

Táticas de Recuperação da Confiança: uma Meta-Análise

Autoria

Danubia Reck - reckdanubia@gmail.com

Curso de Mestr Acadêmico em Admin/Prog de Pós-Grad em Admin/IMED - Escola de Administração da Faculdade
Meridional

Kenny Basso - bassokenny@gmail.com

Outro/Cooperando Pesquisas

Outro/B-Lab Learning Space

Resumo

A confiança é essencial para as interações sociais e organizacionais, porém, durante estas interações a confiança pode ser violada, necessitando de uma recuperação. A confiança pode ser recuperada através de táticas de recuperação, como o pedido de desculpas, a negação, a compensação financeira e a promessa. Apesar de existirem trabalhos sobre as táticas, alguns apresentam resultados conflitantes e não existe uma evidência mais sólida sobre a real eficácia de cada tática. Desta forma, este trabalho busca contribuir para o tema a partir do desenvolvimento de uma meta-análise, tendo como objetivo principal analisar a relação do pedido de desculpas, da negação, da compensação financeira e da promessa com a recuperação da confiança, avaliando também o papel do tipo de violação como potencial moderador. A amostra deste artigo foi composta por 73 estudos, com 91 amostras independentes e um conjunto de 89.598 participantes, que geraram um total de 388 effect sizes. Os resultados suportam as hipóteses de que, o pedido de desculpas, a compensação financeira e a promessa têm efeito direto e positivo para a recuperação da confiança. Desse modo, este artigo contribui para a literatura ao elucidar o real papel das quatro táticas mais abordadas sobre a recuperação da confiança.



Táticas de Recuperação da Confiança: uma Meta-Análise

Resumo

A confiança é essencial para as interações sociais e organizacionais, porém, durante estas interações a confiança pode ser violada, necessitando de uma recuperação. A confiança pode ser recuperada através de táticas de recuperação, como o pedido de desculpas, a negação, a compensação financeira e a promessa. Apesar de existirem trabalhos sobre as táticas, alguns apresentam resultados conflitantes e não existe uma evidência mais sólida sobre a real eficácia de cada tática. Desta forma, este trabalho busca contribuir para o tema a partir do desenvolvimento de uma meta-análise, tendo como objetivo principal analisar a relação do pedido de desculpas, da negação, da compensação financeira e da promessa com a recuperação da confiança, avaliando também o papel do tipo de violação como potencial moderador. A amostra deste artigo foi composta por 73 estudos, com 91 amostras independentes e um conjunto de 89.598 participantes, que geraram um total de 388 *effect sizes*. Os resultados suportam as hipóteses de que, o pedido de desculpas, a compensação financeira e a promessa têm efeito direto e positivo para a recuperação da confiança. Desse modo, este artigo contribui para a literatura ao elucidar o real papel das quatro táticas mais abordadas sobre a recuperação da confiança.

Palavras-chave: Recuperação da Confiança. Táticas de Recuperação. Meta-análise.

Introdução

A confiança desempenha um papel importante nas interações sociais e organizacionais (Arnott, 2007; Desmet, Cremer, & Van Dijk, 2011b; Kramer, 1994; Lount & Pettit, 2012; Mcallister, 1995). Segundo Arnott (2007), para que relacionamentos tenham sucesso, sejam eles de amizades, casamentos, parcerias e transações comerciais, a confiança em maior ou menor grau faz-se necessária. Devido à sua importância, a confiança tem sido tema de pesquisas relacionadas a diversas áreas, como psicologia (Deutsch, 1958), sociologia (Lewis & Weigert, 1985) e organizações (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987; Mattila, 2009; Mcallister, 1995; Moorman, Zaltman, & Deshpande, 1992; Morgan & Hunt, 1994).

Embora exista uma grande preocupação com a construção e a manutenção da confiança, conflitos entre as partes podem ocorrer e assim a confiança pode ser violada (Pizzutti & Fernandes, 2008). Assim, a violação ocorre quando uma das partes não atende às expectativas do outro (Chen, Saporito, & Belkin, 2011; Kim, Ferrin, Cooper, & Dirks, 2004). Quando a confiança é violada, surge então a necessidade de uma recuperação (Bansal & Zahedi, 2015; Kim et al., 2004). Esta recuperação pode diminuir a raiva causada pela violação e evitar que a parte violada se envolva em comportamentos de retaliação (Choi & La, 2013).

Diante disso, para recuperar a confiança, o infrator pode utilizar uma tática de recuperação. Existem diversas táticas que podem ser utilizadas, como respostas verbais, reestruturações organizacionais, penitência e endosso de terceiros, dentre outras (Basso & Pizzutti, 2014; Bozic, 2017; Bozic, Siebert, & Martin, 2019). Considerando estas táticas, destaca-se que o pedido de desculpas (Bansal & Zahedi, 2015; Basford, Offermann, & Behrend, 2014; Basso & Pizzutti, 2016; Chen, Wu, & Chang, 2013; Cremer, Pillutla, & Folmer, 2011), a negação (Bansal & Zahedi, 2015; Ferrin, Kim, Cooper, & Dirks, 2007; Kim et al., 2004; Laer & Ruyter, 2010), a compensação financeira (Desmet, Cremer, & Van Dijk, 2011a; Dirks, Kim, Ferrin, & Cooper, 2011; Xie & Peng, 2009) e a promessa (Schweitzer, Hershey, & Bradlow, 2006; Tomlinson, 2012; Zhang, 2012) são as táticas mais abordadas na literatura para recuperar a confiança.

Apesar do crescimento de estudos sobre a recuperação da confiança (Bozic, 2017), permanece uma lacuna no que diz respeito a escolha da tática adequada (Ferrin et al., 2007).

Além do mais, alguns estudos encontraram resultados controversos sobre a eficácia de algumas táticas (Ferrin et al., 2007; Fuoli, Van De Weijer, & Paradis, 2017; Kim et al., 2004). Gillespie Dietz e Lockey (2014) também afirmam que existem resultados distintos, principalmente no que diz respeito ao pedido de desculpas e a negação.

Por exemplo, em relação ao pedido de desculpas, em um contexto de consumo, Xie e Peng (2009) encontraram evidências positivas para esta tática. Já Fuoli et al. (2017), não encontraram resultados positivos para o pedido de desculpas quando avaliaram a confiança dos consumidores em organizações envolvidas em escândalos de corrupção. Sobre a negação, Fuoli et al. (2017) e Kharouf e Lund (2018), encontraram resultados positivos desta tática para recuperar a confiança do consumidor. Por outro lado, Lu, Yang, Ye, Zou e Mahmood (2016) descobriram uma redução da confiança após a utilização da negação como tática.

