal agiram de um modo socialmente responsável,

enquanto as que também foram primadas com poder alto mas tinham uma orientação para a troca agiram mais em função dos seus interesses pessoais.

Associada a esta maior tendência para a ação, a experiência de ter poder conduz a um processamento mais abstrato de informação (Smith & Trope, 2006) induzindo um maior foco nos aspetos centrais da informação recebida e à captura do seu ponto essencial, inibindo desvios de atenção para pontos menos importantes dessa informação. Para além disso, na sua teoria de poder da distância social, Magee e Smith (2013) argumentaram que o poder é uma força distanciadora nas relações sociais que, entre outros efeitos, faz com que aqueles que têm poder sejam menos suscetíveis a influência social (Galinsky et al., 2008) e menos interessados e responsivos aos estados mentais das outras pessoas (Galinsky et al., 2006). Para além disso, estes autores também argumentaram que o processamento mais abstrato de informação por parte das pessoas que têm poder (Smith & Trope, 2006) faz com que: (1) sintam uma maior certeza subjetiva, devido à negligência de informação incongruente com as atitudes (Darley & Fazio, 1980); (2) sigam objetivos mais eficientemente, dado que priorizam aquilo que é mais importante (Trope & Liberman, 2010) e consideram um maior leque de meios para os atingir (Guinote, 2007); e (3) aumentem a atenção instrumental dirigida aos outros, ou seja, faz com que se vejam os outros como objetos relevantes para a concretização dos objetivos de quem tem poder (Gruenfeld et al., 2008).

Para além disso, o poder também aumenta o otimismo, o que por sua vez diminui a perceção de risco e desinibe comportamentos arriscados (Anderson & Galinsky, 2006). Este maior otimismo por parte de quem tem poder pode estar associado ao facto de o poder reduzir a consciência dos constrangimentos à concretização de objetivos e de aumentar a perceção de controlo, mesmo que esta seja ilusória (Fast et al., 2009; Whitson, Liljenquist, Galinsky, Magee, Gruenfeld, & Cadena, 2013). Particularmente, Fast e

colaboradores (2009) verificaram que esta percepção de controlo ilusória induzida pelo poder medeia a relação entre o poder, por um lado, e o otimismo e a ação, por outro. Por conseguinte, a maior tendência das pessoas que têm poder para tomar decisões arriscadas, acompanhada por uma maior percepção de controlo e otimismo, pode aumentar a probabilidade de agirem imoralmente, uma vez que podem subestimar a probabilidade de punição. Apesar de Sousa (2011) assumir que, por vezes, a autoconfiança na infalibilidade dos esquemas de corrupção ser elevada, o autor também argumenta que o esquema de corrupção envolve a garantia de rendimentos ilícitos em segurança, com tudo a ser feito de modo a minimizar os riscos em todas as fases do processo de transação. Concretamente, essa segurança pode ser assegurada, por exemplo, através de branqueamento de capitais, de eliminação de registos e de compra de proteção.

Contudo, apesar de forte, esta ligação entre poder e ação é moderada pela legitimidade do poder, ou seja, pela forma como este é atribuído e exercido (Lammers, Galinsky, Gordijn, & Otten, 2008; Lammers, Stapel, & Galinsky, 2010; Smith, Jost, & Vijay, 2008). Efetivamente, Lammers e colaboradores (2008) verificaram que, quando o poder era primado como legítimo ou quando era atribuído legitimamente, os participantes na condição de poder alto reportaram uma maior propensão para negociar o preço de um carro novo e maiores preferências para o risco do que os da condição de poder baixo. Pelo contrário, quando o poder era manipulado como ilegítimo, foram os participantes de poder baixo a manifestarem mais propensão para a ação, algo que sinaliza a vontade que as pessoas sem poder têm de subverter a ordem social quando sentem que a mesma é ilegítima (Lammers et al., 2008).

É importante salientar que estes efeitos do poder podem ser ativados por um controlo efetivo sobre recursos comuns, através de uma manipulação de papéis (Anderson & Berdahl, 2002). Neste caso, nomeiam-se os participantes como líderes/gestores de uma

equipa ou como subordinados, sendo que esta distribuição pode ser feita de um modo explicitamente aleatório (De Cremer & Van Dijk, 2005) ou apresentada como o resultado de respostas a um questionário sobre experiências de liderança (Anderson & Berdahl, 2002; Galinsky et al., 2003), apesar de, na realidade, a distribuição dos participantes pelas condições experimentais de poder estar definida previamente.

No entanto, os efeitos de ter poder podem emergir mesmo quando este não é conscientemente atribuído ou sentido pelos participantes, o que implica que se entenda o poder não só como uma característica das relações sociais, mas também como um constructo psicológico armazenado na memória e associado às tendências cognitivas, afetivas e comportamentais anteriormente referidas (Smith & Galinsky, 2010). Assim, pode-se manipular o poder de um modo efetivo expondo os participantes a palavras relacionadas com esse conceito (*priming* conceptual; Bargh, Raymond, Pryor, & Strack, 1995; Chen et al., 2001), ou pedindo-lhes que se recordem de situações nas quais tiveram poder sobre outras pessoas (Galinsky et al., 2003).

A teoria tri-processual de poder de Turner

Na perspetiva da teoria-padrão do poder, assume-se que o poder e a influência precedem a formação de um grupo psicológico, e que é o controlo assimétrico de recursos que cria o poder. Em contraste, Turner (2005) inverte esta sequência na sua teoria tri-processual de poder, baseada na teoria da auto-categorização (Turner, Oakes, Haslam, & McGarty, 1994)). Segundo o autor, o esquema causal que conduz ao estabelecimento de relações de poder e ao controlo de recursos começa com a formação psicológica de um grupo, que tem como base o desenvolvimento de uma identidade social partilhada. Depois, é a partir da formação de um grupo que emergem processos de influência social, que permitem o surgimento de relações de poder que, por sua vez, permite a obtenção e

o controlo de recursos. Desta forma, o poder é considerado por Turner (2005) como uma propriedade emergente das relações sociais. Neste entendimento, Turner (2005) define poder como a capacidade social de ter um impacto no mundo e nas pessoas *através da influência e do controlo sobre as mesmas*, de modo a que levem a cabo a vontade da pessoa que tem poder, e que ajam de acordo com as suas crenças, ordens, instruções e desejos.

Este autor defende que o poder decorrente da formação de um grupo psicológico se pode concretizar através de persuasão ou de controlo. O poder como persuasão consiste em fazer com que as pessoas acreditem na correção e na adequação das ações ou decisões pretendidas por quem tem poder (Turner, 2005). Esta forma de poder será tanto mais forte quanto maior for a prototypicalidade de um indivíduo (Turner, 2005). Assim, no âmbito das relações corruptas, podemos inferir que um indivíduo corrupto pode exercer o seu poder de persuasão sobre outro de modo a convencê-lo que a potencial ação corrupta é moralmente aceitável e a opção certa a tomar. O poder como *controlo* refere-se à capacidade de fazer com que as pessoas façam o que os detentores de poder querem, em situações em que podem até nem estar persuadidas ou interessadas na validade ou correção de uma determinada crença ou ação (Turner, 2005). Segundo Turner (2005), o poder como controlo pode ser exercido de duas formas - a autoridade legítima e a coerção. A primeira forma consiste no controlo dos membros do *in-group* através das normas grupais que definem que uma pessoa, papel ou grupo tem a legitimidade de prescrever crenças, atitudes e comportamentos adequados em determinadas áreas. Assim, os grupos concordam que devem seguir uma pessoa ou posição específicas (que tenha o papel de líder ou de autoridade) para expressar a sua vontade coletiva, agilizando as decisões sobre os cursos apropriados de ação. Nesta forma de poder, há assim no *in-group* uma submissão voluntária e uma aceitação privada da autoridade. Desta forma, um líder

legítimo de uma organização que cometa atos corruptos poderá induzir os seus subordinados a fazerem o mesmo, ao verem no líder uma autoridade que sabe e que tem o direito de prescrever o que está certo para a organização.

Contudo, a autoridade pode proporcionar as oportunidades e a tentação para o desenvolvimento de interesses pessoais paralelos e muitas vezes incompatíveis com os objetivos do grupo em questão (Maner & Mead, 2010). É desta forma que a corrupção pode ser considerada um risco inerente ao poder, mas não algo que lhe seja intrínseco. De facto, de acordo com Turner (2005), é necessária prudência na assunção de que existe algo de psicologicamente inevitável sobre os efeitos corruptores do poder.

Finalmente, a *coerção* consiste no poder exercido quando não se tem poder (Turner, 2005), e reflete a tentativa de controlar os outros contra a sua vontade e interesses próprios, através da mobilização de recursos materiais e humanos para limitar o seu comportamento. Assim, esta forma de poder é inerentemente conflituosa, sendo uma forma de poder vista como ilegítima, mas ainda assim dependente da influência e da autoridade que a fonte de poder exerce sobre aqueles que estão dispostos a ser os seus agentes coercivos (Turner, 2005). Assim, no âmbito da corrupção, um líder corrupto pode, por exemplo, coagir outro indivíduo a entrar numa transação corrupta, sob pena deste vir a ser despedido caso não o faça.

Assim, pode-se constatar que o poder tem um indissociável conteúdo social, ideológico e relacional que influencia a forma como ele é adquirido, exercido e impugnado (Turner, 2005). Com efeito, o exercício e os efeitos sociais do poder, bem como aquilo que é considerado legítimo e tolerável refletem os valores, as crenças, as teorias e a identidade social do grupo em que o poder se inscreve (Turner, 2005). Por conseguinte, a aceitação ou a rejeição da corrupção apresentam especificidades de cariz social, político, histórico e ideológico (Sousa, 2011), que também enquadram o

modo como o poder é conceptualizado e exercido num determinado grupo. Para além disso, diferentes formas de poder associam-se a diferentes formas de corrupção (Sousa, 2011).

Desta forma, a partir da teoria tri-processual do poder (Turner, 2005), pode-se avançar com um cenário hipotético sobre o desenvolvimento inicial de grupos corruptos. Este processo pode começar com um grupo de pessoas que partilhe uma identidade social em que a corrupção seja considerada prototípica (logo, normativa), e que esteja, por exemplo, motivado por objetivos de maximização de ganhos financeiros, desvalorizando os meios para os alcançar. Depois, e em linha com a teoria da auto-categorização (Turner et al., 1994), os membros desse grupo procurariam, através de processos de persuasão, chegar a um consenso sobre a validade do julgamento de uma ação corrupta como correta ou legal, estabelecendo-a assim como normativa. Com efeito, a incerteza inicial sobre a validade de um ato corrupto dissipar-se-ia quando as pessoas encontrassem a concordância aberta ou implícita dos outros membros do grupo sobre a legitimidade do mesmo, ou seja, quando encontrassem provas da normatividade da corrupção. Mais ainda, a validade social de uma ação corrupta asseguraria aos membros do grupo que estariam a ver objetivamente a realidade e que não estariam a ser influenciados por enviesamentos pessoais ou erros sistemáticos (Turner, 2005). Deste modo, e tal como referido anteriormente, a própria formação de grupos pode ser uma das principais origens da corrupção organizacional, ao poder desenvolver uma identidade social permissiva a práticas corruptas. Contudo, convém salientar que, se uma forte identificação com uma organização corrupta em que se trabalha pode fomentar a corrupção a favor da mesma (Umpress, Bingham, & Mitchell, 2010), uma identificação mais fraca pode também provocar atos corruptos contra a organização (Moore & Gino, 2013).

Poder e (i)moralidade

Uma questão premente no âmbito da corrupção consiste em perceber como é que o poder afeta o raciocínio moral, no sentido de facilitar precisamente a tomada de decisões corruptas. Efetivamente, alguns estudos procuraram perceber os efeitos do poder sobre o raciocínio moral (Lammers & Stapel, 2009; Lammers et al., 2010). Concretamente, Lammers e Stapel (2009) investigaram a influência do poder sobre o uso diferencial em dilemas morais de dois tipos de raciocínio moral - o raciocínio moral deontológico e o raciocínio moral consequencialista. O primeiro baseia-se em regras e determina que uma ação é inerentemente boa ou má na medida em que as cumpre, independentemente das circunstâncias. Em contraste, o raciocínio moral consequencialista ou baseado nos resultados, foca o julgamento moral de um ato nas suas consequências, pelo que o mesmo será bom ou mau de acordo com as consequências que acarretar.

Lammers e Stapel (2009) sugeriram que o poder elevado está associado ao maior uso de um raciocínio moral deontológico, enquanto as pessoas com baixo poder recorrem mais ao raciocínio moral consequencialista. Segundo os autores, uma vez que manter o *status quo* beneficia quem detém poder, e que o raciocínio moral deontológico estabiliza a ordem hierárquica social, então é expectável que as pessoas com poder tenham a tendência de julgarem moralmente os outros de acordo com regras absolutas. Por outro lado, os autores sugeriram que as pessoas com baixo poder, ao estarem mais orientadas para a deteção de possíveis consequências negativas da relação de poder diferencial, se focam mais nas potenciais injustiças dessa relação, procurando assim alterar o *status quo*. Lammers e Stapel (2009) verificaram que, quando os dilemas morais se apresentavam como referentes a terceiros, os participantes na condição de poder alto estavam mais inclinados a seguir um raciocínio moral deontológico do que os da condição de baixo poder. No entanto, quando os dilemas morais envolviam os próprios participantes, os

resultados inverteram-se. Este resultado sugere que a maior associação entre o poder e o raciocínio moral deontológico muda em função dos interesses das pessoas com poder - se esses interesses estiverem ameaçados, torna-se-lhes “conveniente” adotar um raciocínio moral consequencialista.

