

Estudo dos efeitos do julgamento moral e do comportamento profissional na Governança Corporativa

ROBERTO GODOY FERNANDES

CENTRO UNIVERSITÁRIO DAS FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS (FMU)

ERIC DAVID COHEN

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP)

ESTUDO DOS EFEITOS DO JULGAMENTO MORAL E DO COMPORTAMENTO PROFISSIONAL NA GOVERNANÇA CORPORATIVA

O presente artigo analisa os comportamentos antissociais ou antiéticos no contexto da Governança Corporativa, pautado pela necessidade de se acompanhar com instrumentos próprios seus efeitos, à luz dos avanços neste campo de conhecimento. Ao preconizar a sua validação adequada, postula-se a necessidade de considerar os diferentes aspectos do comportamento humano quanto aos processos de julgamento. Neste sentido, objetiva-se identificar as conexões teóricas entre o julgamento moral e o comportamento ético organizacional, notando-se uma lacuna em relação às normativas existentes. O estudo tem natureza descritiva, iniciando-se com uma pesquisa bibliométrica para identificação de estudos anteriores e da revisão da literatura pertinente ao julgamento moral à luz do comportamento organizacional. Identifica-se na literatura que o julgamento moral do indivíduo é influenciado por fatores genéticos, socioambientais e biossociais, que influenciam o comportamento por meio do julgamento moral. Foram coletados dados utilizando uma escala de mensuração desenvolvida por outros autores e adaptada ao contexto local. Não foi possível concluir a respeito das possíveis diferenças de julgamento moral utilitarista no comportamento de profissionais da área comercial, nem tampouco foram encontradas diferenças em relação ao gênero dos profissionais pesquisados. Já em relação à idade, foi confirmada uma tendência ao comportamento deontológico para o público de maior idade. A partir destas evidências, sugerem-se novas hipóteses que são relevantes para o desenvolvimento da teoria neste campo de conhecimento, além de evidenciar a necessidade por parte da Governança Corporativa em criar os seus próprios métodos de validação e políticas adequadas.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Ética; Dilemas Morais.

1. INTRODUÇÃO

Para Decety e Cowell (2016), o ser humano aprende desde a infância a ajustar o seu comportamento, de forma a se adequar às regras de convivência da sociedade e das leis, com influências diretas e indiretas na vida, nas atitudes e no comportamento do indivíduo. A conduta social é um fenômeno complexo sujeito a fatores diversos, dentre os quais podemos citar a herança genética e as variáveis sociais e biossociais. A exemplo disto, a cultura apresenta evidências importantes do que se considera conduta imoral; tais significados dependerão do contexto em que se insere (Mednick; Kandel, 1988; Christensen; Flexas; Calabrese; Gut; Gomila, 2014; Corvo, 2019).

Portnoy *et al.* (2018) propõe que as decisões humanas atuam em dois níveis, o consciente e o inconsciente. Mas mesmo no primeiro caso, considera-se que o ser humano não tem domínio total dos processos cognitivos (dentre eles, as capacidades de raciocínio, aprendizado e memória). Posto de outra maneira, uma parte importante das ações humanas tem contornos psicológicos e emocionais, que não são bem explicados pela racionalidade. Neste contexto, cabe notar os avanços no campo da neurociência, que vem produzindo achados importantes, apontando para uma nova direção da ciência, ao mesmo tempo em que se descortinam novas teorias e modelos teóricos do comportamento, que mostram a importância dos determinantes biológicos como agentes que influenciam os processos cognitivos.

Portnoy; Legee; Raine; Choy e Rudo-Hutt (2018) corroboram este conceito, ao apontar a influência do entorno social no comportamento humano, nos primeiros estágios de vida; tais

influências poderão produzir efeitos até a maturidade. Na verdade, a literatura dá indicações de que o livre arbítrio do ser humano não é tão livre assim! Nossas atitudes e comportamentos estão ancorados em traços biológicos, assim como do meio social, das relações humanas, do convívio e do desenvolvimento humano (Portnoy *et al.*, 2018; Farrington *et al.*, 2019).

Para a agência federal norte-americana FBI (2019), os indivíduos desonestos, que agem de forma fraudulenta e praticam delitos, são pessoas comuns. Para Raine (2015), a capacidade do indivíduo de avaliar a situação e julgar é prejudicada quando surge uma oportunidade, que seja tentadora o suficiente para alterar a sua conduta. O criminologista Edwin Sutherland foi quem primeiro utilizou o termo “Crime do Colarinho Branco” em 1939; contudo, o termo hoje é usado para todo tipo de fraude cometida por empresas, profissionais, ou por agentes do governo).

Nesse ápice, considera-se que as pesquisas que exploram estes caminhos poderão ajudar a compreender o fenômeno. No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (doravante, IBGC) ainda não se debruçou sobre estas questões do comportamento que podem afetar a conduta, nas suas vertentes da ética empresarial.

Assim, partindo da premissa de que todas as pessoas são iguais e devem receber o mesmo tratamento, coloca-se como questão de pesquisa a investigação dos conceitos do julgamento moral. Desta maneira, busca-se encontrar respostas que comparem o olhar consequencialista do comportamento gerencial, à luz de posturas que poderiam riscos desnecessários aos *stakeholders*, prejudicando, assim, a gestão empresarial.

É relevante observar, contudo, que estas questões são complexas, mas a boa governança corporativa (doravante, GC) precisa refletir e desenvolver os seus próprios instrumentos de acompanhamento. Desta forma, este trabalho busca os comportamentos e relacioná-los com os dilemas, o julgamento e os princípios morais.

Os objetivos específicos são: (a) realizar uma pesquisa bibliométrica e revisão da literatura a fim de identificar o estado da arte destes determinantes da conduta; (b) desenvolver hipóteses voltadas à verificação dos comportamentos, no contexto de uma categoria profissional de empresas instaladas no Brasil; (c) desenvolver um modelo explicativo do julgamento moral, apoiados um questionário validado por autor que já investigou o conceito de dilema moral. O experimento analisou uma amostra formada por dois grupos de indivíduos, com o fito de comparar as condutas dos profissionais da área comercial com profissionais de outras áreas.