Referente a compensação, Desmet et al. (2011a) e Lu et al. (2016) constaram achados positivos. No entanto, Cao, Shi e Yin (2014) encontraram que a compensação não foi eficaz para recuperar a confiança após situações de publicidade negativa. Por fim, a promessa também apresenta alguns resultados discrepantes, enquanto Tomlinson (2012) encontrou resultado positivo para esta tática, Andrade (2017), não constatou uma relação direta entre a promessa e a recuperação da confiança.

Deste modo, Ferrin et al. (2007) ressaltam que nem sempre há um consenso sobre qual estratégia deve ser usada para recuperar a confiança. Diante desta falta de consenso, Kim et al. (2004) destacam a importância de estudos sobre os tipos de táticas que podem ser eficazes após uma violação e sobre os fatores que podem contribuir para a eficácia destas táticas. Considerando os resultados conflitantes e a falta de evidências sólidas sobre a real eficácia destas quatro táticas, o objetivo deste trabalho é analisar a relação do pedido de desculpas, da negação, da compensação financeira e da promessa com a recuperação da confiança, além de avaliar o papel do tipo de violação como moderador nesta relação.

Recuperação da confiança

Quando as expectativas positivas dos indivíduos são violadas, a confiança pode diminuir, necessitando assim de estratégias que possam recuperá-la (Kim et al., 2004). Choi e La (2013) também afirmam que após situações de falhas as empresas precisam criar estratégias de recuperação que também recuperam a confiança do cliente, desta forma, é possível restaurar o relacionamento. No mesmo sentido, Wang e Huff (2007) destacam que após uma violação, os profissionais precisam saber quais tipos de táticas serão mais efetivas para recuperar a confiança.

Devido às características variadas da confiança, esforços para recuperá-la devem se concentrar em aspectos como as crenças de confiança (percepção de integridade, competência e benevolência) e a intenção de confiar (disposição de um indivíduo em confiar) (Kim et al., 2004). Diante disso, Kim et al. (2004) definem a recuperação como atividades que melhorem as crenças e as intenções de confiança da parte violada após episódios em que se percebe esta violação.

Existem várias táticas que podem ser usadas para a recuperação da confiança (Basso & Pizzutti, 2014; Bozic, 2017; Wu, Chien, Chen, & Wu, 2013). Estas táticas podem incluir desculpas, indenizações ou compensações financeiras, manutenção ou trocas de mercadorias, melhorias nos processos e na comunicação, negação, promessas e informações que possam atenuar os sentimentos negativos (Basso, 2012; Wu et al., 2013). Dentre estas táticas, o pedido de desculpas e negação são as mais estudadas (Basso, 2012; Bozic, 2017), porém, a compensação financeira (Chen et al., 2013; Cremer, 2010; Desmet, Cremer, & Van Dijk, 2010; Desmet et al., 2011a, 2011b; Dirks et al., 2011; Xie & Peng, 2009; Wu et al., 2013) e a promessa

(Kam, 2009; Schweitzer et al., 2006; Tomlinson 2012; Zhang, 2012) também são táticas que vêm recebendo atenção dos pesquisadores.

Este artigo concentra-se nas quatro táticas mais estudadas para a recuperação da confiança (pedido de desculpas, negação, compensação financeira e promessa), diante disso, os próximos itens do referencial abordam cada uma destas táticas.

Pedido de desculpas

Kim et al. (2004 p. 105) definem a desculpa como “uma declaração que reconhece a responsabilidade e arrependimento após uma violação de confiança”. O pedido de desculpas pode ser interpretado pelas vítimas como uma forma do transgressor assumir a responsabilidade sobre a violação (Brooks, Dai, & Schweitzer, 2014). Para a recuperação da confiança, Bozic (2017) destaca que o pedido de desculpas é a tática mais usada. Neste sentido, Tomlinson, Dineen e Lewicki (2004) também argumentam a importância do pedido de desculpas, considerando esta estratégia como um pré-requisito para a recuperação da confiança.

Choi e Nazareth (2005) destacam a importância do pedido de desculpas após uma violação, pois, se ele não for apresentado, a parte violada pode inferir que o infrator não está arrependido da violação, podendo ser capaz de cometer novas violações no futuro. Basford et al. (2014) realizaram um estudo para verificar a influência do pedido de desculpas dentro do contexto organizacional. Os resultados demonstram que o pedido de desculpas por parte de um líder tem mais influência no perdão, na confiança, na lealdade e no comprometimento organizacional dos seus seguidores, do que quando o pedido de desculpas não é realizado. Wu et al. (2013), dentro do contexto de consumidores e empresas, também encontram influência positiva do pedido de desculpas com a recuperação da confiança.

Considerando o pedido de desculpas como uma declaração de arrependimento após situações de violação da confiança, e que demonstra a preocupação do transgressor para assumir a responsabilidade pela violação, e ainda, considerando os resultados positivos em estudos anteriores, espera-se que o pedido de desculpas seja uma tática eficaz para recuperar a confiança após situações de violações, diante disso, formula-se a seguinte hipótese:

H1: Existe uma relação positiva do pedido de desculpas com a recuperação da confiança.

Negação

Ao contrário da desculpa, Kim et al. (2004 p. 105) definem a negação como “uma declaração na qual não se reconhece nenhuma responsabilidade, e, portanto, nenhum arrependimento”. Bansal e Zahedi (2015) ampliam esta definição argumentando que além de não assumir nenhuma responsabilidade, a negação transfere a culpa para um ator externo ou mesmo para eventos não controláveis.

A negação pode ser eficaz para o reparo da confiança, pois fornece o benefício da dúvida para a parte violada (Kim et al., 2004). A negação limita a culpa percebida, porém, também demonstra que o transgressor não irá tomar nenhuma ação para a reparação (Kim et al., 2004). Ferrin et al. (2007) argumentam que apesar do benefício da dúvida, a negação pode prejudicar os relacionamentos futuros, tendo em vista que ela descarta a necessidade de correção do comportamento, desta forma, a vítima pode permanecer com dúvidas sobre as ações futuras da outra parte.

Em situações de barganha, quando a vítima não tem certeza sobre a atribuição da violação, a negação não será uma estratégia eficaz para a recuperação da confiança (Cremer, Van Dijk, & Pillutla, 2010). No contexto online, Utz, Matzat e Snijders (2009) também não

encontraram efeito positivo da negação para recuperar a confiança. Mattila (2009) também reforça que a negação não é uma estratégia eficaz. A negação pode não ser eficaz porque é difícil negar a culpa em determinadas situações, pois ela está implícita na violação (Utz et al., 2009). Para Knight, Mather e Mathieson (2015), a negação pode prejudicar a percepção de sinceridade do transgressor e assim causar mais danos após a violação.

Existem divergências em relação a eficácia da negação como uma tática de recuperação da confiança, mas considerando a negação como uma declaração que nega qualquer responsabilidade pela violação. Considerando também que a negação atesta que nenhum ato efetivo será realizado para recuperar o dano causado, espera-se que a negação não seja uma tática eficaz para a recuperação da confiança, desta forma, formula-se a hipótese abaixo:

H2: Existe uma relação negativa da negação com a recuperação da confiança.