Lammers e colaboradores (2010) sugeriram que esta variância no uso dos dois tipos de raciocínio moral por parte de quem tem poder pode refletir padrões de hipocrisia moral. Com efeito, as pessoas com poder tendem-se a sentir no direito de julgarem as ações dos outros de um modo mais estrito, embora julguem os seus próprios comportamentos de uma forma menos exigente (Lammers et al. 2010). No entanto, esta sensação de direito de julgar de um modo distinto os atos dos outros apenas é exibida quando o poder é sentido como legítimo (Lammers et al., 2010). Procurando perceber se o poder aumenta a hipocrisia moral, Lammers e colaboradores (2010) verificaram que o poder se associou a avaliações mais rígidas e penalizantes das transgressões morais de outras pessoas, mas também a julgamentos mais benevolentes se essas mesmas infrações tivessem sido concretizadas pelos próprios participantes com poder. Mais ainda, os autores verificaram que este padrão de resultados apenas ocorreu quando o poder era sentido como legítimo. Deste modo, pode-se inferir que as pessoas com poder legítimo tenderão a ser mais tolerantes em relação aos seus próprios atos corruptos do que aos dos outros. Assim, Lammers e colaboradores (2010) observaram que os julgamentos morais das pessoas dependem em parte da sua localização nas estruturas de poder, o que é particularmente relevante no nosso quotidiano se se pensar que decisões com implicações morais são frequentes nas relações de poder, o que também é consistente com Turner (2005).

Dilemas sociais

Os dilemas sociais consistem em situações que contrapõem os interesses de curto-prazo dos indivíduos com os interesses de longo-prazo do coletivo, apresentando-se em contextos tão diversos como a poluição e o investimento em serviços públicos (Dawes, 1980). Nos dilemas sociais, cada indivíduo beneficia mais com uma escolha não-cooperativa, denominada *estratégia dominante*, do que com uma opção cooperativa, independentemente do que os outros indivíduos escolham. No entanto, se todas as pessoas seguirem esta estratégia, todos sairão mais prejudicadas do que se todas tivessem cooperado, atingindo-se assim um *equilíbrio deficiente* (Dawes, 1980). Os dilemas sociais assumem essencialmente duas formas. Nos *dilemas dos comuns*, os indivíduos têm de decidir quanto é que pretendem retirar de um conjunto de recursos coletivos. Neste caso, se todos retirarem o máximo possível, esses recursos coletivos desaparecerão, pelo que estes dilemas são um problema de consumo (Galinsky et al., 2003). Nos *dilemas dos bens públicos*, as pessoas têm de decidir se e quanto é que pretendem contribuir para criar ou manter um bem comum, como o serviço público de televisão. Nestes dilemas, se ninguém quiser contribuir ou se todos contribuírem o mínimo possível, o bem comum não será criado ou deixará de existir, fazendo destas situações um problema de contribuição (Galinsky et al., 2003).

Deste modo, nos dilemas sociais as pessoas podem escolher cooperar ou não-cooperar. Nos experimentos de dilemas sociais (Pillutla & Chen, 1999; Samuelson, Messick, Rutte, & Wilke, 1984) os ganhos de cada participante resultam da combinação entre os proveitos da sua escolha e os que derivam das escolhas cooperativas dos outros participantes. No entanto, os ganhos monetários não podem ser considerados como o único ou o principal fator com ponderação nas decisões dos participantes (Dawes, 1980). Com efeito, essas decisões são também influenciadas por fatores psicológicos,

denominados *utilidades (utilities)*, que vão para além dos pagamentos recebidos. Apesar de os experimentos de dilemas sociais poderem não representar fielmente os dilemas do mundo exterior, assume-se que esses factores psicológicos e sociais que promovem ou inibem a cooperação nos dilemas de pequena escala são análogos aos que se encontram nos de maior escala (Dawes, 1980).

Entre os aspetos mais relevantes a destacar e que estão ligados a essas utilidades contam-se precisamente as normas sociais. Concretamente, em situações de dilemas sociais, os membros dos grupos experimentais tendem a basear as suas escolhas iniciais em conformidade com as normas implícitas que inferem em relação à tarefa experimental (Bettenhausen & Murnighan, 1991). Por exemplo, se o dilema social tiver um carácter económico, tende-se a inferir uma norma de não-cooperação, mas se for de natureza não-económica, espera-se sobretudo cooperação (Pillutla & Chen, 1999). Depois, à medida que a interação entre os participantes continua, vão-se formando normas descritivas percebidas a partir do comportamento dos outros (Bettenhausen & Murnighan, 1991), face às quais os participantes poderão ser influenciados a mudar as suas escolhas iniciais, caso essas normas descritivas sejam inconsistentes com as normas implícitas (Pillutla & Chen, 1999). Com efeito, os comportamentos contranormativos são mais salientes (Fiske & Taylor; citado por Pillutla & Chen, 1999), pelo que terão provavelmente um maior poder de influência.

Pillutla e Chen (1999) testaram os efeitos da inconsistência entre as normas implícitas e as normas percebidas sobre as segundas escolhas dos participantes num dilema de bens públicos. Os autores verificaram que, quando o comportamento esperado era de competição e os parceiros de equipa cooperaram no primeiro contexto, os participantes cooperaram mais no contexto seguinte em que a norma implícita era de cooperação. Paralelamente, quando o comportamento esperado era de cooperação e os

parceiros não-cooperaram, os participantes cooperaram menos no contexto seguinte, em que a norma implícita era de não-cooperação. Mais ainda, os autores verificaram que o comportamento competitivo no contexto em que se esperava cooperação foi o que teve maior influência sobre as escolhas seguintes dos participantes, que se traduziu numa diminuição significativa da cooperação inicial. Assim, atos corruptos num ambiente em que são inesperados podem ter um grande impacto do que quando são esperados, tornando-os mais prováveis no futuro.

Noutro estudo, Samuelson e colaboradores (Samuelson et al., 1984) sugeriram que variar (por oposição a manter) o tamanho das recolhas de pontos dos colegas (fictícios) de equipa influenciaria mais as decisões de recolha dos participantes ao alterar a homogeneidade percebida dos outros membros do grupo. Assim, os autores argumentaram que, quando essa variância fosse baixa, se criaria uma norma grupal forte, que exerceria pressão para a sua conformidade. Pelo contrário, os autores defenderem que uma elevada variância não criaria tal norma coletiva, para além de que salientaria a existência de um ou dois membros que estariam a tirar mais do que a média, podendo incentivar os participantes a fazer o mesmo (Samuelson et al., 1984). Com efeito, os autores verificaram que uma elevada variância do uso de recursos comuns por parte dos colegas de equipa reduziu as pressões para a conformidade quando esses recursos estavam a ser usados abaixo do ou no limiar ótimo. Nesse caso, os interesses individuais e o uso responsável dos recursos comuns não estavam em conflito, pelo que os participantes aumentaram o valor das suas recolhas. Em contraste, o uso excessivo dos recursos coletivos associou-se a uma diminuição do valor das recolhas dos participantes, mas sem que tivesse havido uma influência significativa da variância das escolhas dos outros membros do grupo.

Adicionalmente, Irwin e Simpson (2013) argumentaram que normas descritivas estáveis, i.e., pouco variáveis, tornam-nas mais fortes e influenciadoras, e que a conformidade com essas normas cria percepções de semelhança em relação aos outros membros do grupo, o que, por sua vez, contribui para a formação da sua identidade social. Mais ainda, os autores defenderam também que essa identidade social promove uma contínua conformidade com as normas descritivas, tornando-as autorreforçadoras. Efetivamente, os autores verificaram que o grau de identificação social se associou negativamente ao grau de variabilidade das escolhas dos parceiros de grupo, ou seja, à força das normas descritivas. Irwin e Simpson (2013) observaram que a conformidade com as normas descritivas foi maior quando estas eram estáveis e que esta estabilidade teve menos influência sobre as escolhas dos participantes do que a própria natureza cooperativa ou não-cooperativa das normas descritivas. Assim, normas cooperativas estáveis induziram cooperação, enquanto normas não-cooperativas, também estáveis, induziram não-cooperação, à semelhança do verificado noutro estudo (Messick, Wilke, Brewer, Kramer, Zemke, & Lui, 1983).

Para além das normas sociais, também a confiança constitui um fator psicológico que influencia o grau de cooperação em dilemas sociais (Van Lange, Joireman, Parks, & Van Dijk, 2013). A confiança envolve a incerteza e o risco associados ao facto de outra pessoa controlar os resultados de outros indivíduos, bem como as expectativas positivas destes acerca das intenções cooperativas dessa pessoa (Van Lange et al., 2013). Sabe-se por exemplo que, nos dilemas sociais, as pessoas com elevada confiança disposicional aumentam o seu grau de cooperação face às intenções cooperativas dos outros (Parks, Henager, & Scamahorn, 1996). Contudo, se as pessoas esperarem cooperação dos outros, poder-se-ão sentir tentadas a maximizar os seus ganhos pessoais, sem prejudicarem demasiado os outros (*problema do free-rider*; Dawes, 1980). Esta situação coloca uma

questão crítica sobre o despoletar da corrupção – mesmo que se esteja num contexto cooperativo, os negócios corruptos podem ocorrer. Em contraste, se não esperarem cooperação dos outros, então as pessoas poderão querer evitar perdas maiores, não cooperando também (*problema do sucker*; Dawes, 1980), o que remete para o que foi referido anteriormente sobre a propagação da corrupção nas organizações (Ashforth & Anand, 2003; Nieuwenboer e Kaptein, 2008) .

Adicionalmente, a investigação científica também tem revelado a importância da comunicação entre os membros de um grupo no aumento da cooperação (Dawes, McTavish, & Shaklee, 1977; Orbell, Van de Kragt, & Dawes, 1988). Com efeito, se a comunicação com os parceiros de grupo for relevante para a tarefa experimental, tal poderá reforçar a identidade social do grupo e promover um norma de reciprocidade (Van Lange et al., 2013). Para além disso, estudos apontam para o facto de que fazer escolhas publicamente conduz a maiores níveis de cooperação do que escolhas privadas (Bixenstine, Levitt, & Wilson, citado por Dawes, 1980; Jerdee & Rosen, citado por Dawes, 1980; Fox & Guyer, citado por Dawes, 1980).

Perante isto, é possível enquadrar a tomada de uma decisão corrupta como um dilema social, mesmo considerando o que foi referido anteriormente sobre os mecanismos sociocognitivos que anulam ou deturpam a consciência moral das pessoas, permitindo-lhes agir de um modo imoral. Assim, antes de uma decisão corrupta, podem estar em conflito por um lado, os benefícios para a organização (no caso da corrupção intraorganizacional) ou para um sistema mais alargado (no caso da corrupção interorganizacional) e, por outro, os ganhos pessoais e/ou para um grupo mais restrito. Deste modo, pode-se constatar que a investigação na área dos dilemas sociais é pertinente para o entendimento da corrupção.

O presente estudo

A presente investigação pretende desenvolver o estudo psicológico da corrupção, estudando de que modo o poder, influenciado por dois contextos normativos distintos, pode estar associado a tendências para decisões corruptas ou honestas na venda de recursos coletivos comuns. Deste modo, o presente estudo procura preencher uma lacuna na investigação científica da corrupção ao testar o grau de influência das normas sociais descritivas sobre o poder. Primeiro, tendo em conta que o poder é um dos principais elementos de uma transação corrupta (Sousa, 2011), justifica-se teoricamente a inclusão desta variável num estudo experimental da corrupção. Depois, do meu conhecimento, não existe nenhum estudo sobre corrupção publicado até hoje que tenha estudado a influência das normas descritivas sobre as pessoas com poder. A revisão de literatura acima presente sugere que o poder diminui a influência de certas forças situacionais (Magee & Smith, 2013), como as opiniões de outras pessoas (Galinsky et al., 2008), mas que reforça a influência de outras, como a informação relevante para a concretização de objetivos (Gruenfeld et al., 2008). Deste modo, e tendo em conta o carácter seletivo da influência de fatores situacionais sobre o poder (Galinsky et al., 2003, 2008, 2012; Gruenfeld et al., 2008; Guinote, 2007), coloca-se a importante questão de perceber que elementos contextuais podem ser mais fortes na prevenção ou na promoção do lado corrupto do poder.

Na presente investigação, testa-se a hipótese de que um desses fatores são as normas descritivas. Pretende-se assim estudar de que modo é que os comportamentos honestos ou corruptos dos outros determinam aquilo que é adequado e aceite numa dada situação, afetando as escolhas de quem tem poder. Inverte-se desta forma a direção da influência social mais comumente estudada - aquela que o poder exerce sobre os outros

(Anderson & Berdahl, 2002; Gruenfeld et al., 2008; Keltner et al., 2003; Kipnis, 1972; Magee & Galinsky, 2008; Magee & Smith, 2013) – e foca-se mais a socialização de quem tem poder, com base nas ideias de Turner (2005) sobre os processos que começam na formação psicológica de um grupo até ao estabelecimento de relações de poder (2005).

Esta possível influência das normas descritivas sobre o poder reveste-se de particular relevância se se considerar que o poder pode corromper as pessoas em certas circunstâncias, levando-as a seguirem os seus próprios objetivos pessoais em detrimento dos e contra os outros (De Cremer & Van Dijk, 2005; Galinsky et al., 2003; Kipnis, 1972; Maner & Mead, 2010; Turner, 2005). Assim, caso a influência das normas descritivas sobre o poder se verifique, espera-se que os participantes com poder sejam mais corruptos ou mais honestos em função do maior ou menor número de parceiros corruptos e honestos. No entanto, se essa influência não ocorrer e se o poder ativar objetivos individuais (De Cremer & Van Dijk, 2005), e não o objetivo prescrito de cooperação, espera-se que os participantes com poder retirem mais recursos para si próprios, à semelhança do que ocorreu, por exemplo, no dilema dos comuns no Experimento 3 do estudo de Galinsky e colaboradores (2003). Em relação aos participantes de baixo poder, espera-se que condicionem as suas escolhas às decisões da maioria dos seus parceiros, refletindo a influência social das normas descritivas (Cialdini et al., 1990, 1991).

Para testar estas hipóteses, adaptaram-se vários paradigmas experimentais. No método do estudo de Samuelson e colaboradores (1984), os autores disseram aos participantes que estariam a jogar com mais cinco jogadores (fictícios) e, no início de cada ensaio, deram-lhes feedback falso acerca do tamanho do *pool* coletivo e das decisões dos seus parceiros no ensaio anterior. Após os participantes escolherem quanto pretendiam tirar do *pool*, esperaram alguns segundos até os ecrãs de vídeo relativos aos outros membros do grupo ficarem desbloqueados, o que criava a ilusão de que a interação

era de facto real. Só depois dessa espera artificial é que o feedback era apresentado. Os autores manipularam também a variabilidade (alta ou baixa) do montante retirado do *pool* pelos outros, e a quantidade de pontos que estes tiravam do *pool*, que podia ser reduzida, média ou elevada.