Schweper Jr. e Good (2011) propõem que existem diferenças de comportamento moral entre grupos, por exemplo, quando se desvincula o resultado financeiro, mas preconiza-se um determinado comportamento. Na mesma linha, Ojikutu, Obalola e Omoteso (2013) postulam que os processos organizacionais têm grande relevância na formação da conduta moral, na área comercial. Nesse sentido, mostra-se relevante a proposição da seguinte hipótese:

H₁ - Existe diferença entre o comportamento moral do grupo formado por profissionais da área comercial, comparado ao grupo formado por profissionais de outras áreas

Por outro lado, o estudo de Arutyunova, Alexandrov e Hauser (2016) sugere que as pessoas gênero masculino têm tendência a um comportamento mais utilitarista, quando comparadas às pessoas do gênero feminino. Esta diferença pode decorrer da emocionalidade feminina nas relações interpessoais. Uma vez que estes grupos são formados por indivíduos do sexo masculino e feminino, propõem-se as hipóteses H₂ e H₃:

- H₂ - Existe diferença entre o comportamento moral do grupo formado por profissionais da área comercial, se comparado ao grupo formado por profissionais de outras áreas, considerando-se apenas as pessoas do gênero masculino
- H₃ - Existe diferença entre o comportamento moral do grupo formado por profissionais da área comercial, se comparado ao grupo formado por profissionais de outras áreas, considerando-se apenas as pessoas do gênero feminino

Já Barnes, Beaulieu e Saxton (2017) apontam que as mulheres apresentam menor tendência ao julgamento denominado “utilitarista”. Tal conduta provavelmente se explica que maior intensidade dos processos cognitivos racionais, e menor intensidade dos processos emocionais. Na mesma linha, o estudo de Zalata *et al.* (2018) analisou os relatórios financeiros publicados antes e depois da lei Sarbanes-Oxley (Sox) (Estados Unidos, 2002). Os autores observaram que as condutas antiéticas diminuíram para os CEOs do gênero feminino, fato que não se repetiu para os sujeitos pesquisados que eram do gênero masculino. Assim, propõe-se a hipótese H₄ para comparação da conduta por gênero, dentro do grupo comercial:

- H₄ - Existe diferença entre o comportamento moral masculino e o feminino, dentro do grupo formado por profissionais da área comercial

Por fim, propõe-se investigar diferenças na conduta moral dos profissionais seniores, cuja idade seja superior aos cinquenta anos. Worthy; Gorlick; Pacheco; Schyer e Maddox (2011) sugerem que a senioridade está relacionada com um melhor aprendizado holístico, e menor tendência ao utilitarismo. Bruin, Parker e Fischhoff (2012) corroboram este ponto, ao afirmar que a tendência ao utilitarismo diminui conforme a idade do indivíduo:

- H₅ - Existe diferença entre o comportamento moral da amostra com idade superior a 50 anos se comparado a amostra com idade entre 19 e 24 anos, dentro do grupo formado por profissionais da área comercial

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para atender os objetivos propostos, a revisão da literatura está organizada em quatro subtópicos que visam apresentar os construtos e relacionar a teoria do julgamento moral com o comportamento ético nas organizações. O primeiro construto contextualiza as questões da governança corporativa – conforme estabelecido pelo IBGC, por meio dos pilares e princípios das boas práticas de GC. O segundo construto aborda a ética sob uma perspectiva filosófica, abordando os conceitos da deontologia e da ciência dos deveres, à luz dos direitos e obrigações.

2.1 Governança Corporativa

Para Tricker (2015), a GC é o sistema pelo qual as empresas deveriam ser administradas. Enquanto a gestão se preocupa com a atividade fim da empresa, a GC garante que os negócios aconteçam de forma honesta e transparente. Segundo Rossetti e Andrade (2016), os conflitos de agência formam a base da governança corporativa e são produtos do “oportunismo” dos gestores.

Para Silveira (2010), a governança corporativa se caracteriza por uma abordagem multidisciplinar, ao representar a forma com que as sociedades são dirigidas e controladas; em outras palavras, ela se apoia em princípios e regras, explícitas ou implícitas. Nesse sentido, os principais atores são: a diretoria, conselho de administração e acionistas. Silva (2018), corrobora

esta visão, ao definir que a GC é composta por um conjunto de práticas que têm por objetivo aperfeiçoar a execução das atividades das organizações, protegendo investidores, empregados e credores. Em contrapartida, Rossetti e Andrade (2016), postulam que a GC não pode ser reduzida a uma única definição, uma vez que ela incorpora diversas interpretações e conceitos.

À luz da pergunta de pesquisa – qual seja, identificar as conexões teóricas entre o julgamento moral e os determinantes do comportamento ético organizacional, torna-se necessário explorar o princípio da transparência e o pilar da conduta e conflito de interesses através do conceito de culpabilidade do indivíduo.

O princípio da transparência diz respeito ao processo estruturado de divulgação de todas as informações inerentes aos negócios que sejam de interesse dos diversos stakeholders no processo decisório do negócio; estes podem ser acionistas majoritários, minoritários e interessados no desenvolvimento sustentável da organização (IBGC, 2015; IBGC, 2017). Para Bizerra, Alves e Ribeiro (2012), os princípios da Transparência e da Prestação de Contas são essenciais às organizações públicas e privadas. Os códigos de boas práticas de GC são desenvolvidos com base nestes princípios, para permitir o controle social e a avaliação correta dos resultados empresariais. Segundo Egorov *et al.* (2015), a transparência é essencial nos negócios modernos e é preconizada pela regulamentação, a partir de tratados e leis internacionais. Por meio delas, a publicação de dados empresariais permite a divulgação do estado real do negócio.