Compensação financeira

Após uma violação, a parte violada espera algo além de respostas verbais, ou seja, respostas mais substantivas, como a compensação financeira, desta forma, a parte violada percebe que o transgressor está pagando pelo sofrimento causado durante a violação (Dirks et al., 2011). Desmet et al. (2011a) definem a compensação financeira como a restauração da perda monetária após uma falha ou violação. Quando uma violação resulta em danos financeiros para a vítima, os transgressores podem usar estratégias de compensação financeira para restaurar o relacionamento, desta forma, o infrator se comporta da maneira correta com a vítima tentando desfazer os danos causados (Haesevoets, Folmer, Cremer, & Hiel, 2013). Mesmo quando a violação não resulta em perdas financeiras, a compensação pode ser uma forma de punir o transgressor pela violação e assim restaurar o relacionamento (Darley & Pittman, 2003; Okimoto, 2008).

Após uma violação da confiança, alguns autores destacam que a compensação financeira é uma estratégia eficaz para restaurar a confiança (Desmet et al., 2010; Desmet et al., 2011a, 2011b; Dirks et al., 2011; Wu et al., 2013; Xie & Peng, 2009). Em um contexto de barganha, as compensações financeiras são importantes após uma transgressão, principalmente quando os resultados são de perdas. Neste cenário, a compensação financeira tem influência positiva para restaurar a confiança (Cremer, 2010). Já Desmet et al. (2010) afirmam que compensações financeiras voluntárias da empresa têm influência maior na recuperação da confiança do que compensações financeiras impostas.

Considerando a compensação financeira como uma estratégia de recuperação dos danos após situações de violação, e que demonstra preocupação do transgressor para com a vítima, e ainda, considerando os resultados positivos em estudos anteriores da compensação para a recuperação da confiança, espera-se que a compensação financeira seja uma tática eficaz para recuperar a confiança, diante disso, formula-se a seguinte hipótese:

H3: Existe uma relação positiva da compensação financeira com a recuperação da confiança.

Promessa

Schweitzer et al. (2006 p. 4) destacam que “as promessas representam uma abordagem assertiva de gerenciamento de impressões, projetada para transmitir intenções positivas sobre atos futuros”. Os mesmos autores argumentam que as promessas podem reparar expectativas positivas sobre o comportamento futuro, e conseqüentemente, as avaliações de que o infrator tem probabilidade de ser uma pessoa confiável. A promessa atesta de forma explícita que os

resultados serão melhores no futuro do que foram no passado, sendo uma declaração de que o transgressor pretende se comportar de maneira confiável, desta forma, além de uma expectativa positiva, a promessa atua como declaração de que a transgressão não voltará a ocorrer (Tomlinson, 2012; Scher & Darley, 1997; Kam, 2009).

A promessa pode ser uma estratégia eficaz para restaurar o relacionamento, pois garante que o infrator está se esforçando para tal ato (Basso & Pizzutti, 2016; Schniter, Sheremeta, & Sznycer, 2013). Kam (2009) destaca que para recuperar a confiança, os indivíduos precisam perceber que o infrator está disposto a mudar, desta forma, a promessa pode ser uma estratégia benéfica pois destaca uma intenção de mudança de comportamento. Já para Zhang (2012), a promessa também é uma intenção de agir de maneira confiável, aumentando assim a confiança dos consumidores após uma violação.

A promessa pode promover a confiança após uma violação, pois é uma estratégia que transmite informação e uma percepção de sensibilidade com a vítima, além de ser um compromisso de honrar a confiança no futuro (Tomlinson, 2012). Para Zhang (2012) após uma falha a promessa pode ser uma forma de demonstrar boa vontade e ajudar a parte violada a melhorar a imagem do transgressor.

Considerando a promessa como um comportamento que atesta expectativas positivas, e que demonstra que o transgressor pode agir de maneira confiável nas interações futuras, e ainda, considerando a influência da promessa em estudos anteriores para recuperar a confiança, espera-se que a promessa seja uma tática eficaz para recuperar a confiança, diante disso, formula-se a seguinte hipótese:

H4: Existe uma relação positiva da promessa com a recuperação da confiança.

Tipo de violação

Kim et al. (2004) destacam que o tipo de violação (ex. integridade ou competência) pode influenciar o efeito da tática usada para a recuperação da confiança. Violações de confiança baseadas em integridade e benevolência podem ser mais prejudiciais do que violações de competência (Chen et al., 2011). Isto ocorre porque a violação de integridade implica em falta de caráter e a violação de benevolência indica uma falta de respeito pelo bem-estar do outro (Chen et al., 2011).

Referente às táticas, Kim et al. (2004) afirmam que em violações de competência a desculpa foi mais efetiva para restaurar a confiança, já para violações de integridade a negação foi melhor. Basso e Pizzutti (2016) também indicam que o tipo de violação deve ser considerado na avaliação de qual tática de recuperação usar. Ao estudarem a recuperação da confiança após situações de duplo desvio, os autores encontraram que o pedido de desculpas e a promessa têm influência positiva na recuperação da confiança, sendo que a promessa é mais eficiente quando a violação ocorrida é baseada em atribuições de competência, por outro lado, o pedido de desculpas pode ser mais eficiente quando a violação for baseada em atribuições de integridade.

De forma geral, a negação é uma tática que funciona para recuperar a confiança em situações de violação de integridade (Ferrin et al., 2007; Kim et al., 2004). No mesmo sentido, Laer e Ruyter (2010) também destacam que a negação pode ser mais eficiente para restaurar a confiança após violações de integridade. Já a promessa como tática de recuperação, tem influência na confiança porque demonstra sinais que indicam competência para as vítimas (Dirks et al., 2011). Basso e Pizzutti (2016) também destacam a eficácia da promessa para a recuperação da confiança após situações de violação de competência.

Considerando os resultados de estudos anteriores, que indicam que o tipo de violação (competência vs. integridade) tem influência na recuperação da confiança, espera-se que o tipo

de violação atue como um moderador na relação entre as táticas e a recuperação da confiança, desta forma, propõe-se a seguinte hipótese:

H6: O tipo de violação (competência vs. integridade) interfere na relação entre (a) o pedido de desculpas, (b) a negação, (c) a compensação financeira (d) a promessa e a recuperação da confiança.

Método

O estudo foi realizado através da técnica de meta-análise, que busca a partir de evidências de outros estudos empíricos e quantitativos uma compreensão mais precisa dos resultados existentes na literatura (Vieira, 2017). Para o desenvolvimento desta meta-análise, foram adotados os procedimentos sugeridos por Lipsey e Wilson (2001) e por Vieira (2017). A coleta e codificação dos dados também seguiram as recomendações do protocolo *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA).