Outro paradigma experimental relevante para o presente estudo é o de Anderson e Berdahl (2002), que atribuíram os papéis de poder (líder ou subordinado) através de um sorteio feito pelo lançamento de uma moeda. Noutro experimento, esses papéis foram atribuídas de acordo com as respostas dos participantes a itens sobre experiências anteriores de liderança. No entanto, essa atribuição foi aleatória, apesar de os autores terem dito aos participantes que a sua nomeação como líderes ou subordinados refletia as suas respostas aos itens sobre liderança.

Ainda, o paradigma experimental do estudo de Irwin e Simpson (2013) também foi influente na construção do método da presente investigação. Nesse paradigma experimental, os participantes pertenceram a grupos de cinco elementos (que na realidade eram fictícios), não tendo sido permitida nenhuma comunicação entre eles. A tarefa experimental consistia num dilema de bens públicos, no qual os participantes tinham de decidir quanto é que do seu fundo pessoal pretendiam transferir para o fundo do grupo. O montante que não fosse transferido era mantido pelos participantes e a soma de todas as contribuições para o fundo do grupo era duplicada e distribuída por igual a todos, independentemente das contribuições de cada um. Assim, a tentação de *free-ride* era grande, na medida em que, mesmo contribuindo pouco ou nada, os participantes beneficiavam das escolhas dos outros membros do seu grupo.

Adicionalmente, Irwin e Simpson (2013) manipularam as normas descritivas cruzando dois parâmetros. Quando o valor absoluto das contribuições dos outros era alto, as normas descritivas eram cooperativas, e quando era baixo eram não-cooperativas. Os

autores também manipularam a variabilidade (alta ou baixa) das contribuições dos outros elementos do grupo, mas tendo uma média igual. Depois, com especial interesse para a presente investigação, a terceira decisão neste paradigma experimental era anónima, o que também tentava os participantes a contribuírem pouco ou nada, uma vez que não corriam o risco de serem “apanhados” a não contribuir. Mais ainda, nesta decisão os participantes só tiveram conhecimento do agregado das contribuições.

Deste modo, e à luz dos paradigmas experimentais acima descritos, também se enquadrou o presente estudo como um jogo experimental semelhante a um dilema social (Dawes, 1980), uma vez que se considerou esse método como adequado para analisar a propensão para a ação das pessoas com poder (Galinsky et al., 2003) e a resolução do conflito decisional entre a honestidade e corrupção. Deste modo, criou-se um jogo cujo único objetivo era maximizar os pontos da equipa e em que os participantes tiveram dois tipos de opções de venda de recursos coletivos. Uma das alternativas consistiu na escolha “honesta” de venda, ou seja, na venda de um recurso coletivo pelo valor definido inicialmente, beneficiando assim toda a equipa, mas reduzindo os ganhos individuais. As outras duas opções de venda corresponderam às alternativas “corruptas”, que se distinguiram essencialmente pelo valor do recurso a vender. Nestas opções, propunha-se aos participantes a venda de recursos coletivos por um valor inferior ao definido no início da experiência, que é uma forma de corrupção por crédito (Rabl, 2008).

Esta operacionalização da corrupção distingue-se da utilizada nos estudos de Berninghaus e colaboradores (2013) e de Djawadi e Fahr (2013). Em ambos os casos, a opção corrupta (tida como um suborno) foi enquadrada de um modo neutro e consistiu numa alternativa que daria mais pontos do que a opção segura (tida como o salário fixo), tendo os estudos diferido no risco associado à primeira opção. No estudo de Berninghaus e colaboradores (2013), a probabilidade de ganhar os pontos da opção corrupta aumentava

proporcionalmente com o número de participantes que a escolhessem, enquanto no estudo de Djawadi e Fahr (2013) a probabilidade de não se ganhar nenhum ponto com a opção corrupta era sempre de 20%.

Manipulou-se o poder através de uma adaptação da manipulação de papéis de Anderson e Berdahl (2002), atribuindo-se aleatoriamente aos participantes a posição de líder da equipa ou de não-líder. As normas descritivas foram manipuladas através do feedback dado aos participantes sobre as escolhas dos seus parceiros de equipa no ensaio anterior. Assim, a metade dos participantes, o feedback indicou um número crescente de parceiros corruptos ou não-cooperativos após as decisões de venda. Em contraste, à outra metade dos participantes, esse feedback indicou uma maioria de parceiros honestos ou cooperativos. Com este feedback, procura-se perceber se as normas descritivas poderão exercer um efeito promotor ou inibidor da corrupção, à semelhança dos efeitos de diminuição e aumento de cooperação em conformidade com as decisões dos parceiros de equipa (Au & Komorita, 2002; Irwin & Simpson, 2013; Samuelson et al., 1984). Assim, avançam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 (H1): Se os líderes forem influenciados pelas normas descritivas, então no contexto normativo corrupto farão o maior número de escolhas corruptas de todos os grupos;

Hipótese 2 (H2): Se os líderes forem influenciados pelas normas descritivas, então no contexto normativo honesto farão o maior número de escolhas honestas de todos os grupos;

No entanto, como não se encontrou nenhum estudo sobre a influência das normas descritivas sobre o poder, avança-se também com a seguinte hipótese, à luz do que a

investigação tem mostrado sobre a associação positiva entre poder e corrupção ou não-cooperação (De Cremer & Van Dijk, 2005; Sousa, 2011):

Hipótese 3 (H3): Se os líderes não forem influenciados pelas normas descritivas, farão significativamente mais escolhas corruptas do que honestas, independentemente do contexto normativo.

Adicionalmente, espera-se que os participantes na condição de poder baixo tomem decisões em conformidade com as normas descritivas. Assim:

Hipótese 4 (H4): No contexto normativo honesto, os participantes de poder baixo farão significativamente mais escolhas honestas do que corruptas;

Hipótese 5 (H5): No contexto normativo corrupto, os participantes de poder baixo farão significativamente mais escolhas corruptas do que honestas.

Ainda, procura-se perceber se a distinção entre as duas opções corruptas poderá provocar uma maior dissonância ética nos participantes (Barkan et al., 2010). Com efeito, a introdução de duas escolhas corruptas, em vez de apenas uma (Berninghaus et al., 2013; Djawadi & Fahr, 2013) teve precisamente como objectivo perceber se o contraste entre ambas poderia incitar mais corrupção. Concretamente, em conformidade com o previsto pela teoria da manutenção do autoconceito (Mazar et al., 2008), entre uma decisão honesta e uma corrupta, uma opção menos corrupta poderá constituir o limite de aceitabilidade interna até ao qual os participantes conseguirão categorizar as suas ações como honestas, em contraste com uma opção mais corrupta. Assim,

Hipótese 6 (H6): A maior parte das decisões corruptas dos participantes será a menos corrupta.

Para além disso, pretende-se testar empiricamente se a crescente normalização da corrupção coletiva (Ashforth & Anand, 2003; Ashforth et al., 2004; Darley, 2005; Moore, 2008; Nieuwenboer & Kaptein, 2008) se traduzirá num aumento progressivo do número de decisões corruptas no contexto normativo corrupto. Assim:

Hipótese 7 (H8): Se os participantes com poder alto forem influenciados pelas normas descritivas, o seu número de escolhas corruptas aumentará ao longo do jogo no contexto normativo corrupto;

Hipótese 8 (H8): O número de escolhas corruptas dos participantes de poder baixo aumentará ao longo do jogo no contexto normativo corrupto.

Método

Participantes

Sessenta (67) alunos da Faculdade de Psicologia (do segundo ao quarto anos) e do Instituto de Educação (segundo ano) da Universidade de Lisboa participaram na presente investigação. A amostra foi composta maioritariamente por mulheres ($n = 50$), e as idades dos participantes variaram entre os 18 e os 44 anos ($M = 22.55$, $DP = 5.30$). A maioria dos participantes foi recrutada presencialmente no início de aulas, tendo os restantes sido recrutados por alunos da unidade curricular de Psicologia do Ambiente, que convidaram um ou dois participantes da mesma faixa etária, tendo sido creditados por isso. O autor desta dissertação apresentou-se como um colaborador de uma investigação relacionada com tomada de decisão em grupo, que iria decorrer em várias faculdades da Universidade de Lisboa, cuja participação seria monetariamente recompensada. Após esta breve apresentação do estudo, o autor desta dissertação fez circular uma folha de inscrições para as várias sessões experimentais.

Manipulações

Os participantes foram distribuídos por quatro condições experimentais, que resultaram de um design ortogonal 2 (poder alto vs. poder baixo) x 2 (normas corruptas vs. normas honestas). A distribuição dos participantes pelas condições experimentais foi aleatoriamente definida antes das sessões experimentais. O material experimental foi criado com o suporte do software *E-Prime*.

Manipulação do poder. Na condição de *poder alto*, os participantes foram nomeados aleatoriamente pelo sistema informático líderes das suas respectivas equipas (de copas). Estes participantes receberam um envelope e um baralho que continha as cartas de copas e de espadas, e que representava o conjunto dos recursos das suas equipas. Na condição de *poder baixo*, os participantes foram nomeados aleatoriamente membros de uma equipa de copas, sem deter nenhum poder sobre os recursos da equipa, ou seja, sem receberem nenhum envelope nem baralho de cartas.

Manipulação das normas descritivas. A variável *normas descritivas* manipulou-se através da apresentação, após cada decisão de venda, de feedback (fictício) a indicar o número de membros da equipa, incluindo os próprios participantes, que tinham optado por cada uma das opções de venda no ensaio anterior, apresentando também apenas o total de pontos ganhos pela equipa nesse ensaio, e não pelos participantes individualmente. Este feedback foi dado apenas após a confirmação das decisões de venda dos participantes, e teve em relação a estas um atraso de sete segundos até ser apresentado no ecrã de computador, de modo a criar a ilusão de que os outros participantes ainda estavam a decidir qual a opção que iriam tomar. No *contexto normativo corrupto*, o feedback indicava que a maioria dos participantes da equipa tinha optado pelas duas alternativas de venda corrupta. Ainda, o feedback neste contexto indicava um número

crecente de participantes corruptos a cada ensaio. No *contexto normativo honesto*, o feedback informava que uma maioria estável dos parceiros de equipa tinha escolhido a opção de venda honesta.

Ensaio de compra. Uma vez que o foco do estudo incidiu nas escolhas de venda, os ensaios de compra (para ver dois exemplos, ver Apêndice A) foram experimentalmente considerados como *fillers*, apesar de terem sido apresentados aos participantes como parte do mesmo jogo. Os ensaios de compra foram definidos de acordo com as seguintes regras: (1) as cartas só poderiam ser de copas; (2) a primeira opção corresponderia a uma carta de menor valor e com uma probabilidade de ganho de 100%; (3) a segunda opção corresponderia a uma carta de maior valor e com uma probabilidade de ganho de 70% (no primeiro ensaio) ou de 50% (nos restantes ensaios); (4) poderiam repetir-se cartas entre ensaios; e (5) a diferença do valor em pontos entre a primeira e a segunda opção variaria entre dois e cinco.

Ensaio de venda. Os ensaios de venda (para ver um exemplo, ver Apêndice B) foram construídos segundo as seguintes regras: (1) a opção honesta envolveria a venda de uma carta de espadas pelo valor estipulado na tabela dada aos participantes no início da experiência; (2) a venda honesta seria feita a um participante não-líder de uma equipa de espadas; (3) os pontos obtidos pela venda honesta seriam transferidos para a conta da equipa e divididos de modo equitativo pelos seus membros; (4) a opção pouco corrupta envolveria a venda de uma cartas de espadas de valor superior à carta da opção honesta; (5) a carta da opção pouco corrupta seria vendida por um valor cinco pontos inferior ao estipulado; (6) a venda pouco corrupta seria sempre feita ao líder de uma equipa de espadas; (7) a opção muito corrupta envolveria a venda de uma carta de copas de valor superior à das cartas das opções honesta e pouco corrupta; (8) a carta da opção muito corrupta seria vendida por um valor cinco pontos inferior ao estipulado; (9) a venda muito

corrupta seria sempre feita ao líder de uma outra equipa de copas; (10) os pontos ganhos nas opções pouco ou muito corruptas seriam atribuídos apenas ao próprio participante; (11) a ordem das opções de venda variaria entre ensaios; (12) o valor das cartas das três opções aumentaria de ensaio para ensaio; e (13) todas as opções de venda seriam apresentadas simultaneamente no ecrã.

Procedimento

As sessões experimentais decorreram num laboratório da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, em grupos de três a nove participantes. Quando todos os participantes estavam presentes e sentados em cubículos individuais com um computador, o experimentador fez uma breve apresentação da investigação, lembrando-lhes que estavam a participar num estudo inter-faculdades da Universidade de Lisboa sobre tomada de decisão em grupo. Depois, o experimentador disse aos participantes que iriam jogar online com alunos das Faculdades de Letras e de Ciências da Universidade de Lisboa, em equipas e jogos diferentes e independentes uns dos outros. A seguir, foi-lhes dito que não estariam na sala membros das mesmas equipas e foi-lhes pedido avisassem o experimentador se tivessem sido nomeados aleatoriamente líderes das suas equipas, pois nesse caso ser-lhes-iam dadas instruções específicas. Após esta indicação, o experimentador deixou os participantes lerem as instruções até ao diapositivo em que lhes era comunicado que tinham sido ou não nomeados líderes das suas equipas (para ver as instruções experimentais gerais iniciais e finais, e as específicas das duas condições de poder, ver Apêndice C).

Aos participantes nomeados líderes das suas equipas, o experimentador entregou um envelope e um baralho de cartas e afirmou que este último representava os recursos da sua equipa, sobre os quais teriam o controlo absoluto e exclusivo. Acrescentou-se ainda

que poderiam colocar qualquer carta que pretendessem no envelope, para além das que estivessem em jogo nas vendas, de modo a reforçar a perceção de poder dos líderes. Aos participantes que não foram nomeados líderes, o experimentador comunicou que estes não teriam qualquer poder, e que os líderes e restantes colegas das suas equipas estavam presentes noutras salas. Deu-se a todos os participantes uma tabela em papel que indicava o valor em pontos de cada carta, independentemente do naipe (ver Apêndice D), com cada ponto a equivaler a 4 cêntimos de euro (€ 0.04).