Ainda que a observância das leis não seja o objetivo deste estudo, cabe reforçar que no Brasil há um conjunto de leis, decretos e deliberações que abordam a questão da transparência, tanto no âmbito público, como nas companhias abertas. A seguir, relaciona-se as principais leis, decretos e liberações em vigor que tem por objetivo delimitar o comportamento esperado dos dirigentes e demais stakeholders: CVM 586/2017, Leis 12.527/2011 e 131/2009, CVM 480/2009 e CVM 560/2008. De forma irrevogável, as leis, regimentos e códigos de conduta devem ser seguidos, e nenhuma infração ou desvio são tolerados (IBGC, 2017).

Vale notar que os atos de natureza ilícita, antiética e fraudulenta precisam ser prevenidos, identificados e tratados por meio do emprego de políticas específicas. (IBGC, 2015). De acordo com o Código Civil, artigo 186, define-se o ato ilícito como sendo: “[...] ação ou omissão voluntária, negligência ou imperícia, violar direito ou causar prejuízo a outrem” (Brasil, 2002).

O conceito da culpabilidade, à luz do Código Penal, postula que o agente responderá pelo delito na circunstância em que comete a ação, com dolo ou culpa. As ações do agente deverão apresentar uma motivação (que define o dolo), um efeito, e uma finalidade. A lei 7.209/1984 preconiza duas classificações: dolo direto e indireto (ou eventual). No primeiro caso, há intenção de cometer a infração (pois ela deriva de uma ação consciente (Brasil, 1984).

Na ação culposa, pode haver negligência, imperícia ou imprudência. O Código Penal postula que a ação do agente – mesmo se voluntária – não objetivava tal resultado. A negligência refere-se ao deixar de fazer o que era necessário, mesmo se desconhecido. Já a imperícia diz respeito ao desconhecimento para o desempenho de algo necessário, e a imprudência está associada a uma conduta arriscada, perigosa e precipitada (Brasil, 1984; Picon, 2015).

Segundo Greco (2015), frente ao suporte fático e à consequência jurídica, o artigo 59 estipula que a conduta social e a personalidade do agente constituem critérios de reprovação e prevenção do crime (Brasil, 1984). Já a personalidade do agente não pode ser considerada para aplicar a sanção prevista na norma, pois tal conceito é derivado de outras ciências sociais. Em conclusão, Greco (2015), postula que a decisão do Juiz não deve passar pela personalidade do agente.

2.2 Ética

A ética e a moral possuem conceitos complementares; contudo, diferem em seus princípios. A palavra ética está relacionada com o lugar que se vive; contudo, na contemporaneidade passou a significar o modo de ser de uma pessoa, logo, está associada aos conceitos da cultura e da busca de uma sociedade justa. Já a moral está relacionada aos usos e costumes sociais.

Pedrosa (2015) cita Kant, que preconiza que a moral não é uma doutrina, mas sim o proceder que torna o indivíduo digno da felicidade; e Wilde, para quem a ética é o conjunto de atos que as pessoas praticam quando os outros “estão nos olhando”.

Para Todorov (2013), a pesquisa nesta área vai além das interações entre o indivíduo e o ambiente. Em outras palavras, para este autor, as diversas interações compõem um processo complexo envolto em estímulos e respostas interdependentes. Nesta linha, o comportamento dependerá de várias atividades subjacentes ao indivíduo, em associação com o ambiente. Gouveia (2015) corrobora este entendimento, ao considerar que o comportamento sofre alterações como resposta aos impactos culturais e mudanças sociais.

Por sua vez, o caráter não possui uma única definição universalmente aceita pela academia. Caráter e personalidade são termos semelhantes e intercambiáveis. Ele pode ser entendido como a maneira habitual de agir, em função de um conjunto de traços individuais de personalidade e de ordem moral, que levam o indivíduo a adotar condutas (Baumgarten, 1954).

Vale notar que os valores morais versam sobre a qualidade das relações humanas. Tal discussão é permeada por um conjunto de princípios e diretrizes, seguidos de forma livre e espontânea, que estabelecem a conduta individual, social e organizacional. De maneira distinta a ética e moral dependerão do país, da cultura, do pertencimento aos grupos sociais, das transferências familiares, e dos valores (Oliveira; Medeiros; Silva; Lucas, 2016). Em um estudo anterior, Ashley (2005) havia postulado que os processos que levam à adoção da moral não são impostos. Para Durkheim (2012), a moral tem cunho restritivo, com objetivos específicos e demarcados que determinam a conduta.

Ao discorrer sobre os fundamentos do utilitarismo, Oliveira (2015) postula que a lei moral por ele estabelecida preconiza que a felicidade ou o interesse de qualquer indivíduo esteja em harmonia com o todo. Mill (2005) entende que a felicidade pode ser compreendida como o prazer ou a ausência de dor. Ele defende, ainda, que a felicidade do agente não seja o guia ou seu auge, e sim a felicidade de todos aqueles que possam ser impactados ou beneficiados pela influência de sua conduta, isto é, o utilitarismo exige imparcialidade: “[...] o utilitarismo exige que ele seja tão estritamente imparcial como um espectador benevolente e desinteressado”.

Barbieri e Pilati (2018) corroboram este entendimento, ao definir que a lógica deontológica considera o certo e errado para a tomada de decisão, agindo de forma automática, enquanto a lógica utilitarista analisa as consequências em cada contexto, agindo de forma controlada. Contrapondo a questão da emocionalidade no julgamento deontológico, um estudo anterior de Elqayam *et al.* (2017) preconiza que, ao realizar o julgamento moral deontológico, o cérebro humano utiliza processos intuitivos com alto grau emocional e baixo processamento, ao passo que o comportamento utilitarista emprega processos analíticos com alto processamento.