Processo de Seleção dos estudos: Para abastecer o banco de dados, foi realizada uma busca entre os meses de julho e setembro de 2018 em dez bases de dados: CAPES Periódicos; EBSCO; Emerald; Google Scholar; Sage Journals; Scielo; Science Direct; Spell; Open Access Theses and Dissertations; e Taylor & Francis. Além de artigos publicados em periódicos, as buscas também contemplaram dissertações, teses e trabalhos publicados em anais de eventos.

Referente aos critérios de inclusão, destaca-se que os estudos selecionados: (1) tratam da relação de pelo menos uma das táticas (pedido de desculpas, negação, compensação financeira e promessa) na recuperação da confiança; (2) os estudos reportam os efeitos de pelo menos uma das táticas buscadas na recuperação da confiança; e (3) os estudos fornecem o coeficiente da correlação de Pearson (ou variantes que possibilitem sua conversão). Para os critérios de exclusão, destaca-se que foram excluídos da amostra: (1) trabalhos teóricos ou ensaios; (2) sem a apresentação de resultados estatísticos; e (3) revisões sistemáticas qualitativas, sem dados codificáveis.

A busca inicial resultou em 1859 estudos. Após, foram excluídos os estudos repetidos, resultando em 481 estudos que entraram na lista para análise posterior. A análise destes estudos foi realizada com base nos critérios de inclusão e exclusão citados acima. Seguindo estes critérios, 408 estudos foram excluídos, desta forma, a amostra final é composta por 73 estudos, com 91 amostras independentes (estudos com mais de uma amostra), resultando em 388 *effect sizes*, sendo, desculpa - 220 *effect sizes*, negação - 108 *effect sizes*, compensação - 38 *effect sizes* e promessa - 22 *effect sizes*, cabe ressaltar que alguns estudos reportaram efeitos para mais de uma tática.

Processo de codificação e operacionalização das variáveis: Após a seleção dos estudos, foi preparado um esquema de codificação com as informações coletadas, os dados extraídos foram armazenados em uma planilha Microsoft Excel. Primeiro foram coletadas e codificadas as informações descritivas dos estudos. Após, cada estudo foi codificado conforme as variáveis desta pesquisa, sendo a confiança como a variável dependente, o pedido de desculpas, a negação, a compensação financeira e a promessa como variáveis independentes. Também foi codificado o moderador do tipo de violação (competência vs. integridade).

Procedimentos para análise dos dados: Optou-se por utilizar o coeficiente de correlação de Pearson (r) como métrica para os dados selecionados, para os estudos que reportaram efeitos através de outros testes (t *student*, F da análise de variância, Qui-Quadrado, Beta da análise de regressão), a conversão para o coeficiente de correlação foi realizada seguindo as recomendações de Vieira (2017). O valor de referência do r foi utilizado seguindo as recomendações de Lipsey e Wilson (2001), correlações entre 0,00 e 0,10 apresentam um efeito

baixo, correlações entre 0,11 e 0,39, um efeito médio e por fim, correlações entre 0,39 e 1,00, apresentam um efeito alto.

Os procedimentos para a análise dos dados foram os sugeridos por Lipsey e Wilson (2001) e Vieira (2017). Primeiro, os índices estatísticos das relações estudadas foram transformados no coeficiente de correlação. Após, foi verificado a existência de algum *outlier* nas observações, os *outliers* foram identificados através do gráfico *box plot* das correlações.

A confiabilidade das escalas utilizadas nos estudos e o tamanho da amostra podem influenciar o valor do *effect size* (Vieira, 2017), desta forma, foi realizada a correção do coeficiente de correlação pela confiabilidade e pelo tamanho da amostra. As correlações também foram ponderadas inicialmente pela variância invertida e pela variância invertida corrigida pelo erro de mensuração, seguindo os procedimentos sugeridos por Lipsey e Wilson (2001).

Após as correções, para estimar o nível de significância do *effect size*, ele foi transformado em uma nova estimativa, realizado através da estatística Z, conforme sugerido por Lipsey e Wilson (2001). Em seguida, foi realizado o cálculo do intervalo de confiança. Também é necessário avaliar se os *effect sizes* são homogêneos ou heterogêneos, esta análise é realizada através da estimativa da estatística Q (Matos, 2009), caso as correlações sejam consideradas heterogêneas, essa variação pode indicar a existência de potenciais moderadores (Lipsey & Wilson, 2001).

Por fim, foi realizado o cálculo do *FSN* (*fail safe number*). Segundo Matos (2009, p. 61), “essa estatística é uma estimativa do número de estudos com efeitos nulos e não publicados, necessários para reduzir o efeito acumulado pelos outros estudos ao ponto de não significância da relação”. Desta forma, quanto maior for o *FSN*, maior é a probabilidade de que a relação investigada não é nula (Rosenthal, 1979).

Para avaliar o papel do tipo de violação como moderador, foi utilizado o teste F da análise de variância (ANOVA), com testes post-hoc LSD para identificar a diferença das médias.

Resultados

Em relação aos dados descritivos, destaca-se que, a maioria da amostra é composta por artigos publicados em periódicos (82,2%), sendo todos periódicos internacionais. Em suma, os estudos foram publicados entre os anos de 2000 e 2018. Os artigos variaram de uma amostra mínima de 26 participantes a uma amostra máxima de 1141 participantes, sendo que, 60,4% das amostras são compostas por participantes estudantes e 39,6% por participantes não-estudantes.

Referente a técnica de coleta de dados, 6,6% das amostras são provenientes de levantamentos (*surveys*) e 93,4% provenientes de experimentos. Em relação ao contexto dos estudos, 13,2% foram realizados em um contexto de produtos, 31,9% em um contexto de serviços e 54,9% em outros contextos (p. ex. jogos de confiança). Em relação ao tipo de confiança analisado, 46,2% foi em um contexto interpessoal, 13,1% no contexto organizacional e 40,7% no contexto de consumo.

Dentre as palavras-chave dos estudos, além das palavras referentes a recuperação da confiança e das táticas buscadas, é possível frisar que o tema de recuperação está sendo relacionado a questões de emoções, afeto, cultura, reputação, perdão e recuperação de serviços.

Teste das Hipóteses

Com o objetivo de avaliar o efeito direto das táticas na recuperação da confiança e testar as hipóteses, os estudos foram codificados e analisados com o auxílio dos *softwares* Microsoft

Excel, JASP e SPSS. Primeiro foram identificados a existência de *outliers* através do gráfico *box plot*, apenas o pedido de desculpas apresentou 8 observações atípicas que foram excluídas da amostra para as análises posteriores, desta forma, resultando em 212 *effect sizes* como amostra final para esta tática. Em seguida, os dados foram submetidos ao teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov, constatando-se que, todos os dados das quatro táticas seguem a distribuição normal. A Tabela 1 apresenta a síntese dos resultados diretos para a relação entre as quatro táticas e a recuperação da confiança.