Disse-se também aos participantes que, uma vez os membros das suas equipas provavelmente não decidiriam ao mesmo que eles, seria expectável um atraso (que foi sempre de sete segundos) no carregamento do feedback após cada ensaio de venda que, assim, só apareceria após todos os elementos da equipa terem tomado a sua decisão. A introdução deste atraso teve como objetivo criar a ilusão de que os participantes estavam de facto a interagir com outros, que naturalmente demoram mais ou menos a tomarem as suas decisões. Depois destas últimas instruções, iniciou-se o jogo.

A tarefa experimental consistiu num jogo de cartas virtual, composto por dez jogadas, em que cada participante pertencia a uma equipa de copas, constituída por um total de nove elementos. Em metade das jogadas, os participantes tiveram de comprar/ganhar cartas para a sua equipa e na outra metade tiveram de vender outras cartas da sua equipa, que podiam ser de copas ou de espadas. Todos os ensaios e respetivas instruções gerais foram iguais para todos os participantes. Nos dois primeiros ensaios do experimento, os participantes tiveram de comprar/ganhar cartas para a sua equipa e no terceiro tiveram de escolher uma das três opções de venda de cartas. A partir do quarto ensaio, alternaram-se ensaios de compra com ensaios de venda até ao oitavo ensaio, inclusive, uma vez que os dois últimos ensaios foram de venda.

No final do experimento, pediu-se aos participantes que indicassem num papel a sua percepção de poder numa escala de Likert de 9 pontos (1 = *nenhum poder*, 9 = *poder absoluto*). Ao terminarem tudo, os participantes aguardaram no espaço fora do laboratório enquanto o experimentador supostamente executava o programa de cálculo dos pontos e do dinheiro a atribuir a cada um. Quando todos os participantes terminaram e saíram do laboratório, o experimentador e um colaborador viram nos computadores o registo das decisões dos participantes, calcularam os pontos atribuídos a cada um, e converteram a pontuação obtida pelo seu valor monetário, tendo-se feito o arredondamento por excesso do dinheiro a pagar aos participantes. A cada participante atribuíram-se os pontos (e respetivo valor em dinheiro) ganhos individualmente pelas suas decisões de compra (c), de vendas corruptas (vc) e de vendas honestas (vh), acrescidos da soma dos quocientes da divisão dos pontos obtidos pela equipa por cada venda honesta (Σ_{vh}). Assim, os pontos e pagamento (P) atribuídos foram calculados de acordo com a seguinte fórmula:

$$P = c + vc + vh + \Sigma_{vh}$$

Depois de se pagar aos participantes o dinheiro equivalente à pontuação obtida, agradeceu-se a sua participação e pediu-se-lhes que não fizessem qualquer comentário acerca da experiência, de modo a evitar contaminações experimentais nas sessões seguintes. Por fim, o experimentador disse aos participantes que, caso pretendessem algum esclarecimento acerca da experiência, o poderiam contactar para o e-mail que lhes tinha sido anteriormente dado.

Resultados

De modo a poder realizar os testes estatísticos necessários, eliminaram-se aleatoriamente participantes de modo a que todos os grupos experimentais tivessem quinze participantes, que correspondia à dimensão do grupo mais pequeno. Assim, eliminaram-se no total sete (7) participantes, perfazendo assim uma amostra de sessenta (60).

Adicionalmente, devido à reduzida frequência de escolhas pouco corruptas (que apenas foram feitas 16 vezes num total de 300, o que corresponde a 5% do total), optou-se por agregá-las às respostas muito corruptas, formando uma só categoria de resposta corrupta. Esta frequência reduzida de escolhas pouco corruptas não apoia H6, que previa que a maior parte das escolhas corruptas dos participantes corresponderia à menos corrupta. Uma vez que os ensaios de compra eram *fillers*, os mesmos não foram analisados.

Exceto quando se compararam os grupos apenas pelo poder (última análise nesta seção), em todos os testes estatísticos realizados eliminou-se o primeiro ensaio de venda, dado que antes do mesmo os participantes não receberam qualquer feedback sobre as decisões dos outros elementos do grupo. Assim, o primeiro ensaio não é válido para a análise da influência das normas descritivas, uma vez que as decisões tomadas nessa jogada não poderiam refletir nenhum efeito retroativo das decisões dos colegas de equipa.

Verificação da manipulação

Para verificar se a manipulação de poder foi efetiva, procurou-se perceber se os líderes reportaram uma perceção de poder significativamente mais alta do que os não-líderes. No entanto, o teste de Mann-Whitney calculado não revelou diferenças

significativas entre os líderes ($M = 6.10$, $DP = 1.88$, 95% IC [5.40, 6.80]) e os não-líderes ($M = 5.73$, $DP = 1.79$, 95% IC [5.06, 6.41]), $U = 387.00$, $z = -.97$, $p = .17$, $r = -.13$. A maior parte dos participantes reportou uma percepção de poder no nível seis ($n = 13$) ou sete ($n = 24$), $M = 5.92$, $DP = 1.84$. Apesar de terem tido médias de percepção de poder muito semelhantes, as análises estatísticas seguintes revelaram que os líderes e os não-líderes se diferenciaram nas frequências dos tipos de escolhas de venda, como se verá adiante. Assim, a condição de poder em que os participantes foram colocados não exerceu um efeito significativo sobre a sua percepção de poder. As possíveis explicações deste resultado serão desenvolvidas na discussão.

Também se procuraram eventuais diferenças na percepção de poder entre os grupos dos dois contextos normativos, tendo os participantes nas condições de normas corruptas reportado uma percepção de poder significativamente mais baixa ($M = 5.40$, $DP = 1.96$, 95% IC [4.67, 6.13]) do que os participantes nas condições de normas honestas ($M = 6.43$, $DP = 1.57$, 95% IC [5.85, 7.02]), $U = 296.5$, $z = -2.36$, $p = .018$, $r = -.30$.

Analisaram-se também possíveis diferenças entre sexos, tendo o teste de Mann-Whitney revelado que as mulheres tiveram uma percepção de poder significativamente mais elevada ($M = 6.35$, $DP = 1.37$, 95% IC [5.94, 6.75]) do que os homens ($M = 4.50$, $DP = 2.44$, 95% IC [3.09, 5.91]), $U = 178.50$, $z = -2.61$, $p = .04$, $r = -.34$. Contudo, e uma vez que o número de homens em cada grupo foi praticamente idêntico, estas diferenças não serão analisadas posteriormente.

Relação entre os grupos experimentais e as frequências dos tipos de escolhas de venda

Para verificar se a colocação nos grupos experimentais influenciou a frequência total dos tipos de escolha de venda, calculou-se para todos os grupos o total de escolhas

corruptas e honestas (Quadro 1). O teste de associação calculado indica que a frequência total de escolhas de vendas corruptas e honestas esteve significativamente associada ao grupo experimental. Os resultados também sugerem que os líderes em contexto normativo honesto foram significativamente menos corruptos do que o esperado, segundo a hipótese nula.

Quadro 1

Relação entre as condições experimentais e as frequências totais de escolhas de venda

Condição experimental	Escolha de venda		χ^2	Φ
	Corrupta	Honesta		
PANC	20 (1.29)	40 (-.075)	15.01***	.50
PANH	4 (-2.84)	56 (1.64)		
PBNC	19 (1.03)	41 (-.60)		
PBNH	18 (0.78)	42 (-0.45)		

Nota. Os valores entre parênteses indicam os resíduos estandardizados. PANC = Poder Alto x Normas Corruptas. PANH = Poder Alto x Normas Honestas. PBNC = Poder Baixo x Normas Corruptas. PBNH = Poder Baixo x Normas Honestas

*** $p < .001$.

Influência das normas descritivas sobre os líderes

De modo a testar H1 e H2, analisou-se a relação entre o poder alto e os dois contextos normativos. O teste de associação calculado indica que a frequência total de escolhas de vendas corruptas e honestas se associou significativamente ao contexto normativo em que os líderes foram colocados, $\chi^2(1) = 13.33$, $\Phi = .66$, $p < .001$. Os líderes em contexto corrupto foram significativamente mais corruptos ($z = 2.31$), enquanto os líderes em contexto honesto foram significativamente menos corruptos ($z = -2.31$) do que

o esperado, segundo a hipótese nula. Tal deve-se em grande medida ao facto de 11 dos 15 líderes terem escolhido sempre a opção honesta em todos os ensaios. Para além disso, no contexto normativo honesto, os líderes foram mais honestos (56 escolhas honestas) do que no contexto normativo corrupto (40 escolhas honestas). Simetricamente, os líderes em contexto normativo corrupto foram muito mais corruptos (20 escolhas corruptas) do que num contexto normativo honesto (4 escolhas corruptas). Reúnem-se assim evidências de que os líderes foram influenciados pelas normas descritivas, sobretudo ao nível da frequência das escolhas corruptas.

Para além disso, verifica-se que os líderes em contexto normativo corrupto foram os participantes que mais vezes escolheram as opções corruptas (20 vezes). No entanto, apesar de o teste do qui-quadrado ter revelado uma associação significativa entre a frequência total de escolhas corruptas e os grupos experimentais, $\chi^2(1) = 6.46$, $\Phi = .33$, $p = .01$, os líderes em contexto corrupto não foram significativamente mais corruptos do que o esperado, segundo a hipótese nula, $z = 1.29$, $p > .05$, o que não apoia H1.

Testou-se também se os líderes seriam os participantes mais honestos no contexto normativo honesto, de acordo com H2. Contudo, apesar de terem sido os que mais escolheram a opção honesta (56 vezes), não se verificou uma associação significativa entre o total de escolhas honestas e os grupos experimentais, $\chi^2(1) = 1.07$, $\Phi = .14$, $p = .30$, o que também significa que nenhum grupo foi significativamente mais ou menos honesto do que o esperado. Assim, os resultados não apoiam H2. Concomitantemente, tendo-se verificado que os líderes foram influenciados pelos contextos normativos, apesar de não terem sido os participantes mais corruptos e mais honestos, os resultados também não apoiam H3.

Influência das normas descritivas sobre os não-líderes

Analisou-se também a possível influência dos contextos normativos sobre a frequência de escolhas corruptas e honestas dos não-líderes, sendo que esse efeito não se verificou, $\chi^2(1) = .04$, $\Phi = .03$, $p = .84$, o que não apoia nem H4 nem H5. De facto, como se pode constatar pelo Quadro 1, o total de escolhas corruptas e honestas dos não-líderes praticamente não variou em função do contexto normativo.

Influência do contexto normativo corrupto sobre a frequência de escolhas corruptas ao longo do jogo

Para testar a hipótese de que o contexto normativo corrupto aumenta o número de escolhas corruptas dos líderes ao longo do jogo, calculou-se o número total de escolhas corruptas e honestas. Dado o reduzido número de ensaios e o tamanho da amostra, agrupou-se os ensaios 2 com o 3 e o ensaio 4 com 5, e compararam-se as frequências das escolhas honestas e corruptas destes dois pares de ensaios (Quadro 2). O teste de associação calculado não revelou uma associação significativa entre os dois pares ensaios e a frequência dos tipos de escolhas de venda dos líderes. Com efeito, constata-se que o número de escolhas corruptas e honestas praticamente não variou entre a primeira e a segunda metade dos ensaios estudados. Assim, estes resultados não apoiam H7, na medida em que não se verificou um aumento significativo do número de escolhas corruptas dos líderes ao longo dos ensaios do jogo.

Quadro 2

Relação entre as duas metades do jogo e as frequências de escolhas de venda dos líderes no contexto normativo corrupto

Ensaio	Escolha de venda		χ^2	Φ
	Corrupta	Honesta		
2+3	9 (-0.32)	21 (0.22)	0.3*	.07
4+5	11 (0.32)	19 (-0.22)		

Nota. Os valores entre parênteses indicam os resíduos estandardizados.

* $p = .58$.

Procedeu-se à mesma análise em relação aos não-líderes no contexto normativo corrupto (Quadro 3), tendo-se encontrado uma associação quase significativa entre o número de escolhas corruptas e honestas e os dois pares de ensaios. Verificou-se que o número de escolhas corruptas aumentou na segunda metade dos ensaios analisados. Deste modo, estes resultados não apoiam H8, na medida em que também não se verificou um aumento significativo do número de escolhas corruptas dos não-líderes ao longo dos ensaios.

Quadro 3

Relação entre as duas metades do jogo e as frequências de escolhas de venda dos não-líderes no contexto normativo corrupto

Ensaio	Escolha de venda		χ^2	Φ
	Corrupta	Honesta		
2+3	6 (-1.27)	24 (0.66)	3.77*	.24
4+5	13 (0.95)	17 (-0.87)		

Nota. Os valores entre parênteses indicam os resíduos estandardizados.

* $p = .052$.

Por fim, com o objetivo de entender melhor a evolução das escolhas corruptas ao longo do jogo em função dos contextos normativos, fez-se uma análise semelhante às duas anteriores, comparando-se os grupos pelos contextos normativos (controlando a variável *poder*), e apenas ao nível da frequência de escolhas corruptas (Quadro 4). O teste de associação calculado não revelou uma relação significativa entre os contextos normativos e os pares de ensaios na frequência de escolhas corruptas. No entanto, verificou-se que, ao contrário do que aconteceu nos grupos de contexto normativo honesto, o número de escolhas corruptas no contexto normativo corrupto aumentou na segunda metade dos ensaios analisados.

Quadro 4

Relação entre os contextos normativos e as frequências de escolhas corruptas ao longo do jogo

Ensaio	Contexto Normativo		χ^2	Φ
	Corrupto	Honesto		
2+3	15 (-0.49)	12 (0.63)	1.47*	.14
4+5	24 (0.43)	10 (-0.59)		

Nota. Os valores entre parênteses indicam os resíduos estandardizados.

* $p = .23$.

Influência dos contextos normativos sobre as frequências dos tipos de escolha de venda

Apesar de não remeterem para nenhuma hipótese, optou-se por fazer outras análises que se consideraram interessantes e com potencial relevância teórica. Em primeiro lugar, verificou-se que os contextos normativos (controlando a variável *poder*)

tiveram se associaram significativamente às frequências dos tipos de escolhas de venda (Quadro 5). Apesar de nenhuma frequência ter sido significativamente diferente do esperado segundo a hipótese nula, as escolhas honestas foram mais frequentes em ambos os contextos normativos, principalmente no honesto.