Neste ponto, é relevante indagar qual das dimensões (utilitarismo ou deontologia) seria mais adequada para as organizações, sejam elas com fins de lucro, ou não. A este respeito, Staveren (2007) propõe que a deontologia apresenta resultados mais favoráveis, na análise econômica; contudo, o autor reconhece que a deontologia possui fraquezas que hipoteticamente seriam solucionadas com o emprego de uma nova teoria ética: a Ética da Virtude. Para essa autora, esta teoria propõe que haja uma relação forte entre a postura dos indivíduos e o

comprometimento com os valores compartilhados; tais valores vão além daqueles estabelecidos pela sociedade. Nesse sentido, esta teoria emergente preconiza que o comportamento moral não deve ocorrer por meio de uma escolha ou por receio da punição. Em outras palavras, a conduta deve ocorrer por meio de práticas nas quais os indivíduos estejam correlacionados na busca pelo valor agregado. Corroborando este entendimento, Sison, Ferrero e Guitián (2018), definem que teoria da Ética da Virtude é mais adequada porque ela unifica as fundamentações deontológica e utilitarista.

Para Micewski e Troy (2007), a deontologia é o caminho adequado para os negócios, isto é, os princípios deontológicos devem orientar a tomada de decisões dos profissionais. Nesse sentido, dever-se-ia criar mecanismos de autorregulação que possam orientar o comportamento, mitigando os comportamentos antiéticos ou utilitaristas.

Asanuma (2010) define que a moralidade das ações, presente na abordagem da deontologia, está relacionada com o sucesso dos negócios. O autor mostra que na intenção de potencializar os lucros, se houver comportamentos antiéticos ou a exclusão de obrigações morais, estes, geram tensão entre os negócios e a ética e reduzem as chances de sucesso nos negócios. Outro achado nesse mesmo estudo mostra que a conduta deontológica permite maior estabilidade na tomada de decisões (ou seja, indivíduos deontológicos tem menos chance de alterar as suas decisões ao se depararem com situações que envolvam riscos).

Segundo Crockett (2018), ambos contribuem com suas vantagens para a administração. Enquanto o utilitarismo apresenta vantagens para as decisões simples – na visão de potencializar o bem e minimizar o mal, por sua vez, a deontologia oferece vantagens na resolução de problemas complexos, incertos ou ambíguos. Em última análise, o comportamento moral deontológico ajuda o indivíduo a se afastar de problemas.

2.3 Dilemas Morais

Na literatura, os dilemas morais têm se apresentado como um importante instrumento de análise e entendimento do julgamento moral (Fernandes *et al.*, 2018). Para Christensen *et al.* (2014), os dilemas morais são constituídos por pequenas histórias que descrevem uma situação, e apresentam razões morais relevantes, porém, conflitantes. Estes autores definem que as situações apresentadas nos dilemas, trazem o dever de não matar ou o de causar danos, em conflito ao dever de ajudar, no qual o participante se torna protagonista da história do dilema.

Para Bostyn *et al.* (2018), os dilemas morais permitem investigar a tensão entre a ética utilitarista – também conhecida como consequencialista, e a ética deontológica – também conhecida como legalista. Nesse contexto, os fatores morais individuais sofrem influências que podem ser classificadas em experiências genéticas, sociais e biossociais (Mednick; Kandel, 1988; Christensen; Flexas; Calabrese; Gut; Gomila, 2014; Corvo, 2019).

Neste contexto, se reforça a importância dos dilemas morais apresentados no experimento – os dilemas permitem avaliar o comportamento do indivíduo, distinguindo-o de utilitarista ou deontológico. Cabe explicar que os dilemas morais precisam ser bem planejados e os fatores potencialmente relevantes a pesquisa, precisam ser controlados, com situações que sigam a diretiva do estudo em questão (Christensen; Flexas; Calabrese; Gut; Gomila, 2014). Estes autores analisaram os dilemas morais e apresentaram quatro principais fatores de controle dos dilemas morais, quais sejam: Força Pessoal, Beneficiário – quem recebeu o benefício, Evitabilidade – se a morte pode ser evitada e a Intencionalidade, ou seja, se o dano verificado é instrumento da pesquisa, ou se foi um efeito colateral não desejado (Moore, Clark; Kane, 2008).

A partir das contribuições de Christensen *et al.* (2014), considera-se que, na apresentação do dilema moral, a conduta possa ser compreendida como transgressão moral ou violação moral. Nesse contexto, haverá duas opções; no primeiro caso, o protagonista comete a ação. Já na segunda situação, ele se omite perante o contexto apresentado.

Para diversos autores, a transgressão ou violação moral é uma forma de julgamento moral, que pode ser classificado como utilitarista ou deontológico (Greene; Sommerville; Nystrom; Darley; Cohen, 2001; Christensen; Gomila 2012). De acordo com Gawronski e Beer (2017), a distinção entre o utilitarismo e a deontologia leva a uma diferente estrutura conceitual do julgamento moral no conhecimento científico. Segundo a perspectiva utilitarista, a moralidade da ação depende dos resultados que visam o bem para o maior número possível de pessoas. Em contrapartida, a deontologia (legalismo), preconiza que a moralidade da ação depende de sua consistência com as normas morais – como, por exemplo, o dever de não matar.

Segundo Greene *et al.* (2001) e Greene *et al.* (2004), os dilemas morais levam a duas formas de ação por parte do protagonista: a ação pessoal e a ação impessoal. No primeiro caso, o protagonista necessariamente realiza uma ação. Já no segundo caso, o protagonista apenas inicia uma ação que levará ao dano. Vale mencionar que os dilemas morais de ordem pessoal poderão induzir ao julgamento deontológico por ativação emocional, ao passo que os dilemas morais impessoais poderão induzir a julgamentos utilitaristas e racionais (Christensen; Flexas; Calabrese; Gut; Gomila, 2014; Fernandes *et al.*, 2018).

O estudo de Worthy *et al.* (2011) analisou as diferenças de comportamento, comparou duas amostras com faixas etárias diferentes. A primeira amostra, considerada madura, era formada por indivíduos com idade entre 60 a 84 anos, e a segunda amostra, considerada jovem, era formada por indivíduos entre 18 e 23. Os achados mostram que os sujeitos mais maduros possuem melhor capacidade analítica em contextos em que foi preciso aprender com as escolhas realizadas anteriormente, para servirem de base para decisões futuras.