Tabela 1

Síntese dos resultados para a relação entre as quatro táticas e a recuperação da confiança

Relação	E	O	N	M _r	r _{an}	Z	Sig.	ICI	ICS	Q	Sig.	FSN
Ped. Desculpas	60	212	50.042	0,18	0,17	38,57	0,001	0,16	0,18	4.520	0,001	519
Negação	21	108	29.715	0,01	0,01	0,998	0,318	-0,01	0,02	2.502	0,000	NC
Compensação	22	38	6.428	0,33	0,36	28,51	0,000	0,33	0,38	532	0,000	232
Promessa	8	22	3.412	0,30	0,28	16,33	0,000	0,25	0,31	254	0,000	101

Notas: E = número de estudos;

O = número total de observações/*effect sizes*;

N = tamanho total da amostra acumulada dos estudos;

M_r = média simples das correlações/*effect sizes*;

r_{an} = média das correlações/*effect sizes* corrigida pela confiabilidade e pela amostra;

Z = valor do teste Z ($Z = \sqrt{N} * r$);

Sig. = significância;

ICI = intervalo de confiança inferior;

ICS = intervalo de confiança superior;

Q = valor de Q – estatística de heterogeneidade;

Sig. = significância;

FSN = *fail safe number*, número de estudos com resultados nulos necessário para reduzir o *effect size* cumulativo encontrado a um valor inferior a 0,05 – calculado pela fórmula apresentada por Lipsey e Wilson (2001).

NC= O FSN da negação não foi calculado porque o IC de 95% contém zero (*effect size* com significância $p > 0,5$).

Em relação a variação dos *effect sizes* obtidos, destaca-se que as quatro táticas apresentaram relações negativas e positivas, o pedido de desculpas apresentou *effect sizes* variando de -0,51 a 0,87, a negação variou de -0,66 a 0,71, a compensação de -0,40 a 0,94 e a promessa de -0,34 a 0,77.

Conforme apresentado na Tabela 1, das quatro táticas analisadas neste estudo, a compensação financeira é a que apresenta a maior média de *effect size* ($M=0,36$). A promessa também apresenta um *effect size* positivo ($M=0,28$), e por fim, a desculpa do mesmo modo, apresenta um efeito positivo ($M=0,17$). Assim, estas três táticas de recuperação apresentaram resultados positivos e significativos, com magnitude de efeito médio, segundo a classificação de Lipsey e Wilson (2001). É possível afirmar que a desculpa, a compensação financeira e a promessa exercem influência positiva e significativa na recuperação da confiança, confirmando assim, as hipóteses 1, 3 e 4 deste estudo.

Comparando os resultados destas três táticas, o pedido de desculpas, é o que apresenta maior heterogeneidade, porém, também é a tática que apresenta maior FSN (519). A compensação tem heterogeneidade menor e apresenta um número de 232 como FSN. Por fim, a promessa não apresenta uma heterogeneidade muito alta e o resultado do FSN é de 101.

O alto número produzido pela estimativa FSN para estas três táticas permite concluir, de maneira geral, que novos estudos ou estudos não publicados, apresentando resultados não significativos (nulos), não ameaçam a validade dos resultados obtidos nesta etapa de análise. Em outros termos, este resultado destaca que o *effect size* médio da relação do pedido de desculpas e a recuperação da confiança, tem pouca probabilidade de ser nulo, visto que, quanto maior o *fail safe number*, maior a confiança de que a associação entre as variáveis investigadas não é nula (Rosenthal, 1979).

A negação apresentou um *effect size* muito baixo ($M=0,01$) e este efeito não foi significativo. Ressalta-se que esta tática teve um número parecido de correlações positivas (52%) e negativas (48%). Com a falta de resultado significativo para a negação, não é possível aceitar a H2 deste estudo, que previa uma relação negativa entre a negação e a recuperação da confiança, também não foi possível calcular o *FSN* desta relação.

Teste da Moderação

A investigação do efeito moderador do tipo de violação foi realizada através da ANOVA, com testes post-hoc LSD para verificar as diferenças nas médias. Destaca-se que estas análises foram realizadas para a relação entre as táticas de pedido de desculpas e negação, visto que estas duas táticas apresentaram mais de 30 *effect sizes* com a identificação do tipo de violação, número necessário para efetivar as análises (Hedges & Olkin, 1985).

Referente ao pedido de desculpas, o tipo de violação foi identificado em 102 observações. O resultado do teste é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2

Moderação do tipo de violação para o pedido de desculpas

Variável dependente: recuperação da confiança					
Fonte	Soma dos quadrados tipo III	Graus de liberdade	Quadrado da média	F	Sig.
Modelo corrigido	0,509 ^a	1	0,509	5,531	0,021
Interceptação	1,874	1	1,874	20,368	0,000
Tipo de Violação	0,509	1	0,509	5,531	0,021
Erro	9,200	100	0,092		
Total	11,509	102			
Total corrigido	9,708	101			

a. $R^2=0,52$ (R^2 ajustado =0,43)

Nota: o tipo de violação foi categorizado como: violação por competência = 0 e violação por integridade = 1.

Percebe-se que o *effect size* varia conforme o tipo de violação analisado no estudo ($F(1, 100)=5,531$; $p<0,05$). Especificamente, identificou-se que a média do *effect size* é maior quando a violação ocorrida é por competência ($M=0,21$), do que por integridade ($M=0,06$; $p<0,05$).

Quanto a negação, o tipo de violação foi identificado em 68 observações. O resultado do teste é apresentado na Tabela 3.

Tabela 3

Moderação do tipo de violação para a negação

Variável dependente: recuperação da confiança					
Fonte	Soma dos quadrados tipo III	Graus de liberdade	Quadrado da média	F	Sig.
Modelo corrigido	2,168 ^a	1	2,168	37,280	0,000
Interceptação	0,074	1	0,074	1,277	0,262
Tipo de Violação	2,168	1	2,168	37,280	0,000
Erro	3,838	66	0,058		
Total	6,251	68			
Total corrigido	6,006	67			

a. $R^2=0,361$ (R^2 ajustado =0,351)

Nota: o tipo de violação foi categorizado como: violação por competência = 0 e violação por integridade = 1.

Nota-se que o *effect size* varia conforme o tipo de violação apresentada no estudo ($F(1, 66)=37,280$; $p<0,000$), identificou-se que, a média do *effect size* é maior quando a violação ocorrida é por integridade ($M=0,21$) do que por competência ($M=-0,15$; $p<0,000$).

Discussão

Referente as relações diretas das táticas na recuperação da confiança analisadas nesta meta-análise, de forma geral, das quatro relações, três apresentaram resultados positivos e significativos (pedido de desculpas, compensação financeira e promessa). Suportando as hipóteses 1, 3 e 4.