Quadro 5

Relação entre os dois contextos normativos e as frequências totais de escolhas de venda

Contexto Normativo	Escolha de venda		χ^2	Φ
	Corrupta	Honesta		
Corrupto	39 (1.44)	81 (-0.95)	6.35*	.16
Honesto	22 (-1.62)	98 (0.84)		

Nota. Os valores entre parênteses indicam os resíduos estandardizados.

* $p = .012$.

Interação entre cada contexto normativo e o poder sobre a frequência dos tipos de escolha de venda

Analisou-se também a interação entre cada um dos contextos normativos e os dois níveis de poder sobre a frequência dos tipos de escolha de venda. Verificou-se que o contexto normativo corrupto não teve um efeito diferencial significativo sobre a frequência dos dois tipos de escolha de venda, em função do poder, $\chi^2(1) = .41$, $\Phi = .05$, $p = .84$. Em contraste, a relação entre o contexto normativo honesto e os níveis de poder foi significativa (Quadro 6), e é explicada pela frequência de escolhas corruptas significativamente menor do que o esperado no caso dos líderes, e significativamente maior do que o esperado no caso dos não-líderes.

Quadro 6

Relação entre a condição de poder e as frequências totais de escolhas de venda no contexto normativo honesto

Condição de Poder	Escolha de venda		χ^2	Φ
	Corrupta	Honesta		
Líder	4 (-2.11)	56 (1.00)	10.91***	.42
Não-líder	18 (2.11)	42 (-1.00)		

Nota. Os valores entre parênteses indicam os resíduos estandardizados.

* $p = .001$.

Influência do poder sobre as frequências dos tipos de escolha de venda

Também se compararam os grupos pela condição de poder, controlando a variável *normas*, não se tendo encontrado uma relação significativa entre o nível de poder e a frequência total de escolhas honestas e corruptas (Quadro 6). Assim, constata-se que o poder, independentemente do contexto normativo, não influenciou significativamente o número de escolhas corruptas e honestas.

Quadro 7

Relação entre a condição de poder e as frequências totais de escolhas de venda

Condição de Poder	Escolha de venda		χ^2	Φ
	Corrupta	Honesta		
Líder	34 (-1.09)	116 (0.57)	3.29*	.12
Não-líder	48 (1.09)	102 (-0.76)		

Nota. Os valores entre parênteses indicam os resíduos estandardizados.

* $p = .07$.

Discussão

A presente investigação mostrou que, face a um dilema entre beneficiar o grupo, sendo-se cooperativo, ou optar por interesses exclusivamente pessoais, sendo-se corrupto, o contexto normativo interagiu significativamente com as decisões dos líderes, o que apoia a principal hipótese da presente investigação. Discutem-se a seguir os resultados encontrados.

A influência das normas descritivas sobre os líderes

Os resultados da presente experiência revelaram um efeito de interação entre o poder alto e as normas honestas, na medida em que os líderes no contexto normativo honesto se destacaram dos restantes participantes ao terem sido significativamente menos corruptos do que todos os outros grupos. Com efeito, onze dos quinze líderes neste contexto escolheram sempre ser honestos. No contexto normativo honesto, as decisões da maioria dos parceiros foram consistentes com possíveis normas implícitas de cooperação (Pillutla & Chen, 1999), que foram reforçadas pelo objetivo do jogo de maximizar os pontos da equipa. Dessa forma, os líderes no contexto normativo honesto podem ter agido em conformidade com essas normas (Samuelson et al, 1984) e, para além disso, podem ter sentido a responsabilidade, inerente ao seu papel enquanto líderes, pelo sucesso da equipa (Maner & Mead, 2010; Turner, 2005). Para além disso, a cooperação dos outros elementos do grupo pode ter dado aos líderes a ilusão de que estavam de facto a influenciá-los, o que terá reforçado a sua perceção de poder. Com efeito, a perceção dos líderes em contexto normativo honesto foi a mais elevada de todos os participantes ($M = 6.87$).

Concomitantemente, os líderes das equipas honestas podem ter condicionado as

suas escolhas às decisões dos seus parceiros de equipa. Efetivamente, Au e Komorita (2002) verificaram que, quando os parceiros cooperavam, e sobretudo quando o faziam de um modo consistente, os participantes também cooperavam mais. Assim, os líderes das equipas honestas podem ter sido condicionalmente honestos (Fehr & Fischbacher, 2004). Contudo, importa relembrar que os líderes poderiam ter aproveitado o anonimato das suas decisões para maximizar os seus ganhos individuais sem o receio de serem identificados (Irwin & Simpson, 2013; Lapinski & Rimal, 2005; Moore & Gino, 2013), beneficiando também dos elevados ganhos coletivos no contexto normativo honesto. Assim, a honestidade dos líderes das equipas honestas deve ser destacada porque era neste contexto que esta fazia racionalmente menos sentido.

Em contraste, os líderes no contexto normativo corrupto foram tão corruptos como os não-líderes nos dois contextos normativos. Com efeito, o crescente número de parceiros de equipa corruptos pode ter representado uma invalidação do poder dos líderes (Smith et al., 2008), no sentido em que estes não tiveram qualquer influência sobre as decisões dos outros membros das suas equipas (Platow, Haslam, Reicher, & Steffens, 2015). De facto, verificou-se que a perceção de poder dos líderes em contexto normativo corrupto foi muito reduzida face ao esperado ($M = 5.33$), o que é congruente com esta hipótese explicativa. Ainda neste sentido, as normas corruptas, contrariando o que seria suposto se fazer no jogo (Pillutla & Chen, 1999), que era cooperar ou ser honesto, podem ter representado uma força de influência social que os líderes se viram impotentes para travar. Face ao contexto normativo corrupto, os líderes podem assim ter considerado que agir de uma forma corrupta representaria a melhor forma de manter o poder ou de também maximizarem os seus ganhos pessoais (Smith et al., 2008). Paralelamente, os líderes podem deixado de sentir a responsabilidade pelo avanço dos objetivos do grupo (Turner, 2005), optando assim pelas escolhas corruptas e contribuindo para a diminuição dos

pontos totais do grupo. Alternativamente, os líderes das equipas corruptas podem ter de certa forma substituído o objetivo do jogo pelas normas percebidas de corrupção na sua tomada de decisão (Bettenhausen & Murnighan, 1991).

Se o objectivo dos líderes tivesse consistido em maximizar ganhos pessoais (De Cremer & Van Dijk, 2005) independentemente do contexto normativo, aumentando assim os seus comportamentos corruptos, então não se esperaria o efeito observado das normas descritivas sobre o poder. Este efeito é inconsistente com a ideia de que o poder torna as pessoas mais impermeáveis à influência social (Galinsky et al., 2008; Magee & Smith, 2013) e mais focadas nos seus objetivos pessoais (Galinsky et al., 2003; Guinote, 2007; Keltner et al., 2013). Uma fraca influência dos contextos normativos sobre os líderes seria congruente, por exemplo, com os resultados do Experimento 3 de Galinsky e colaboradores (2003), no qual se verificou que os líderes foram aqueles que mais contribuíram num dilema dos comuns, e os que menos cooperaram num dilema de bens públicos (Galinsky et al., 2003). Os autores sugeriram que, no dilema dos comuns, os líderes ultrapassaram os efeitos inibitórios das normas de restrição pessoal, enquanto no dilema dos bens públicos, ultrapassaram os efeitos inibitórios das normas de auto-interesse.

Assim, a influência das normas descritivas sobre o poder pode reflectir a relação entre o poder, por um lado, e uma elevada propensão para a acção (Galinsky et al., 2003; Keltner et al., 2003) e o aumento dos comportamentos focados nos objetivos salientes numa dada situação, por outro (Galinsky et al., 2003; Gruenfeld et al., 2008; Guinote, 2007), mas moderada pelo comportamento dos outros. Deste modo, o facto de os líderes de equipas honestas terem sido os participantes mais honestos pode reflectir esta relação entre o poder e a acção (Galinsky et al., 2003), reforçada pela congruência entre as decisões dos parceiros e o objectivo do jogo. Paralelamente, no contexto normativo

corrupto, as escolhas corruptas dos parceiros de equipa podem ter criado o objectivo implícito de não-cooperar, o que, a somar à referida possível invalidação do poder, terá levado os líderes a escolherem mais vezes as opções corruptas do que no contexto normativo honesto.

A ausência de influência das normas descritivas sobre os não-líderes

Em contraste com o que se observou em relação aos líderes, verificou-se que os não-líderes não foram influenciados pelas normas descritivas, uma vez que o número de escolhas honestas e corruptas foi muito semelhante nos dois contextos normativos. Este resultado é inesperado em relação à frequência de respostas corruptas dos não-líderes no contexto normativo honesto. Existem várias explicações possíveis para este resultado. Por exemplo, os não-líderes podem ter visto nos outros um ou dois elementos corruptos uma justificação para as suas próprias decisões corruptas, que se podem ter tornado assim internamente mais aceitáveis, provocando uma menor dissonância ética (Barkan et al., 2010; Mazar et al., 2008). Mais ainda, a honestidade da maioria dos parceiros de equipa no contexto normativo honesto pode ter dado aos não-líderes uma licença psicológica para a sua corrupção. Efetivamente, a cooperação de outros membros do grupo pode ter difundido a responsabilidade (Latané, 1981) pelo alcance dos objectivos do grupo e pode ter servido como justificação das escolhas corruptas dos não-líderes (Kouchaki, 2011).

Para além disso, essa minoria corrupta pode ter equivalido para os não-líderes à não-cooperação de todo o grupo, e podendo assim ter decidido que só cooperariam no caso de todos os outros membros do grupo fazerem o mesmo (Dawes & Messick, 2000). Com efeito, a unanimidade pode ser um fator determinante na promoção da cooperação (Orbell et al., 1988). Assim, os não-líderes podem ter seguido a norma social de cooperação condicional, que prescreve cooperação se os outros elementos do grupo também cooperarem, ao mesmo tempo que confere legitimidade à não-cooperação se os

outros não cooperarem (Fehr & Fischbacher, 2004). Deste modo, a norma de cooperação condicional foi provavelmente entendida pelos não-líderes como tendo sido violada pela minoria da equipa honesta, tendo-lhes dado assim a legitimidade para não-cooperarem também (Fehr & Fischbacher, 2004).

Mais ainda, ao verem que não havia qualquer punição pelas escolhas corruptas, os não-líderes no contexto normativo honesto e no corrupto, podem ter assim subestimado o risco a elas associado, o que os pode ter encorajado a escolher essas alternativas. Com efeito, na ausência de punições para a não-cooperação e na presença de *free-riders* que nunca cooperam, então é esperado que os níveis de cooperação diminuam gradualmente (Fehr & Fischbacher, 2004). Adicionalmente, ao terem percebido que o seu líder não punia decisões corruptas, os participantes podem ter considerado a corrupção como algo permitido (Ashforth & Anand, 2003; Nieuwenboer & Kaptein, 2008).

Para além disso, a frequência observada de escolhas corruptas dos não-líderes nos dois contextos normativo pode estar relacionada com o facto de terem sentido o poder dos líderes como ilegítimo. De facto, a liderança, enquanto fenómeno social, inclui não só o que os líderes pensam e fazem, mas também as perceções dos seguidores relativamente aos líderes e aos seus comportamentos (De Cremer & Van Vugt, 2002). Por exemplo, algumas teorias assumem que, para as diferenças de poder serem consideradas legítimas, têm de ser justificadas e essas explicações têm de ser vistas como justas (Tajfel & Turner; citado por Smith et al., 2008; Turner & Brown; citado por Smith et al., 2008). Quando os procedimentos usados para distribuir o poder são considerados justos, as diferenças de poder são vistas como legítimas, pelo que as pessoas estarão mais dispostas a aceitar a sua subordinação a uma autoridade (Smith et al., 2008). Em alguns casos, as diferenças de poder são tidas como legítimas se, por exemplo, os que tiverem poder forem considerados mais competentes ou mais merecedores do que os que não

tiverem poder (Rodríguez-Bailón, Moya, & Yzerbyt, 2000).

No entanto, Haines e Jost (2000) verificaram que uma explicação ilegítima das diferenças de poder foi tão efetiva como uma legítima na justificação das diferenças de poder, algo que é congruente com a motivação que as pessoas têm de defender e justificar o *status quo*, mesmo quando isso implica estarem numa posição de subordinação (Jost, Banaji, 2004). Para além disso, Haines e Jost (2000) também verificaram que os indivíduos de poder baixo justificaram menos a sua posição quando esta não era explicada, pelo que a ausência de uma justificação das diferenças de poder pode levar aqueles que não têm poder a se comportarem como se o tivessem (Smith et al., 2008). No caso do presente estudo, os não-líderes podem ter visto as diferenças de poder como ilegítimas, o que pode explicar porque agiram de um modo mais consistente com alguém que tem poder, desafiando a hierarquia estabelecida aleatoriamente.

A ausência de influência das normas descritivas sobre os não-líderes pode também ser explicada pelo facto de estes terem tido, no geral, uma perceção de poder média, possivelmente desenvolvida pelas próprias oportunidades e pela efetividade das suas decisões corruptas ($M = 5.73$). Ao verem que podiam ganhar pontos apenas para si próprios e que todas as suas decisões eram concretizadas, os não-líderes podem ter sentido que pouco ou nada os distinguia dos líderes.

Mais ainda, também é possível que os não-líderes não se tenham identificado socialmente com a sua equipa, por exemplo pelo facto de os grupos terem sido “mínimos de mais” (Diehl, 1990). Tal pode ter acontecido devido à ausência de comunicação com os outros elementos das suas equipas, algo que afeta negativamente a cooperação em dilemas sociais (Balliet, 2010). Isto poderia explicar a frequência semelhante de decisões corruptas por parte dos não-líderes em ambos os contextos normativos. Assim, a possível desidentificação com o grupo pode ter refletido os efeitos da descentralização da equipa

que os participantes podem ter inferido ao saberem que todos os seus parceiros se encontravam noutras salas. Com efeito, a corrupção pode emergir de sistemas fragmentados, uma vez que se caracterizam por graves falhas de controlo das decisões dos seus intervenientes (Espojo; citado por Rabl, 2008), e pela redução das suas responsabilidades, devido à existência de muitos decisores (Clinard, Yeager, Brissette, Petrasehl, & Harries; citado por Rabl, 2008). No entanto, também importa salientar que uma forte identificação com o grupo não significa necessariamente que a cooperação seja elevada (Dawes & Messick, 2000).