Para Bruin, Parker e Fischhoff (2012), algumas capacidades acerca da tomada de decisão diminuem com o aumento da idade, enquanto outras permanecem as mesmas ou até mesmo são aprimoradas. À exemplo disso, os achados mostram que as capacidades de cognição representadas por meio do raciocínio e resolução de problemas sofrem diminuição com o aumento da idade, contudo se verifica que em tarefas que é preciso experiência e uso de padrões anteriores, o desempenho é no mínimo o mesmo se comparado a amostra formada por jovens. Corroborando, Sparrow e Spaniol (2016), mostram que as estruturas do cérebro são afetadas com o aumento da idade, isto porque seu volume diminui, há a redução dos tratos brancos pelo envelhecimento normal – isto implica diretamente nos córtices frontal e dorsolateral, que são essenciais para o desempenho de funções executivas. Ainda que haja tais reduções cognitivas, cabe lembrar que os autores reforçam empiricamente que de forma geral a cognição reduzida – dentro de seus limites normais – não afetam o processo da tomada de decisão e aversão aos riscos. Nesse ápice, com o aumento da idade os achados mostram um melhor desempenho no estratégico, uma vez que não há redução dos fatores como a aversão aos riscos, mas há o aumento na capacidade em adiar recompensas, gerir melhor mudanças motivacionais capazes de avaliar os resultados das decisões, bem como na capacidade de escolher melhor as estratégias.

Ora abordando as diferenças de gênero nas questões de julgamento moral na organização, cabe citar o trabalho de Arutyunova, Alexandrov e Hauser (2016), que reacende a questão de que as normas sociais são categorizadas em explícitas e implícitas. Para os autores, os processos cognitivos variam de acordo com a cultura, que por meio de um processo social influenciam o julgamento moral. Desta forma, as influências ocorreram de maneira diferente em cada estágio da vida, sofrendo a influência das normas e expectativas sociais. Os achados deste estudo retratam

que o homem possui tendência mais utilitarista do que a mulher; supõe-se que tal diferença seja decorrente da maior emocionalidade nas relações interpessoais das mulheres.

Por outro lado, outros estudos que utilizaram cenários e metodologias similares dão indicações de que o sexo, idade, afiliação política e crença religiosa não conseguem explicar de forma significativa as diferenças de comportamento. Contudo, argumentam que as decisões utilitaristas estariam diretamente associadas com processos cognitivos racionais e deliberativos, reduzindo a emoção e a empatia, e especulam que a resposta pode estar no processo de socialização na idade infantil (Greene; Morelli; Lowenberg; Nystrom; Cohen, 2008; Arutyunova; Alexandrov; Hauser, 2016).

Por sua vez, o estudo de Zalata *et al.* (2018) reuniu e analisou os relatórios financeiros de empresas no período compreendido entre 1992-2014; os autores relatam que após a lei Sox (Estados Unidos, 2002) as CEOs do sexo feminino demonstraram maior propensão ao comportamento ético na comparação com seus colegas do sexo masculino. Enquanto a prática de ações não-éticas de CEOs do sexo feminino decrescia, o mesmo não se verificava com os dados coletados dos CEOs do sexo masculino; há indícios de que este comportamento não está relacionado com a sensibilidade a ética, e sim com a aversão ao risco.

Anteriormente a esse estudo, Raine (2015) já postulava que as mulheres cometem menos crimes, são menos antissociais, se preocupam mais com sua própria saúde, evitam danos físicos, e possuem processamento cognitivo superior na comparação com os homens. Os achados de Denson *et al.* (2018) corroboram com Raine (2015), contudo acrescentam novos achados, tais como o descreve que as provocações são situações com alto potencial de aproximar o comportamento violento na mulher, se comparado ao do homem, e que o risco também aumenta nas relações amorosas. À exemplo de mulheres cometerem menos crimes, a análise dos dados prisionais de indivíduos sentenciados a morte nos Estados Unidos, mostra que menos de 2% de todos os condenados e executados na história prisional norte-americana foram mulheres, dados extraídos diretamente do DPIC (2019).

Em relação aos dilemas morais na governança corporativa, o estudo de Schwepker Jr. e Good (2011) analisou o comportamento de profissionais de vendas no contexto dos negócios do tipo *business-to-business*. Os autores postulam que o julgamento moral dos vendedores não está significativamente relacionado com os resultados; contudo, está associado ao desempenho comportamental. Para eles, os profissionais de vendas que fazem julgamentos mais éticos têm mais chance de realizar vendas e colocar foco nas necessidades do cliente.

Nesta linha, Ojikutu, Obalola e Omoteso (2013) postulam que o comportamento ético pode ser institucionalizado nas organizações desde que haja apoio da alta direção, por meio de um sistema de punições e recompensas. Ao analisar a questão, os autores dão indicação de que os valores éticos corporativos e as crenças pessoais dos gerentes são fundamentais na correção e na prevenção de atos antiéticos. Contudo, quando as metas dos vendedores forem muito elevadas, ou seja, difíceis de alcançar, haverá um aumento da tendência de comportamento antiético.

Já no âmbito empresarial, o estudo de Chen (2019), mostra que a competição aumenta a responsabilidade deontológica. Este estudo comparou o comportamento do julgamento moral utilitarista e deontológico em dois grupos de trabalhadores: um pago a salário fixo, e outro pago por resultados. Os achados apontam que os trabalhadores pagos a salário fixo são mais deontológicos se comparados aos trabalhadores que recebem em função do resultado, e que a preocupação em relação ao comportamento competitivo é proporcional à renda.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa foi submetida à comissão de ética da Universidade e aprovada na plataforma Brasil. Os respondentes somente puderam participar da pesquisa após aceitarem os quesitos estipulados no termo de consentimento livre e esclarecido.