Bozic (2017), destaca que o pedido de desculpas é a tática mais abordada na relação com a recuperação da confiança, os resultados deste estudo são condizentes com esta afirmação, tendo em vista, que das quatro táticas analisadas, o pedido de desculpas foi a tática que gerou o maior número de *effect sizes*. Alguns estudos encontraram relações conflitantes para o pedido de desculpas (p. ex., Xie & Peng, 2009; Fuoli et al., 2017), neste estudo, também observa-se que o pedido de desculpas gerou resultados negativos (24%) e positivos (76%).

Apesar dos resultados diversos, a relação entre o pedido de desculpas e a recuperação da confiança apresentou um resultado positivo, indicando que esta tática é eficaz para a recuperação da confiança. Este resultado é condizente com os resultados encontrados por diversos estudos (Bassford et al., 2014; Kharouf & Lund, 2018; Lee, Bang, & Lee, 2013; Maddux, Kim, Okumura, & Brett, 2011).

Além do maior número de *effect sizes*, o pedido de desculpas também foi a tática que apresentou maior heterogeneidade, indicando a presença de possíveis moderadores na relação com a recuperação da confiança. De fato, isto comprovou-se com a análise da moderação do tipo de violação. Os resultados deste estudo concordam com os achados de Ferrin et al. (2007) e Kim et al. (2004), demonstrando que o pedido de desculpas é mais eficaz para recuperar a confiança após uma violação de competência, do que após uma violação de integridade.

Das quatro táticas analisadas, a negação foi a única que não apresentou resultado significativo na recuperação da confiança, assim, rejeitando a hipótese 2 deste estudo. Destaca-se que, apesar da negação não ter apresentado efeito, esta tática foi a segunda em número de *effect sizes* gerados, atrás somente da desculpa. Condizente com Basso e Pizzutti (2014), que apontam o pedido de desculpas e a negação como as táticas mais abordadas na literatura sobre a recuperação da confiança.

Para Fuoli et al. (2017), existem muitos resultados controversos em relação a negação, isto também pode ser observado através dos resultados deste estudo, a negação dentre as quatro táticas foi a que apresentou o maior percentual de estudos com resultados negativos (48%), indicando que, quase a metade dos estudos divergem em relação a resultados positivos e negativos.

Assim como o pedido de desculpas, as análises da negação também demonstraram alta heterogeneidade. Da mesma forma, foi realizada a análise do tipo de violação como moderador, que foi significativa para a relação. A negação foi mais eficaz para recuperar a confiança após violações de integridade do que violações por competência.

Além do mais, a utilização da negação após uma violação de competência não só diminui o efeito da tática, como o torna negativo, indicando que após violações deste tipo, utilizar a negação pode diminuir ainda mais a confiança. Este resultado também corrobora os achados de Ferrin et al. (2007) e Kim et al. (2004).

Entre as quatro táticas observadas, a compensação financeira foi a que apresentou maior efeito na recuperação da confiança. Esta tática gerou um total de 38 *effect sizes*, destes, apenas quatro observações apresentaram resultados negativos. No geral, os resultados positivos da compensação, reforçam os achados de Desmet et al. (2011a) e Lu et al. (2016).

A análise de heterogeneidade da compensação foi significativa, indicando a presença de possíveis moderadores, porém, o resultado da heterogeneidade não é tão alto quanto o resultado do pedido de desculpas e da negação, como a compensação não apresentou o número mínimo de 30 observações com a identificação do tipo de violação, a moderação não foi realizada.

Por fim, a última tática analisada neste estudo foi a promessa. Dentre as quatro táticas, a promessa foi a que apresentou o menor número de *effect sizes* (22), destes, apenas três observações apresentaram resultados negativos. A promessa também teve um efeito positivo em relação a recuperação da confiança, este efeito foi maior que o do pedido de desculpas e menor do que o da compensação. Este resultado, reforça os achados positivos da promessa já encontrados na literatura (Basso & Pizzutti, 2016; Baumgartner, Fischbacher, Feierabend, Lutz, & Fehr, 2009; Tomlinson, 2012).

A análise da heterogeneidade da promessa, apesar de significativa, foi a que apresentou o menor valor das quatro táticas. Da mesma forma como na compensação, a promessa não apresentou o número mínimo de observações para o cálculo da moderação.

Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo avaliar a eficácia do pedido de desculpas, da negação, da compensação financeira e da promessa como táticas de recuperação da confiança, através do desenvolvimento de uma meta-análise. Os resultados deste artigo indicam que (a) o pedido de desculpas tem um efeito positivo e significativo na recuperação da confiança; (b) a negação não apresentou relação significativa com a recuperação da confiança; (c) a compensação tem efeito positivo e significativo na recuperação da confiança; e por fim, (d) a promessa também apresentou efeito positivo e significativo para recuperar a confiança. Além das relações diretas entre as táticas e a recuperação, este estudo apresentou a interferência do tipo de violação como moderador nesta relação.

A contribuição principal da meta-análise apresentada neste artigo, é fornecer uma revisão da temática de recuperação da confiança e uma integração quantitativa das principais táticas. Embora exista um grande número de trabalhos sobre o tema, alguns evidenciaram resultados conflitantes, nisto, este estudo contribui para esclarecer a real eficácia de cada uma das táticas analisadas.

Este artigo tem implicações para a teoria que aborda a recuperação da confiança em alguns aspectos. Primeiro, a contribuição inicial do trabalho, refere-se à utilização da meta-análise para integrar os resultados das táticas mais abordadas na literatura sobre recuperação de confiança, bem como, avaliar o papel do tipo de violação como moderador. Algo que até o presente momento não havia sido realizado em outros estudos meta-analíticos.

A segunda implicação teórica, refere-se, à indicação de uma estimativa de direção e de força de efeito da relação entre três táticas (pedido de desculpas, compensação financeira e promessa) e a recuperação da confiança. Neste sentido, constatou-se que apesar de algumas observações conflitantes, estas três táticas apresentaram resultados positivos de magnitude média (pedido de desculpas $r=0,17$; compensação financeira $r=0,36$ e promessa $r=0,28$). O que de fato reconhece a eficácia delas para recuperar a confiança após situações de violação.

Terceiro, dentre as quatro táticas analisadas, a negação pode ser considerada a que apresenta mais resultados conflitantes na literatura (Fuoli et al., 2017). Esperava-se neste estudo, que a negação apresentasse um efeito negativo na recuperação da confiança, o que não foi confirmado, pois esta tática não apresentou um efeito significativo. Este resultado pode indicar que apesar do grande número de estudos que abordam a negação como tática, ainda não se pode comprovar do modo geral, a real eficácia dela. O que pode sugerir, que mais estudos são necessários para testar a relação direta da negação com a recuperação da confiança.

Quarto, este trabalho contribui para a teoria, ao elucidar o papel do tipo de violação como moderador na relação entre as táticas e a recuperação da confiança. Especificamente, os resultados deste estudo contribuem ao reforçar o papel do tipo de violação na relação entre o pedido de desculpas a recuperação da confiança, sendo que a relação mais forte encontrada é após uma violação por competência. Em relação a negação, o tipo de violação aponta que esta tática pode funcionar após situações que envolvam violações por integridade.