Influência dos contextos normativos sobre as frequências dos tipos de escolhas de venda

Os resultados também mostraram que a frequência de escolhas corruptas se aproximou mais do número de escolhas honestas, no contexto normativo corrupto, controlando o nível de poder, e que as decisões honestas foram muito mais prevalentes perante normas de honestidade, mas apenas no caso dos não-líderes. No contexto normativo corrupto, as decisões da maior parte dos parceiros de equipa podem ter constituído uma violação das normas implícitas de cooperação, o que terá tornado essas decisões mais salientes e com maior capacidade de influência das decisões seguintes (Fiske & Taylor; citado por Pillutla & Chen, 1999). Para além disso, como referido anteriormente, as decisões dos parceiros corruptos podem ter criado ao longo do jogo normas percebidas de validação da corrupção, contrárias às normas implícitas de cooperação (Pillutla & Chen, 1999). Neste contexto, as normas descritivas foram inesperadas face ao objetivo do jogo, e criaram uma situação análoga àquela a que se assiste em sociedades muito corruptas em que o impera o incumprimento da lei, ou seja, em que o número de *free-riders* é elevadíssimo e em que os indivíduos honestos são

suckers.

De facto, o cumprimento da lei não ocorre se não tiver como base um consenso alargado sobre a sua legitimidade normativa, ou seja, se as leis não forem apoiadas por normas sociais (Fehr & Fischbacher, 2004). Assim, se a cooperação na sociedade é em grande medida concretizada pelo cumprimento da lei, então terão de existir normas sociais que prescrevam de base comportamentos cooperativos (Fehr & Fischbacher, 2004). No contexto normativo corrupto, os comportamentos não-cooperativos da maioria dos parceiros pode assim ter tornado opcional o cumprimento do objetivo cooperativo do jogo.

Adicionalmente, apenas os não-líderes em contexto corrupto tomaram mais decisões corruptas no final do que no início do jogo, o que sugere que essas normas percebidas exerceram um efeito gradual apenas sobre estes participantes, mas não sobre os líderes, que não variaram muito no número de decisões corruptas ao longo do jogo. Tal pode-se ter devido, por um lado, ao facto de os não-líderes apenas progressivamente se terem apercebido de que podiam escolher uma das opções corruptas sem serem punidos por isso. Por outro lado, os líderes podem ter sentido mais rapidamente, devido à sua posição no grupo, que estavam mais no direito de serem corruptos do que os não-líderes (De Cremer & Van Dijk, 2005).

Também se deve assinalar que a maior parte das escolhas corruptas dos participantes correspondeu à opção mais grave, o que não pode ser explicado por uma estratégia de manutenção do autoconceito moralmente íntegro, pois essa alternativa seria supostamente a mais ameaçadora para esse autoconceito, por ser mais difícil de categorizar como moralmente inofensiva (Mazar et al., 2008). Pode-se questionar, por exemplo, se o facto de a opção corrupta menos grave ter envolvido uma carta de espadas, um naipe diferente do da equipa dos participantes, pode ter servido de alguma forma como

justificação da sua exclusão do conjunto de decisões possíveis. Alternativamente, os participantes também podem ter optado por assumir uma estratégia corrupta clara que maximizasse os seus ganhos pessoais, o que excluiria assim a alternativa menos corrupta. Por outras palavras, ao decidirem entre ser honestos ou ser corruptos, os participantes podem ter preferido aumentar o número de pontos ganhos para si mesmos, sobretudo num contexto normativo honesto.

No entanto, é fulcral salientar que aproximadamente 75% das escolhas dos participantes corresponderam à alternativa honesta. Estes resultados demonstram claramente que, apesar dos incentivos psicológicos para a não-cooperação, as normas sociais implícitas de cooperação (Pillutla & Chen, 1999) conseguiram ainda assim exercer uma forte influência sobre as decisões dos participantes. Efetivamente, uma das regras que as pessoas utilizam nas suas tomadas de decisão em dilemas sociais é a regra da divisão igual (*equal division rule*), sobretudo quando são as primeiras a decidir num dilema (Allison & Messick, 1990). Esta regra prescreve que todos devem tirar uma quantidade igual de um recurso comum, sendo fácil de seguir e satisfazendo uma norma geral de justiça (Harris & Joyce, 1980). Apesar de o cumprimento desta regra estar condicionado à posição hierárquica que se ocupa num grupo (De Cremer & Van Dijk, 2005), os resultados mostram que a maioria dos participantes, na maior parte das suas decisões, decidiram seguir a regra da divisão igual.

Para além disso, também é interessante de se ver a elevada frequência de honestidade que se verificou no presente estudo como o reflexo de normas culturais que os participantes podem ter trazido para a experiência e que influenciaram as suas decisões durante o jogo. Com efeito, Barr e Serra (2010) concluíram no seu estudo que as variações na propensão para agir de um modo corrupto foram, em parte, um reflexo dos valores e das normas sociais dos países de origem dos participantes, pelo que se deve entender a

corrupção como um fenómeno cultural. Assim, se tivermos em conta que, segundo os dados do Índice de Perceções de Corrupção, Portugal está entre os países percebidos como menos corruptos (trigésimo-primeiro lugar em 175), então não é surpreendente a elevada frequência de decisões honestas por parte dos participantes deste estudo.

Limitações e linhas futuras de investigação

O presente estudo apresenta várias limitações. Em primeiro lugar, tamanho da amostra foi bastante reduzido, o que restringe a validade das conclusões retirada deste estudo, pelo que futuras replicações desta investigação deverão recrutar uma amostra maior. Em segundo lugar, a manipulação de poder não foi suficientemente forte para estabelecer diferenças significativas entre os líderes e os não-líderes na sua perceção de poder. Efetivamente, a atribuição aleatória do poder pode ter dado aos líderes uma sensação de ilegitimidade (Lammers et al., 2008). Para além disso, a própria distribuição de papéis de líder e de não-líder pode não ser suficientemente credível num contexto experimental (Smith & Galinsky, 2010), como se observou no estudo de Anderson & Berdahl (2002), em que a manipulação de papéis não se traduziu em diferenças significativas entre a perceção de poder dos líderes e a dos não-líderes. Todavia, este resultado não é consistente na literatura científica de poder, uma vez que a manipulação do poder através da nomeação de cargos se mostrou efetiva noutros estudos (De Cremer & van Dijk, 2005; Galinsky et al., 2003; Lammers et al., 2008; Lammers & Stapel, 2009). Deste modo, futuros estudos deverão manipular esta variável de uma forma inovadora mais robusta ou utilizar o *priming* semântico ou experiencial de poder (Chen et al., 2001; Galinsky et al., 2003; Lammers & Stapel, 2009; Lammers et al., 2010).

Em terceiro lugar, o facto de todas as opções de venda terem sido iguais para todos os participantes e de todas as suas decisões se terem concretizado pode ter contribuído

para reduzir substancialmente as diferenças na percepção de poder entre os líderes e os não-líderes. Por conseguinte, os líderes podem não ter percebido o que realmente os distinguiu dos restantes participantes, se todos os outros elementos das suas equipas poderiam escolher e ter o mesmo. Assim, as instruções dadas aos líderes, que salientavam que estes poderiam fazer o que quisessem com os recursos das suas equipas (i.e., com o baralho de cartas), inclusive colocar no envelope qualquer carta que pretendessem, podem não ter contribuído para uma percepção de poder elevado.

Em quarto lugar, seria interessante melhorar a presente analogia experimental de corrupção, dando-se aos participantes, por exemplo, a oportunidade de aceitar (corrupção passiva) e de propor (corrupção ativa) vendas corruptas (Rabl, 2011), procurando-se perceber em que medida o poder, por estar mais associado a um maior controlo de recursos (Galinsky et al., 2003; Keltner et al., 2003), aumenta a probabilidade de corrupção ativa. Neste sentido, seria também interessante verificar se as pessoas com menos poder se sentiriam mais confortáveis psicologicamente com a corrupção passiva, uma vez que esta pode ser mais facilmente categorizada como moralmente inofensiva (“Foi *outra pessoa* que me propôs este negócio, e não o contrário.”) (Mazar et al., 2008).

Em quinto lugar, as escolhas corruptas podem ter sido vistas como legítimas e aceitáveis apenas por estarem disponíveis, apesar de divergirem do objetivo do jogo de maximizar os pontos da equipa. Ainda, os participantes podem ter suspeitado da existência de cartas repetidas, uma vez que o feedback após cada ensaio de venda apresentava o número de parceiros de equipa que tinham escolhido as mesmas opções que tinham estado disponíveis para os participantes. Deste modo, futuros estudos deverão enquadrar as escolhas corruptas de uma forma diferente, salvaguardando-as dos efeitos de desejabilidade social e mantendo-as suficientemente ambíguas para não serem automaticamente rejeitadas (Schumann, Scott, & Anderson, 2006). Uma solução possível

consiste em mudar o objetivo do jogo para um que seja mais vago e que crie ambiguidade suficiente para que as opções corruptas não sejam consideradas suspeitas.

Em sexto lugar, seria também interessante perceber se uma interação mais longa entre os participantes, através do aumento do número de ensaios de venda, poderia resultar num aumento mais pronunciado das decisões corruptas dos participantes num contexto normativo corrupto, por exemplo. De facto, os cinco ensaios de venda podem ter sido insuficientes para influenciar fortemente os participantes no sentido de um aumento linear do número de escolhas corruptas no contexto normativo corrupto. Para além disso, um aumento do número de ensaios permitiria testar a estabilidade dos efeitos das primeiras normas descritivas. Neste sentido, futuros estudos poderão analisar eventuais mudanças das escolhas dos participantes em função da passagem de um contexto normativo corrupto para um honesto ou vice-versa, de modo a averiguar a existência, ou não, de um efeito de ancoragem nas primeiras normas descritivas (Pillutla & Chen, 1999). Tal seria relevante para perceber se a normatividade inicial da honestidade ou da corrupção é ou não permeável a uma mudança no contexto normativo.

Finalmente, sugerem-se mais duas linhas para futuras investigações. Primeiro, seria interessante estudar em contexto laboratorial como é que se cria uma identidade social corrupta ao longo de uma interação, como é que nesse grupo um líder emerge, e de que forma é que este contribui para a manutenção ou aumento da corrupção. Segundo, futuros estudos poderão criar contextos normativos que sejam igualmente variáveis. Com efeito, os dois contextos normativos manipulados no presente estudo não são diretamente comparáveis, na medida em que um indicava um número *crescente* de parceiros corruptos e o outro indicava um número mais ou menos *estável* de parceiros honestos. Isto pode constituir uma limitação na medida em que a variabilidade das decisões dos parceiros de equipa influencia a pressão para a conformidade com o comportamento dos outros

(Samuelson et al., 1984; Irwin & Simpson, 2013). Desta forma, no contexto normativo corrupto, ao contrário do honesto, as normas descritivas foram variáveis (apesar de irem no sentido único de aumento do número de parceiros corruptos), o que pode ter reduzido a pressão para a conformidade sobretudo com o objetivo do jogo de maximizar os pontos da equipa.

Implicações do presente estudo

Os resultados do presente estudo apresentam implicações importantes para uma melhor compreensão da corrupção. Por exemplo, a frequência semelhante de escolhas corruptas dos líderes e dos não-líderes no contexto normativo corrupto confirma e reforça a ideia de que a corrupção não é um fenómeno exclusivo dos líderes, mas algo que pode também minar as camadas hierárquicas inferiores das organizações (Adamoli, 1999). Adicionalmente, o poder como controlo de recursos, tal como operacionalizado no presente estudo, pode ter implicações específicas para a ocorrência da corrupção diferentes das que teria se o poder tivesse emergido de processos de influência social. Concretamente, quando não há capacidade de persuadir os outros ou de lhes fazer apelos à obediência à autoridade, o poder enquanto controlo de recursos toma a forma de coerção (Turner, 2005), que pode estar associada a uma elevada discricionariedade. Consequentemente, um poder discricionário muito forte pode facilitar a corrupção ao permitir um maior isolamento social na tomada de decisão que impede potenciais influências contra-corruptoras. Com efeito, quanto menor for o número de decisores, maior será o seu poder discricionário e o número de oportunidades para alocar os recursos à sua disposição (Adamoli, 1999).

Assim, uma maneira potencialmente efetiva de diminuir o risco de corrupção consiste em distribuir o poder de um modo mais equitativo entre os vários membros do

grupo, ou seja, em estabelecer uma hierarquia mais achatada (Maner & Mead, 2010). Contudo, é importante estar-se atento a esta descentralização do poder, uma vez que quanto maior esta for, maior será a liberdade e a flexibilidade na tomada de decisão, mas também a redução e a fragmentação das responsabilidades (Clinard et al.; citado por Rabl, 2008), o que poderá promover violações legais (McKendall, citado por Rabl, 2008).

Acima de tudo, o presente estudo é relevante ao sublinhar a influência das normas descritivas, sobretudo as honestas, sobre o exercício do poder, o que remete para a teoria tri-processual de poder de Turner (2005). Com efeito, ao longo da formação psicológica de um grupo, os comportamentos mais prevalentes (normas descritivas) definem aquilo que é prototípico nesse grupo, contribuindo assim para o estabelecimento da sua identidade social (Turner, 2005). Depois de formado esse grupo, cujos membros se influenciam mutuamente, podem surgir relações de poder quando existir a necessidade de que alguém represente e contribua para o avanço dos objetivos do grupo (Turner, 2005). Assim, se a corrupção for algo prototípico do grupo, então é provável que o seu líder, já *socializado nas práticas corruptas* (Ashforth & Anand, 2003), alcance essa posição sobretudo por ser considerado o mais representativo ou prototípico da corrupção no grupo e o mais capaz de promover os seus objetivos (Turner, 2005), o que, neste caso, implica que os mesmos sejam alcançados através de práticas corruptas.