Em termos de procedimentos amostrais, a pesquisa adotou uma amostra de conveniência (portanto, os resultados aqui apresentados não poderão ser generalizados). A pesquisa considerou apenas indivíduos a partir dos 18 anos, sem limitação de idade, que atuam em alguma organização – independentemente de estarem ou não empregados na ocasião, ou mesmo do tempo de atuação profissional. Não houve qualquer tipo de seleção em relação à localização geográfica, gênero, condição econômica ou classe social.

Em relação à sua natureza, o estudo é descritivo e exploratório, e utilizou uma abordagem mista – qualitativa e quantitativa. Procedeu-se inicialmente à fundamentação teórica dos quatro principais conceitos subjacentes: governança corporativa, ética e dilemas morais, no capítulo anterior, que se justifica a partir dos argumentos de Fernandes *et al.* (2018), ao considerar que os dilemas têm se tornado uma ferramenta eficiente para a pesquisa do julgamento moral.

O experimento da pesquisa fez uso de um questionário validado e traduzido para o idioma Português Europeu por Fernandes *et al.* (2018) que aborda os dilemas morais, e que foi replicado no contexto brasileiro a fim de possibilitar a comparação dos resultados das pesquisas. O formulário foi validado originalmente por Christensen *et al.* (2014), em seis idiomas diferentes.

Como este questionário não estava disponível no idioma Português, Fernandes *et al.* (2018) desenvolveram uma versão neste idioma, que foi aplicada na presente pesquisa. Os autores validaram os dilemas morais, organizando-os em três categorias: 12 dilemas pessoais de conflito alto; 9 dilemas pessoais de baixo conflito; e 19 dilemas morais impessoais. Para o presente estudo, na terceira fase decidiu-se (por sugestão dos autores) utilizar apenas os 12 dilemas morais pessoais de conflito alto. Esta decisão ocorreu por conta de o planejamento contemplar os 12 dilemas para toda a amostra; a aplicação de todos os 40 dilemas tornaria a pesquisa extensa e com probabilidade de fadiga, com desistência dos respondentes. Cabe notar que um segundo estudo de Laakasuo e Sundvall (2017) também fez uso apenas dos dilemas morais de conflito alto.

Além das características apresentadas, verificou-se no trabalho de validação de Fernandes *et al.* (2018) que apenas os dilemas morais pessoais de conflito alto possuem uma boa consistência interna – alpha Cronbach da ordem de 0.86, e os dilemas pessoais de conflito baixo e impessoais possuem baixa consistência interna – na ordem de $\alpha = 0.47$ e $\alpha = 0.50$, respectivamente. Os autores fizeram uso do teste KR20 para medir a consistência interna.

Após acessar o endereço de internet, o respondente era direcionado para a pesquisa, que se iniciava com a apresentação do termo de consentimento para participação na pesquisa. Somente após a leitura e aceite era possível proceder com o preenchimento da segunda parte – Dados demográficos - e da terceira parte – dilemas morais. A versão online do formulário foi implementada através do *Google Forms*.

Os dilemas morais apresentavam situações hipotéticas ao respondente, pertinente aquele dilema. Ao final de cada um dos 12 dilemas, área apresentada a seguinte pergunta: “Acha moralmente aceitável...”, nesse sentido o respondente deve escolher uma dentre duas opções – as opções possíveis são “sim” ou “não”.

A resposta “sim” significa que o respondente considera moralmente aceitável; de forma oposta, a resposta “não” significa que o respondente não considera moralmente aceitável operar aquela conduta específica. Os casos retratados nos dilemas morais contribuem para a

compreensão dos fatores que determinam o julgamento moral do ser humano (Christensen; Flexas; Calabrese; Gut; Gomila, 2014). Cada um dos 12 dilemas contribui de forma percentual; ou seja, se o participante responde “não” para todas as perguntas, sua pontuação será 0 (zero). Nesta situação, ele será classificado como moralmente deontológico. Por sua vez, se um participante responder “sim” para todas as perguntas, sua pontuação será 12 (doze); com isso, ele será classificado no limite de moralmente utilitarista. Esta análise permite atribuir uma pontuação compreendida entre 1 e 12, para cada respondente.

As respostas foram transcritas para o software Excel e analisadas por meio da análise de variâncias ANOVA, visando identificar a diferenças de comportamento moral (utilitarista x deontológico), em atendimento as demandas das hipóteses apresentadas neste trabalho.

A partir dos dados coletados, foram analisados dois grupos, para comparação: um grupo formado por profissionais da área comercial, e um segundo grupo formado por profissionais de outras áreas. Esta escolha do por departamentos se justifica frente a uma possível diferença na postura deontológica do grupo comercial, em comparação aos demais, sempre notando que o comportamento analisado se refere aos conceitos deontológicos e utilitaristas.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Aos participantes, foi encaminhado um endereço de internet que direcionava o respondente ao formulário eletrônico do questionário – que esteve disponível no período de 01/07/2019 a 31/08/2019. Os dilemas de conflito alto foram respondidos por 326 indivíduos – 173 homens (52,9%), 153 mulheres (46,8%). Os participantes foram recrutados por meio de mídias sociais, e sua localidade no Brasil não foi solicitada.

Para cada respondente, somaram-se os pontos referentes aos dilemas morais, e seu valor ajustado para uma escala que varia de 0 a 10. Nesse sentido, as pontuações entre 0,00 e 5,00 foram classificadas com o comportamento moral deontológico, e as pontuações entre 5,01 e 10,0 foram classificadas com o comportamento moral utilitarista. Seguindo os procedimentos de Fernandes *et al.* (2018), verificou-se uma boa consistência interna dos dilemas morais; encontrou-se um $\alpha = 0.85$, praticamente igual ao da pesquisa precedente, $\alpha = 0.86$.

4.1 Verificação e Testes de Hipóteses

H₁: não se encontrou uma diferença significativa entre o comportamento moral dos indivíduos que formam o grupo comercial se comparados com o grupo não-comercial, que não nos permite aceitar a hipótese H₁ (valor-P=0,736). A amostra contou com 307 indivíduos, e foi representada pelo grupo comercial composto por 58 indivíduos – 34 homens e 24 mulheres, com idade entre 19 e 67 anos, Média [M] = 37,2 anos e desvio padrão [DP] = 10,6 anos. Já a amostra representada pelo grupo não-comercial era composta por 249 indivíduos – 132 homens e 117 mulheres, com idade entre 18 e 74 anos, M= 40,2 anos e DP = 12,1 anos.