Além das contribuições teóricas, este estudo também possui implicações à prática gerencial. Este trabalho aponta caminhos para que os gestores possam recuperar a confiança após situações de violação. Neste sentido, este artigo aponta caminhos não só para a restauração da confiança entre consumidores e empresas, mas também nas relações interpessoais de trabalho e nas relações entre organizações.

Em primeiro lugar, após o infrator perceber a violação, ele precisa entender em que contexto ela ocorreu é se ela decorrente de uma falha por competência ou integridade, pois isto vai auxiliar na escolha da tática mais adequada e com maior efeito para restaurar a confiança.

De acordo com os resultados deste trabalho, a compensação apresenta maior efeito, porém, apesar da sua eficácia, a compensação é uma tática que envolve custos para o infrator e nem sempre é fácil quantificar o valor adequado desta compensação. Em casos de falhas com perda monetária, a compensação pode ser a restauração desta perda, através de reembolsos, brindes e descontos (Chen et al., 2013; Desmet et al., 2011a). Porém, quando a violação não resulta em perdas financeiras, como por exemplo, uma violação de confiança entre líderes e subordinados, pode ser difícil quantificar o valor desta compensação, mas ela pode ser realizada através de uma indenização como forma de punir o acusado pela transgressão (Darley & Pittman, 2003; Okimoto, 2008).

Após uma violação, o infrator também pode utilizar a promessa para recuperar a confiança. A promessa pode ser uma estratégia benéfica, pois revela uma intenção de mudança de comportamento (Kam, 2009). Porém, para que ela funcione o infrator precisa estar disposto a realizar alguma mudança que evite que falha volte a ocorrer no futuro, assim, não adianta os gestores utilizarem a promessa como forma de restaurar a confiança e de fato não buscarem formas de evitar que a falha se repita.

O pedido de desculpas, tem um efeito menor do que a compensação e a promessa, porém, é a tática mais barata e simples de se realizar. Diferente da compensação e da promessa, o pedido de desculpas não envolve nenhuma estruturação ou empenho dos gestores em grandes mudanças, pois, compreende apenas uma declaração que demonstra arrependimento e admite responsabilidade pela violação (Kim et al., 2004). Está tática se mostrou mais efetiva para recuperar a confiança após uma violação por competência do que por integridade.

Assim como em demais meta-análises, este artigo também apresenta limitações, e algumas podem ser direcionadas como sugestões de estudos futuros. Algumas limitações são inerentes aos trabalhos selecionados para o estudo.

A primeira limitação, refere-se a amostra selecionada dos estudos, como o objetivo deste artigo foi buscar estudos que relacionassem as quatro táticas mais abordadas na literatura, descartou-se da amostra estudos que relacionaram outras táticas (p. ex., endosso de terceiros, penitência e informações) com a recuperação da confiança. Nisto, sugere-se que estudos futuros também verifiquem o papel e o efeito destas táticas.

Por fim, destaca-se que este artigo se limitou a avaliar o papel do tipo de violação como moderador na relação entre as táticas e a recuperação da confiança. Nisto, é provável que outros potenciais moderadores possam influenciar estas relações. Sugere-se que estudos futuros verifiquem o papel de outros moderadores, como por exemplo, o contexto avaliado (produtos, serviços, outros), a questão cultural do país de origem das amostras, a relação entre desvio simples e duplo desvio, questões metodológicas, dentre outros.

Referências

- Andrade, D. K. (2017). *O efeito do nível de relacionamento na efetividade das táticas de recuperação de confiança após duplo desvio*. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC em Administração) - Departamento de Ciências Administrativas da Universidade do Rio Grande do Sul, UFRGS.
- Arnott, D. C. (2007). Trust—current thinking and future research. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 981-987.
- Bansal, G., & Zahedi, F. M. (2015). Trust violation and repair: The information privacy perspective. *Decision Support Systems*, 71, 62-77.
- Basford, T. E., Offermann, L. R., & Behrend, T. S. (2014). Please accept my sincerest apologies: Examining follower reactions to leader apology. *Journal of Business Ethics*, 119(1), 99-117.
- Basso, K. (2012). *Violação e recuperação da confiança do cliente após o duplo desvio*. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS.
- Basso, K., & Pizzutti, C. (2014). Violação e recuperação da confiança do cliente após o duplo desvio. *REGE-Revista de Gestão*, 21(1), 121-138.
- Basso, K., & Pizzutti, C. (2016). Trust recovery following a double deviation. *Journal of Service Research*, 19(2), 209-223.
- Baumgartner, T., Fischbacher, U., Feierabend, A., Lutz, K., & Fehr, E. (2009). The neural circuitry of a broken promise. *Neuron*, 64(5), 756-770.
- Bozic, B. (2017). Consumer trust repair: A critical literature review. *European Management Journal*, 35(4), 538-547.
- Bozic, B., Siebert, S., & Martin, G. (2019). A strategic action fields perspective on organizational trust repair. *European Management Journal*, 37(1), 58-66.
- Brooks, A. W., Dai, H., & Schweitzer, M. E. (2014). I'm sorry about the rain! Superfluous apologies demonstrate empathic concern and increase trust. *Social Psychological and Personality Science*, 5(4), 467-474.
- Cao, T., Shi, G., & Yin, Y. (2014). How to repair customer trust of high-risk products after negative publicity. *Nankai Business Review International*, 5(4), 382-393.
- Chen, C. C., Saporito, P., & Belkin, L. (2011). Responding to trust breaches: The domain specificity of trust and the role of affect. *Journal of Trust Research*, 1(1), 85-106.
- Chen, Y. H., Wu, J. J., & Chang, H. T. (2013). Examining the mediating effect of positive moods on trust repair in e-commerce. *Internet Research*, 23(3), 355-371.
- Choi, B., & La, S. (2013). The impact of corporate social responsibility (CSR) and customer trust on the restoration of loyalty after service failure and recovery. *Journal of Services Marketing*, 27(3), 223-233.
- Choi, J., & Nazareth, D. L. (2005). Rebuilding Consumer Trust in eCommerce Relationships. In: *Americas Conference On Information Systems*, Anais... AMCIS, 32.
- Cremer, D. De. (2010). To pay or to apologize? On the psychology of dealing with unfair offers in a dictator game. *Journal of Economic Psychology*, 31(6), 843-848.
- Cremer, D. De., Van Dijk, E., & Pillutla, M. M. (2010). Explaining unfair offers in ultimatum games and their effects on trust: An experimental approach. *Business Ethics Quarterly*, 20(1), 107-126.
- Cremer, D. De., Pillutla, M. M., & Folmer, C. R. (2011). How important is an apology to you? Forecasting errors in evaluating the value of apologies. *Psychological Science*, 22(1), 45-48.
- Darley, J. M., & Pittman, T. S. (2003). The psychology of compensatory and retributive justice. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 324-336.