Para além disso, sabe-se que um líder define os padrões morais ou éticos da sua organização, estabelecendo aquilo que é permitido ou reprovável (Ashforth & Anand, 2003; Treviño & Brown, 2005), pelo que terá a capacidade de influenciar os seus subordinados, incentivando ou permitindo implicitamente práticas corruptas, por exemplo. Assim, a corrupção, tal como o poder e o *status* social (Magee & Galinsky, 2008), pode ser auto-perpetuadora (Anand et al., 2004), na medida em que as forças sociais que os mantêm são tanto *top-down* como *bottom-up*.

Deste modo, é imperativo monitorizar as normas descritivas corruptas que se vão instalando numa organização, e que tornam provável a ascensão de um líder que dê continuidade a práticas corruptas (Ashforth & Anand, 2003). Neste sentido, torna-se importante, entre outras medidas de prevenção da corrupção, entregar o poder a uma pessoa que seja selecionada não só em função da sua competência e *status* social, mas também em função da sua personalidade (Galinsky et al., 2012). Concretamente, é de extrema relevância perceber se a pessoa que se está a considerar para a liderança de uma organização é orientada relacionalmente para a comunidade (Chen et al., 2001) e/ou se tem uma orientação de valores sociais pró-social (Van Lange, 1999), dado que essas características de personalidade moderam os efeitos do poder, contribuindo para resultados benéficos para os grupos (Chen et al., 2001). Um líder com essas características pode despoletar uma sequência de influência social que pode contribuir para a reversão moral de uma organização corrupta.

No entanto, Ashforth & Anand (2003) argumentaram que apenas soluções sistémicas podem prevenir a normalização da corrupção, mas que dificilmente a podem reverter, tendo em conta o sistema fechado e auto-perpetuador que é a corrupção normalizada nas organizações (Ashforth & Anand, 2003). Assim, estes autores propõe algumas medidas para prevenir a normalização da corrupção nas organizações, das quais se destacam duas. Primeiro, sugerem a institucionalização de um treino ético baseado num código de ética fundamentado em situações e dilemas específicos ligados aos diferentes papéis organizacionais, o que pode aumentar a consciência das pessoas acerca das questões éticas presentes nas decisões a tomar no trabalho. Segundo, defendem a responsabilização dos indivíduos pelos meios e pelos fins das suas ações, tendo que prestar contas das mesmas, e o estabelecimento de sanções para encorajar comportamentos éticos, ao mesmo tempo que se desencorajam práticas corruptas. De

facto, quando as pessoas com poder sabem que terão de justificar socialmente as suas ações, tendem a considerar as consequências sociais das suas decisões e a ter em consideração a perspectiva dos outros (Lerner & Tetlock, 1999), o que pode diminuir a probabilidade da ocorrência de práticas corruptas.

Conclusão

O presente estudo demonstra que o poder não é, em si, sinónimo de corrupção, mas sim um motor de ação e uma força social (Galinsky et al., 2003; Galinsky et al., 2012; Keltner et al., 2003; Magee & Galinsky, 2008; Maner & Mead, 2010; Slabu, & Guinote, 2010) cuja direção é enquadrada no contexto sociocultural em que é exercida. Quando envolvidos num contexto em que as pessoas são honestas, os líderes podem ser influenciados por esses comportamentos e reforçar o caráter honesto do grupo. Para além disso, o efeito de interação entre as normas descritivas e os líderes demonstra que a corrupção pode não ser tanto o resultado de indivíduos com poder inerentemente corruptos. Para se entender melhor a associação entre o poder e a corrupção deve-se ver o poder como permeável às mas sobretudo como determinado pelas influências sociais do contexto em que é exercido (Turner, 2005; Zhong, Magee, Maddux, & Galinsky, 2006). Ainda, o presente estudo também demonstra que as normas descritivas podem iniciar um ciclo de corrupção que a pode perpetuar. Com efeito, a corrupção pode emergir de processos de influência social *bottom-up*, o que pode determinar os níveis de corrupção posteriormente exercidos pelos futuros detentores do poder. Assim, seria proveitoso que a atenção pública e científica se focasse mais nessas influências sociais iniciais sobre quem poderá ascender a posições de poder, como forma de procurar entender, mitigar ou prevenir de forma mais eficaz a corrupção numa organização ou sociedade.

Referências bibliográficas

- Adamoli, S. (1999). Combatting corruption. In M. Joutsen (Ed.), *Five issues in European criminal justice: Corruption, women in the criminal justice system, criminal policy indicators, community crime prevention, and computer crime* (pp. 61-73). Helsinki: European Institute for Crime Prevention and Control.
- Alemann, U. V. (2004). The unknown depths of political theory: The case for a multidimensional concept of corruption. *Crime, Law and Social Change*, 42(1), 25-34.
- Allison, S. T., & Messick, D. M. (1990). Social decision heuristics in the use of shared resources. *Journal of Behavioral Decision Making*, 3(3), 195-204.
- Amundsen, I. (1999). *Political corruption: An introduction to the issues* (Working Paper No. 1999). Bergen: Chr. Michelsen Institute. Acedido Janeiro 15, 2005, em <http://www.cmi.no/publications/file/1040-political-corruption.pdf>
- Anand, V., Ashforth, B. E., & Joshi, M. (2004). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 39-53.
- Anderson, C., & Berdahl, J.L. (2002). The experience of power: Examining the effects of power on approach and inhibition tendencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1362– 1377.
- Anderson, C., & Galinsky, A. D. (2006). Power, optimism, and risk-taking. *European Journal of Social Psychology*, 36(4), 511–536.
- Andvig, J. C., Fjeldstad, O., Amundsen, I., Sissener, T., & Søreide, T. (2001). *Corruption: A review of contemporary research*. Bergen: Chr. Michelsen Institute. Acedido Setembro 1, 2015, em <http://bora.cmi.no/dspace/bitstream/10202/225/1/R%202001%207.pdf>

- Aquino, K., & Reed, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423-1440.
- Asforth, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1-52.
- Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (1999). "How can you do it?": Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of Management Review*, 24(3), 413-434.
- Au, W. T., & Komorita, S. S. (2002). Effects of initial choices in the prisoner's dilemma. *Journal of Behavioral Decision Making*, 15(4), 343-359.
- Ayal, S., & Gino, F. (2012). Honest rationales for dishonest behavior. In M. Mikulincer, & Shaver, P. R. (Eds.), *The Social Psychology of Morality: Exploring the Causes of Good and Evil* (pp. 149-166). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bagozzi, R. P., Wong, N., Abe, S., & Bergami, M. (2000). Cultural and situational contingencies and the theory of reasoned action: Application to fast food restaurant consumption. *Journal of Consumer Psychology*, 9(2), 97-106.
- Balliet, D. (2010). Communication and cooperation in social dilemmas: A meta-analytic review. *Journal of Conflict Resolution*, 54(1), 39-57.
- Bandura, A. (1990). Selective activation and disengagement of moral control. *Journal of Social Issues*, 46(1), 27-46.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193-209.
- Bandura, A. (2002). Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Moral Education*, 31(2), 101-119.

- Bargh, J. A., Raymond, P., Pryor, J. B., & Strack, F. (1995). Attractiveness of the underling: An automatic power → sex association and its consequences for sexual harassment and aggression. *Journal of Personality and Social Psychology, 68*(5), 768-781.
- Barkan, R., Ayal, S., Gino, F., & Ariely, D. (2012). The pot calling the kettle black: Distancing response to ethical dissonance. *Journal of Experimental Psychology, 141*(4), 757-773.
- Baron, J., & Ritov, I. (2004). Omission bias, individual differences, and normality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 94*(2), 74-85.
- Baucus, M. S. (1994). Pressure, opportunity and predisposition: A multivariate model of corporate illegality. *Journal of Management, 20*(4), 699-721.
- Berninghaus, S. K., Haller, S., Krüger, T., Neumann, T., Schosser, S., & Vogt, B. (2013). Risk attitude, beliefs, and information in a corruption game: An experimental analysis. *Journal of Economic Psychology, 34*, 46-60.
- Bettenhausen, K., & Murnighan, J. K. (1991). The development of an intragroup norm and the effects of interpersonal and structural challenges. *Administrative Science Quarterly, 36*(1), 20-35.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin, 17*(5), 475-482.
- Brewer, M. B. (1993). Social identity, distinctiveness, and in-group homogeneity. *Social Cognition, 11*, 150-164.
- Burger, J. M. (1999). The foot-in-the-door compliance procedure: A multiple-process analysis and review. *Personality and Social Psychology Review, 3*(4), 303-325.
- Butterfield, K. D., Treviño, L. K., & Weaver, G. R. (2000). Moral awareness in

- business organizations: Influence of issue-related and social context factors. *Human Relations*, 53(7), 981-1018.
- Cadot, O. (1987). Corruption as a gamble. *Journal of Public Economics*, 33(2), 223-244.
- Cabelkova, I., & Hanousek, J. (2004). The power of negative thinking: Corruption, perception and willingness to bribe in Ukraine. *Applied Economics*, 36(4), 383-397.
- Chen, S., Lee-Chai, A. Y., & Bargh, J. A. (2001). Relationship orientation as moderator of the effects of social power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(2), 183-187.
- Cialdini, R. B. (2001). *Influence: Science and practice*. New York: HarperCollins.
- Cialdini, R. B., Kallgren, C. A., & Reno, R. R. (1991). A focus theory of normative conduct: A theoretical refinement and reevaluation of the role of norms in human behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 21, 201-234.
- Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1015-1026.
- Darley, J. M. (2005). The cognitive and social psychology of contagious organizational corruption. *Brooklyn Law Review*, 70, 1177-1194.
- Darley, J. M., & Fazio, R. H. (1980). Expectancy confirmation processes arising in the social interaction sequence. *American Psychologist*, 35(10), 867-881.
- Dawes, R. M., McTavish, J., Shaklee, H. (1977). Behavior, communication and assumptions about other people's behavior in a commons dilemma situation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(1), 1-11.
- Dawes, R. M. (1980). Social dilemmas. *Annual Review of Psychology*, 31, 169-193.

- Dawes, R. M., & Messick, D. M. (2000). Social Dilemmas. *International Journal of Psychology, 35*(2), 111-116.
- De Cremer, E., & van Dijk, E. (2005). When and why leaders put themselves first: Leader behavior in resource allocations as a function of feeling entitled. *European Journal of Social Psychology, 35*(4), 553-563.
- De Cremer, & Van Vugt, M. (2002). Intergroup and intragroup aspects of leadership in social dilemmas: A relational model of cooperation. *Journal of Experimental Social Psychology, 38*(2), 126-136.
- Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *Journal of Abnormal & Social Psychology, 51*(3), 629–636.
- Diehl, M. (1990). The minimal group paradigm: Theoretical explanations and empirical findings. *European Review of Social Psychology, 1*(1), 263-292.
- Djawadi, B. M., & Fahr, R. (2013). *The impact of risk perception and risk attitudes on corrupt behavior: Evidence from a petty corruption experiment* (IZA Discussion Paper No. 7383). Bonn, Deutschland: Institute for the Study of Labor. Acedido Fevereiro 2, 2015 em <http://ssrn.com/abstract=2266810>
- Dong, B., Dulleck, U., & Torgler, B. (2012). Conditional corruption. *Journal of Economic Psychology, 33*(3), 609-627.
- Fast, N., Gruenfeld, D., Sivanathan, N., & Galinsky, A. (2009). Illusory control: The generative force behind power's far-reaching effects. *Psychological Science, 20*(4), 502-508.
- Fehr, E., & Fischbacher, U. (2004). Social norms and human cooperation. *Trends in Cognitive Sciences, 8*(4), 185-190.

- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57(5), 271–282.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117–140.
- Fiske, S. T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American Psychologist*, 48(6), 621-628.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1984). *Social Cognition*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Galinsky, A. D., Gruenfeld, D. H., & Magee, J. C. (2003). From power to action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(3), 453-466.
- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Gruenfeld, D. H., Whitson, J. A., & Liljenquist, K. A. (2008). Power reduces the press of the situation: Implications for creativity, conformity, and dissonance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(6), 1450-1466.
- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, M. E., & Gruenfeld, D. H. (2006). Power and perspectives not taken. *Psychological Science*, 17(12), 1068–1074.
- Galinsky, A., Rus, D. & Lammers, J. (2012). Power: A central force governing psychological, social, and organizational life. In D. De Cremer, R. van Dick, & J. K. Murnighan (Eds.), *Social Psychology in Organizations* (pp. 17-38). New York: Taylor & Francis.
- Gino, F., S. Ayal, & D. Ariely (2009). Contagion and differentiation in unethical behavior: The effect of one bad apple on the barrel. *Psychological Science*, 20(3), 393–398.
- Gino, F., Ayal, S., & Ariely, D. (2013). Self-serving altruism? The lure of unethical

- actions that benefit others. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 93, 285-292.
- Gino, F., & A. Galinsky (2012). Vicarious dishonesty: When psychological closeness creates distance from one's moral compass. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 15–26.
- Gino, F., & Pierce, L. (2009). Dishonesty in the name of equity. *Psychological Science*, 20(3), 1153-1160.
- Grieger, J. (2005). *Corruption in organizations: some outlines for research*. (Working Paper No. 2003). Wuppertal: University of Wuppertal, Department of Economics and Social Sciences. Acedido Setembro 1, 2015, em <http://elpub.bib.uniwuppertal.de/edocs/dokumente/fbb/wirtschaftswissenschaft/arbeitspapiere/203/ab0502.pdf>
- Gruenfeld, D. H., Inesi, M. E., Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). Power and the objectification of social targets. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(1), 111-127.
- Guinote, A. (2007). Power and goal pursuit. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(8), 1076-1087.
- Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological Review*, 108(4), 814-834.
- Haines, E. L., & Jost, J. T. (2000). Placating the powerless: Effects of legitimate and illegitimate explanation on affect, memory, and stereotyping. *Social Justice Research*, 13(3), 219–236.
- Harris, R. J., & Joyce, M. A. (1980). What's fair? It depends on how you phrase the question. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(1), 165-179.
- Irwin, K., & Simpson, B. (2013). Do descriptive norms solve social dilemmas?