H₂: não se encontrou uma diferença significativa entre o comportamento moral dos indivíduos do sexo masculino que formam o grupo comercial se comparado com o grupo não-comercial. Nesse sentido, rejeita-se a hipótese H₂ (valor-P=0,072). A amostra contou com 166 indivíduos, e foi representada pelo grupo comercial composto por 34 homens, com idade entre 22 e 67 anos, M= 38,5 anos e DP = 12,5 anos. Já a amostra representada pelo grupo não-comercial era composta por 132 homens, com idade entre 19 e 74 anos, M= 42,0 anos e DP = 12,4 anos.

H₃: não se encontrou uma diferença significativa entre o comportamento moral dos indivíduos do sexo feminino que formam o grupo comercial se comparados com o grupo não-comercial. Nesse sentido, rejeita-se a hipótese H₃ (valor-P=0,117). A amostra contou com 141

indivíduos, e foi representada pelo grupo comercial composto por 24 mulheres, com idade entre 19 e 47 anos, M= 35,5 anos e DP = 7,1 anos. Já a amostra representada pelo grupo não-comercial era composta por 117 mulheres, com idade entre 18 e 69 anos, M= 38,1 anos e DP = 11,4 anos.

H₄: encontrou-se uma diferença significativa entre o comportamento moral masculino e o feminino, dentro do grupo formado por profissionais da área comercial. Nesse sentido, não se rejeita a hipótese H₄ (valor-P=0,002). A amostra do grupo comercial contou com 58 indivíduos, e foi representada por 24 mulheres, com idade entre 19 e 47 anos, M= 35,5 anos e DP = 7,1 anos. Já a amostra masculina foi composta por 34 homens, com idade entre 22 e 67 anos, M= 38,5 anos e DP = 12,5 anos. Ainda que não fizesse parte do trabalho, somente como curiosidade e informação adicional, foi realizado a mesma análise da hipótese H₄ para o grupo não-comercial. Diferentemente dos achados no grupo comercial, na amostra do grupo não-comercial não foi encontrado diferença significativa de comportamento – apresentando medias de 3,36 e 3,60 para mulheres e homens – respectivamente, e valor-P igual a 0,499.

H₅: não se encontrou uma diferença significativa de comportamento entre as faixas etárias propostas dentro do grupo comercial. Nesse sentido, rejeita-se a hipótese H₅ (valor-P=0,478). A amostra do grupo comercial contou com 13 indivíduos – organizados em duas faixas etárias. A primeira faixa etária foi representada por 6 indivíduos com idade entre 19 e 24 anos, M= 22,17 anos e DP = 0,84 anos. Já a segunda faixa etária foi representada por 7 indivíduos com idade entre 50 e 67 anos, M= 57,71 anos e DP = 6,52 anos.

A título de informação adicional, foram realizadas duas análises complementares com o objetivo de investigar mais sobre a faixa etária superior aos 50 anos. A primeira análise adicional reproduziu a análise realizada para a hipótese H₅, contudo não se limitou ao grupo comercial, nesta análise se considerou ambas as amostras do grupo comercial e do grupo não-comercial. Foram analisados 77 indivíduos – 19 indivíduos na faixa etária entre 18 e 24 anos e 58 indivíduos na faixa etária entre 50 e 74 anos. A análise encontrou as medias de 4,25 e 3,26 – respectivamente para 18 e 24 anos, e 50 e 74 anos, bem como o valor-P igual a 0,181. Nesse sentido, de igual modo da análise original da hipótese H₅, rejeita-se a hipótese do primeiro estudo adicional de H₅ para a amostra.

Além disso, comparou-se os indivíduos do grupo comercial com faixa etária entre 50 e 74 anos, com os indivíduos do grupo não-comercial com a mesma faixa. Foram analisados 58 indivíduos – 7 indivíduos do grupo comercial e 51 indivíduos do grupo não-comercial. A análise encontrou as medias de 5,95 e 2,89 – respectivamente para os grupos comercial e não-comercial, bem como o valor-P de 0,008. Nesse sentido, os dados mostram que há diferença entre grupos – grupo comercial orientado ao comportamento moral utilitarista e grupo não-comercial orientado ao comportamento moral deontológico, considerando-se a faixa etária de 50 e 74 anos.

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa aborda um tema emergente, ainda não totalmente compreendido e com uma lacuna do conhecimento científico na área. Nesse sentido, é necessário que a governança corporativa possa refletir, acompanhe com políticas e instrumentos próprios, e compreenda estes efeitos e seus avanços científicos. Cabe reforçar que fundamentos com base científica possuem naturalmente força de convencimento, e se estes aspectos não estiverem adequadamente validados, decorre que a aplicação indevida dos aspectos do comportamento humano não permitirá compreender os processos do julgamento moral – tais como o comportamento segregacionista e o comportamento preconcebido.

Seja na academia ou nas organizações, a literatura e os códigos de conduta não contemplam possíveis indícios relacionados aos aspectos do comportamento humano no processo decisório. Tanto o IBGC ou outra normativa, não abordam as questões do comportamento que possam afetar o julgamento moral, que por sua vez poderá influenciar no comportamento ético organizacional. As boas práticas de governança corporativa partem da premissa que todos são iguais e não preconiza que haja tratamento diferenciado para pessoas que possam ser diferentes. Ora, se a ética pode ser determinada pelo julgamento moral, assim como mostra esta pesquisa, isto poderá trazer um grande reflexo nas organizações, reforçando a importância da governança corporativa em criar os seus mecanismos de reflexão e de acompanhamento.