- Desmet, P. T. M., Cremer, D. De., & Van Dijk, E. (2010). On the Psychology of Financial Compensations to Restore Fairness Transgressions: When Intentions Determine Value. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 105-115.
- Desmet, P. T. M., Cremer, D. De., & Van Dijk, E. (2011a). In money we trust? The use of financial compensations to repair trust in the aftermath of distributive harm. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 75-86.
- Desmet, P. T. M., Cremer, D. De., & Van Dijk, E. (2011b). Trust recovery following voluntary or forced financial compensations in the trust game: The role of trait forgiveness. *Personality and Individual Differences*, 51(3), 267-273.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2(4), 265-279.
- Dirks, K. T., Kim, P. H., Ferrin, D. L., & Cooper, C. D. (2011). Understanding the effects of substantive responses on trust following a transgression. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 87-103.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of marketing*, 51(2), 11-27.
- Ferrin, D. L., Kim, P. H., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2007). Silence speaks volumes: the effectiveness of reticence in comparison to apology and denial for responding to integrity-and competence-based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 893-908.
- Fuoli, M., Van De Weijer, J., & Paradis, C. (2017). Denial outperforms apology in repairing organizational trust despite strong evidence of guilt. *Public Relations Review*, 43(4), 645-660.
- Gillespie, N., Dietz, G., & Lockey, S. (2014). Organizational reintegration and trust repair after an integrity violation: A case study. *Business Ethics Quarterly*, 24(3), 371-410.
- Haesevoets, T., Folmer, C. R., Cremer, D., & Hiel, A. (2013). Money isn't all that matters: The use of financial compensation and apologies to preserve relationships in the aftermath of distributive harm. *Journal of Economic Psychology*, 35, 95-107.
- Kam, T.-K. (2009). Implicit theories and the trust repair process. In: *Conference of the International Association for Conflict Management*, Anais... Kyoto: IACM, 22.
- Hedges, L. V., & Olkin, I. (2014). *Statistical methods for meta-analysis*. Academic press.
- Kharouf, H., & Lund, D. J. (2018). An Empirical Examination of Organisational Trust Recovery: Influences and Implications. *European Management Review*, 5(8), 1-14.
- Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2004). Removing the shadow of suspicion: the effects of apology versus denial for repairing competence-versus integrity-based trust violations. *Journal of applied psychology*, 89(1), 104-118.
- Knight, J. G., Mather, D., & Mathieson, B. (2015). The key role of sincerity in restoring trust in a brand with a corporate apology. In: *Marketing Dynamism & Sustainability: Things Change, Things Stay the Same*, Anais... DMSPAMS.
- Kramer, R. M. (1994). The sinister attribution error: Paranoid cognition and collective distrust in organizations. *Motivation and Emotion*, 18(2), 199-230.
- Laer, T. V., & Ruyter, K. De. (2010). In stories we trust: How narrative apologies provide cover for competitive vulnerability after integrity-violating blog posts. *International Journal of Research in Marketing*, 27(2), 164-174.
- Lee, C., Bang, H., & Lee, D. (2013). Regaining Fans' Trust After Negative Incidents: Fit between Responses and Nature of Incidents. *Sport Marketing Quarterly*, 22(4), 235-245.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2012). *Practical meta-analysis*. Thousand Oaks CA, US: Sage.
- Lount, R. B. Jr., & Pettit, N. C. (2012). The social context of trust: The role of status. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 15-23.

- Lu, J., Yang, N., Ye, J., Zou, L., & Mahmood, N. (2016). The Impact of Corporate Strategies for Image Restoration on Consumer Trust in Crisis Events: The Moderating Role of Prosocial Motivation. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 54, 75-95.
- Maddux, W. W., Kim, P. H., Okumura, T., & Brett, J. M. (2011). Cultural Differences in the Function and Meaning of Apologies. *International Negotiation*, 16(3), 405-425.
- Matos, C. A. (2009). *Comunicações Boca-a-Boca em Marketing: uma meta-análise dos antecedentes e dos moderadores*. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, UFRGS.
- Mattila, A. S. (2009). How to handle PR disasters? An examination of the impact of communication response type and failure attributions on consumer perceptions. *Journal of Services Marketing*, 23(4), 211-218.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Okimoto, T. G. (2008). Outcomes as affirmation of membership value: Material compensation as an administrative response to procedural injustice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(5), 1270-1282.
- Pizzutti, C., & Fernandes, D. V. H. (2008). Antecedents and consequences of consumer trust in the context of service recovery. *BAR-Brazilian Administration Review*, 5(3), 225-244.
- Rosenthal, R. (1979). The file drawer problem and tolerance for null results. *Psychological Bulletin*, 86(3), 638-641.
- Scher, S. J., & Darley, J. M. (1997). How effective are the things people say to apologize? Effects of the realization of the apology speech act. *Journal of Psycholinguistic Research*, 26(1), 127-140.
- Schniter, E., Sheremeta, R. M., & Sznycer, D. (2013). Building and rebuilding trust with promises and apologies. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 94, 242-256.
- Schweitzer, M. E., Hershey, J. C., & Bradlow, E. T. (2006). Promises and lies: Restoring violated trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(1), 1-19.
- Tomlinson, E. C., Dineen, B. R., & Lewicki, R. J. (2004). The road to reconciliation: Antecedents of victim willingness to reconcile following a broken promise. *Journal of Management*, 30(2), 165-187.
- Tomlinson, E. C. (2012). The impact of apologies and promises on post-violation trust: The mediating role of interactional justice. *International Journal of Conflict Management*, 23(3), 224-247.
- Utz, S., Matzat, U., & Snijders, C. (2009). On-line reputation systems: The effects of feedback comments and reactions on building and rebuilding trust in on-line auctions. *International Journal of Electronic Commerce*, 13(3), 95-118.
- Vieira, V. A. (2007). *Meta-análise: Metodologia, pesquisa e análise de dados*. Florianópolis: Editora da UFSC.
- Wang, S., & Huff, L. C. (2007). Explaining buyers' responses to sellers' violation of trust. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1033-1052.
- Wu, J. J., Chien, S. H., Chen, Y. H., & Wu, W. K. (2013). Multichannel Trust Transfer and Repair. In: *Pacific Asia Conference On Information Systems*, Anais... Jeju Island: PACIS, 22.

- Xie, Y., & Peng, S. (2009). How to repair customer trust after negative publicity: The roles of competence, integrity, benevolence, and forgiveness. *Psychology And Marketing*, 26(7), 572-589.
- Zhang, Z. (2012). The Study on Consumer Trust Repair Based on the Interaction of Person & Environment. *Procedia Engineering*, 29, 1467-1470.