- Conformity and contributions in collective action groups. *Social Forces*, 91(3), 1057-1084.
- Jost, J. T., Banaji, M. R., & Nosek, B. A. (2004). A decade of system justification theory: Accumulated evidence of conscious and unconscious bolstering of the status quo. *Political Psychology*, 25(6), 881–919.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51–60.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110(2), 265-284.
- Kipnis, D. (1972). Does power corrupt? *Journal of Personality and Social Psychology*, 24(1), 33–41.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1-31.
- Kouchaki, M. (2011). Vicarious moral licensing: The influence of others' past moral actions on moral behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(4), 702-715.
- Kunda, Z. (1990). The case for motivated reasoning. *Psychological Bulletin*, 108(3), 480-498.
- Lammers, J., Galinsky, A. D., Gordijn, E. H., & Otten, S. (2008). Illegitimacy moderates the effects of power on approach. *Psychological Science*, 19(6), 558-564.
- Lammers, J., & Stapel, D. (2009). How power influences moral thinking. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(2), 279-289.
- Lammers, J., Stapel, D., & Galinsky, A. D. (2010). Power increases hypocrisy:

- Moralizing in reasoning, immorality in behavior. *Psychological Science*, 21(5), 737-744.
- Lapinski, M. K., & Rimal, R. N. (2005). An explication of social norms. *Communication Theory*, 15(2), 127-147.
- Latané, B., & Darley, J. M. (1968). Group inhibition of bystander intervention in emergencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10(3), 215-221.
- Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin*, 125(2), 255-275.
- Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 351-398.
- Magee, J. C., & Smith, P. K. (2013). The social distance theory of power. *Personality and Social Psychology Review*, 17(2), 158-186.
- Maner, J.K., & Mead, N. L. (2010). The essential tension between leadership and power: When leaders sacrifice group goals for the sake of self-interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(3), 482-497.
- Mazar, N., Amir, O., & Ariely, D. (2008). The dishonesty of honest people: A theory of self-concept maintenance. *Journal of Marketing Research*, 45(6), 633-644.
- Messick, D. M., Wilke, H., Brewer, M. B., Kramer, R. M., Zemke, P. E., & Lui, L. (1983). Individual adaptations and structural change as solutions to social dilemmas. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(2), 294-309.
- Merritt, A. C., Effron, D. A., & Monin, B. (2010). Moral self-licensing: When being good frees us to be bad. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(5), 344-357.
- Monin, B., & Miller, D. T. (2001). Moral credentials and the expression of prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(1), 33-43.

- Moore, C. (2008). Moral disengagement in processes of organizational corruption. *Journal of Business Ethics, 80*(1), 129-139.
- Moore, C., Detert, J. R., Treviño, L. K., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology, 65*(1), 1-48.
- Moore, C., & Gino, F. (2013). Ethically adrift: How others pull our moral compass from true north, and how we can fix it. *Research in Organizational Behavior 33*, 53–77.
- Nieuwenboer, N. A., & Kaptein, M. (2008). Spiraling down into corruption: A dynamic analysis of the social identity processes that cause corruption in organizations to grow. *Journal of Business Ethics, 83*(2), 133-146.
- Orbell, J. M., van de Kragt, A. J. C., & Dawes, R. M. (1988). Explaining discussion-induced cooperation. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*, 811-819.
- Pillutla, M. M., & Chen, X. (1999). Social norms and cooperation in social dilemmas: The effects of context and feedback. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 78*(2), 81-103.
- Platow, M. J., Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Steffens, N. K. (2015). There is no leadership if no-one follows: Why leadership is necessarily a group process. *International Coaching Psychology Review, 10*(1), 20-37.
- Rabl, T. (2008). *Private corruption and its actors: Insights into the subjective decision making processes*. Lengerich: Pabst Science.
- Rabl, T. (2011). The impact of situational influences on corruption in organizations. *Journal of Business Ethics, 100*(1), 85-101.

- Rabl, T., & Kühlmann, T. M. (2008). Understanding corruption in organizations: Development and empirical assessment of an action model. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 477-495.
- Reno, R. R., Cialdini, R. B., & Kallgren, C. A. (1993). The transsituational influence of social norms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(1), 104-112.
- Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Rimal, R. N., & Real, K. (2005). How behaviors are influenced by perceived norms. *Communication Research*, 32(3), 389-414.
- Rodríguez-Bailón, R., Moya, M., & Yzerbyt, V. (2000). Why do superiors attend to negative stereotypic information about their subordinates? Effects of power legitimacy on social perception. *European Journal of Social Psychology*, 30(5), 651-671.
- Ryvkin, D., & Serra, D. (2012). How corruptible are you? Bribery under uncertainty. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 81(2), 466-477.
- Sachdeva, S., Iliev, R., & Medin, D. L. (2009). Sinning saints and saintly sinners: The paradox of moral self-regulation. *Psychological Science*, 20(4), 523-528.
- Samuelson, C. F., Messick, D. M., Rutte, C. G., & Wilke, H. (1984). Individual and structural solutions to resource dilemmas in two cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(1), 94-104.
- Schumann, P. L., Scott, T.W., & Anderson, P.H. (2006). Designing and introducing ethical dilemmas into computer-based business simulations. *Journal of Management Education*, 30(1), 195-219.

- Shu, L. L., & Gino, F. (2012). Sweeping dishonesty under the rug: How unethical actions lead to forgetting of moral rules. *Journal of Personality and Social Psychology, 102*(6), 1164-1177.
- Slabu, L., & Guinote, A. (2010). Getting what you want: Power increases the accessibility of active goals. *Journal of Experimental Social Psychology, 46*(2), 344-349.
- Smith, P. K., & Galinsky, A. D. (2010). The nonconscious nature of power: Cues and consequences. *Social and Personality Psychology Compass, 4*(10), 918-938.
- Smith, P. K., Jost, J. T., & Vijay, R. (2008). Legitimacy Crisis? Behavioral approach and inhibition when power differences are left unexplained. *Social Justice Research, 21*(3), 358-376.
- Smith, P. K., & Trope, Y. (2006). You focus on the forest when you're in charge of the trees: Power priming and abstract information processing. *Journal of Personality and Social Psychology, 90*(4), 578-596.
- Sousa, L. (2011). *Corrupção*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Tenbrunsel, A. E., Diekmann, K. A., Wade-Benzoni, K. A., & Bazerman, M. H. (2010). The ethical mirage: A temporal explanation as to why we are not as ethical as we think we are. *Research in Organizational Behavior, 30*, 153-173.
- Transparency International (2013). *Global Corruption Barometer*. Acedido Dezembro, 12, 2014, em http://files.transparency.org/content/download/604/2549/file/2013_GlobalCorruptionBarometer_EN.pdf

- Transparency International (2014). *Corruption Perceptions Index 2014*. Acedido Março, 23, 2015, em http://files.transparency.org/content/download/1856/12434/file/2014_CPIBrochure_EN.pdf
- Treviño, L. K., & Brown, M. E. (2005). The role of leaders in influencing unethical behavior in the workplace. In R. E. Kidwell, & C. L. Martin (Eds.), *Managing organizational deviance* (pp. 69-96). London: Sage Publishing.
- Tsang, J. (2002). Moral rationalization and the integration of situational factors and psychological processes in immoral behavior. *Review of General Psychology*, 6(1), 25-50.
- Turner, J. C. (1999). Some current issues in research on social identity and self-categorization theories. In N. Ellemers, R. Spears, & B. Doosje (Eds.), *Social Identity: Context, commitment, content* (pp. 6-34). Oxford: Blackwell.
- Turner, J. C. (2005). Explaining the nature of power: A three-process theory. *European Journal of Social Psychology*, 35, 1-22.
- Turner, J. C., Oakes, P. J., Haslam, S. A., & McGarty, C. (1994). Self and collective: Cognition and social context. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(5), 454-454.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 769-780.
- Van Lange, P. A. M. (1999). The pursuit of joint outcomes and equality in outcomes: An integrative model of social value orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(2), 337-349.

- Van Lange, P. A. M., Joireman, J., Parks, C. D., & Van Dijk, E. (2013). The psychology of social dilemmas: A review. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *120*(2), 125-141.
- Warren, D. E., & Smith-Crowe, K. (2008). Deciding what's right: The role of external sanctions and embarrassment in shaping moral judgments in the workplace. *Research in Organizational Behavior*, *28*, 81-105.
- Whitson, J. A., Liljenquist, K. A., Galinsky, A. D., Magee, J. C., Gruenfeld, D. H., & Cadena, B. (2013). The blind leading: Power reduces awareness of constraints. *Journal of Experimental Social Psychology*, *49*(3), 579-582.
- Zhong, C., & Liljenquist, K. A. (2006). Washing away your sins: Threatened Morality and physical cleansing. *Science*, *313*(5792), 1451-1452.
- Zhong, C., Magee, J. C., Maddux, W. W., & Galinsky, A. D. (2006). Power, culture, and (in)action: Considerations in the expression and enactment of power in East Asian and Western society. In Y. Chen (Eds.), *Research on managing groups and teams: National culture and groups* (pp. 53-73). Greenwich, Conn.: Elsevier Science Press.

Apêndice A

Ensaio de compra 1 e 2

Nestas duas primeiras jogadas, terá de escolher uma das duas alternativas de aquisição de cartas para a equipa, que correspondem a diferentes níveis de risco.

Ensaio de compra 1

Opção A: obter um 2 de copas (1 ponto) com 100% de probabilidade.

Opção B: obter um 4 de copas (3 pontos) com 70% de probabilidade de ganhar e 30% de probabilidade de não obter nada.

Ensaio de compra 2

Opção A: obter um 4 de copas (3 pontos) com 100% de probabilidade.

Opção B: obter um 6 de copas (5 pontos) com 50% de probabilidade de ganhar e 50% de probabilidade de não obter nada.

Apêndice B

Ensaio de venda 3

Na próxima fase, terá de vender cartas que fazem parte dos recursos da sua equipa, que incluem cartas de copas e de espadas. Assim, cabe-lhe agora decidir qual destas 3 operações de venda, propostas por outros participantes da experiência, pretende concretizar.

1. O participante 10, da outra equipa de espadas, oferece **2 pontos** pelo **3 de espadas** da sua equipa. Esses pontos serão transferidos para a conta da sua equipa e divididos por todos. Se aceitar esta proposta, terá de retirar a carta do baralho e de a colocar junto ao mesmo.
2. O participante 14, líder da equipa de espadas, oferece-lhe **1 ponto** pelo **8 de espadas** da sua equipa. Os pontos que ganhar com esta venda vão para si, e serão contabilizados no final da experiência. Se aceitar esta proposta, terá de retirar a carta do baralho e de a colocar no envelope.
3. O participante 17, líder da outra equipa de copas, oferece-lhe **3 pontos** pelo **10 de copas** da sua equipa. Os pontos que ganhar com esta venda vão para si, e serão contabilizados no final da experiência. Se aceitar esta proposta, terá de retirar a carta do baralho e de a colocar no envelope.

Apêndice C

Instruções experimentais

Instruções gerais iniciais

Caro participante,

No nosso dia-a-dia, tomamos decisões praticamente a todo o momento, tanto individualmente como em grupo. Assim, a frequência com que a tomada de decisão nos mais diversos âmbitos ocorre justifica a sua investigação científica

Neste estudo interuniversitário, pretendemos investigar as decisões que as pessoas tomam num jogo colectivo análogo a um jogo online de cartas, no qual participarão muitas equipas simultaneamente.

Neste jogo, pertencerá a uma equipa correspondente a um naipe de copas. Os restantes elementos que estão consigo na sala pertencem a outras equipas e estarão em jogos diferentes. Os outros elementos da sua equipa estão noutras salas.

A experiência é constituída por 10 jogadas.

Em metade das jogadas deste jogo, terá a oportunidade de ganhar cartas para a sua equipa, o que aumentará o número de pontos da mesma. Na outra metade, terá de vender cartas da sua equipa a outros jogadores desta experiência.

Apenas após cada fase de venda, todos os participantes receberão informação no ecrã acerca de quantos participantes optaram por cada alternativa em cada ensaio.

Atente que:

- A cada carta corresponde um determinado valor em pontos já estipulado no início do jogo, e que consta na ficha que tem junto a si.
- O objectivo do jogo é maximizar os ganhos da sua equipa.

- No final da experiência, calcular-se-á o total de pontos de cada equipa, sendo apurados individualmente todos os pontos acumulados por cada um dos participantes.
- Os pontos atribuídos a cada participante serão trocados por dinheiro, à razão de 1 ponto/4 cêntimos.
- Os pagamentos serão feitos anonimamente, ou seja, nenhum participante saberá quanto é que os outros participantes receberão.
- Terminada a experiência, espere em silêncio que todos acabem. Depois, todos sairão da sala e esperarão pela chamada individual do colaborador para receberem o pagamento.

Todas as decisões tomadas serão anónimas, ou seja, ninguém saberá quem tomou determinada decisão. Os pontos que ganhar serão apurados individualmente. Caso tenha alguma dúvida acerca destas instruções, por favor, esclareça-a junto do experimentador. Se não tiver quaisquer dúvidas, espere pela indicação do experimentador para poder começar.

Obrigado pela participação!

Instruções da condição líder

Foi nomeado pelo sistema como **LÍDER** da sua equipa de copas, constituída por si e por mais 8 participantes, todos eles presentes noutras salas.

Tem sobre a sua mesa um baralho de cartas, que pertence à sua equipa e que está sob o seu controlo exclusivo. Nesse baralho estão incluídas cartas de copas e de espadas. Tem também sobre a sua mesa um envelope, cuja função mais adiante lhe explicaremos.

Instruções da condição *não-líder*

Foi nomeado pelo sistema como membro de uma equipa de copas, constituída por si e por mais 8 participantes, todos eles presentes noutras salas.

Instruções gerais finais

A EXPERIÊNCIA TERMINOU.

Por favor, escreva no papel que tem em cima da mesa uma estimativa do número de pontos que lhe serão atribuídos. Pedimos-lhe que aguarde que os outros participantes acabem, até indicação do experimentador de que poderá sair da sala. Depois, o experimentador porá o sistema a calcular os pontos atribuídos a cada participante. O dinheiro que ganhar será calculado com a seguinte fórmula:

$$\text{Pontos atribuídos a cada participante} \times 0,04\text{€}$$

Muito obrigado pela sua participação!

Apêndice D

Tabela de pontos

CARTA	PONTOS
2	1
3	2
4	3
5	4
6	5
7	10
8	6
9	7
10	8
Dama	11
Valete	12
Rei	13
Ás	15