Com base no referencial teórico, foi possível verificar que o processo decisório pode ser influenciado por fatores genéticos, sociais e biosociais, contudo, nota-se com base em diversos achados de estudos empíricos, que a potencialidade desta influência e seus limites, ainda não são totalmente compreendidos, haja visto que há estudos semelhantes com resultados semelhantes, mas há estudos semelhantes com resultados divergentes.

A análise dos dados de campo, fez uso de um questionário validado e encontrou achados importantes. Alguns desses achados corroboram com a literatura, enquanto outros se opõem a achados de outros estudos. À exemplo disso, a hipótese H₁, não conseguiu verificar que os profissionais da área comercial são orientados ao julgamento moral utilitarista. A hipótese H₂, falhou ao procurar diferenças no julgamento moral masculino do grupo comercial comparado ao grupo não-comercial – de igual modo a hipótese H₃ também falhou ao procurar diferenças no julgamento moral feminino entre ambos os grupos. Já a hipótese H₄, permitiu uma provocação, ao apresentar dois resultados diferentes – dentro do grupo comercial, o comportamento masculino difere significativamente do feminino, mas contradizendo este resultado, se trocarmos a amostra pelo grupo não-comercial, verifica-se que os comportamentos não diferem entre si. Por fim, ainda que a hipótese H₅ não tenha encontrado diferença significativa de comportamento na amostra com idade acima dos 50 se comparada com uma amostra mais jovem, um segundo estudo foi aplicado e verificou-se que há diferença significativa entre as amostras do grupo comercial com a do grupo não-comercial – ambos com idade acima dos 50 anos.

Constata-se que dentro do grupo comercial, o sexo masculino tem maior tendência ao julgamento moral utilitarista, enquanto o sexo feminino tem maior tendência a deontologia. Nesse ponto, com base nos achados, é possível afirmar que este estudo não é conclusivo, e novos estudos precisam ser conduzidos – novas hipóteses necessitam ser propostas. Nesse contexto, a análise do referencial teórico e os dados extraídos da análise dos resultados, impulsionaram a formulação de seis novas hipóteses, sugere-se:

Com o aumento da idade, o indivíduo alcança melhor capacidade analítica em contextos em que é preciso aprender com os erros e acertos de escolhas anteriores – independente da área de atuação e do sexo. O indivíduo apresenta um melhor desempenho estratégico, uma vez que não há redução na aversão ao risco.

O homem possui tendência mais utilitarista se comparado a mulher, baseado na premissa de que tal diferença seja decorrente da maior emocionalidade nas relações interpessoais das mulheres. A mulher possui maior aversão ao risco, se comparado ao sexo masculino.

Vendedores com o comportamento moral deontológico possuem melhores resultados, se comparados a vendedores com o comportamento moral utilitarista.

Profissionais que recebem salários fixos, os chamados mensalistas, possuem comportamento moral mais deontológico, se comparado a profissionais que recebem salários baseados em resultados.

Em termos de limitações, destaca-se a utilização de amostras por conveniência e o tamanho da amostra na pesquisa. Espera-se que estes os resultados apresentados abram novos caminhos de trabalhos futuros frente às questões ainda não totalmente compreendidas no campo da governança corporativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arutyunova, K. R., Alexandrov, Y. I., & Hauser, M. D. (5 de set. de 2016). Sociocultural Influences on Moral Judgments: East–West, Male–Female, and Young–Old. *Frontiers in Psychology*, 7 | Article 1334, pp. 1- 15.
- Asanuma, W. (2010). A deontological Approach to Business Ethics: Beyond Maximization of Profits. *The International Journal of the Humanities*, 8(2), 245-253.
- Ashley, P. A. (2005). *Ética e responsabilidade social nos negócios* (2ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- Barbieri, D., & Pilati, R. (jul./set. de 2018). Julgamento Moral do Aborto: Influência da Atitude Prévia, Princípios deontológicos e utilitaristas. *Psico-USF*, 23(3), 527-537.
- Barnes, T. D., Beaulieu, E., & Saxton, G. W. (18 de jan. de 2017). Restoring trust in the police: Why female officers reduce suspicions of corruption. *Wiley Governance*, 31, pp. 143-161.
- Baumgarten, F. (1954). O caráter e a psicologia. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 6(3), 53-63.
- Bizerra, A. V., Alves, F. d., & Ribeiro, C. d. (nov. de 2012). Governança pública: uma proposta de conteúdo mínimo para os relatórios de gestão das entidades governamentais. *EnAPG/ANPAD - Encontro de Administração Pública e Governo*, 1-16.
- Bostyn, D. H., Sevenhant, S., & Roets, A. (2018). Of Mice, Men, and Trolleys: Hypothetical Judgment Versus Real-Life Behavior in Trolley-Style Moral Dilemmas. *APS - Association of Psychological Science*, 1- 10.
- Brasil. (1984). *Lei 7.209*. Acesso em 09 de maio de 2019, disponível em Presidência da República - Casa Civil: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1980-1988/17209.htm
- Brasil. (2002). *Lei 10.406*. Acesso em 06 de maio de 2019, disponível em Presidência da República - Casa Civil: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm
- Bruin, W. B., Parker, A. M., & Fischhoff, B. (set. de 2012). Explaining Adult Age Differences in Decision- making Competence. *Journal of Behavioral Decision Making*, 25(4), 1-14.
- Chen, D. L. (9 de fev. de 2019). *Markets and Morality: Do Free Markets Corrode Moral Values?* TSE Working Paper No. 16-692, pp. 1-64.
- Christensen, J. F., & Gomila, A. (2012). Moral dilemmas in cognitive neuroscience of moral decision-making: A principled review. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 36, pp. 1249-1264.
- Christensen, J. F., Flexas, A., Calabrese, M., Gut, N. K., & Gomila, A. (2014). Moral judgment reloaded: a moral dilemma validation study. *Frontiers in Psychology - Emotion Science*, 1-18.
- Corvo, K. (2019). Early-life risk for domestic violence perpetration: Implications for practice and policy. *Infant Mental Health Journal*, 40, pp. 152-164.
- Crockett, M. (2018). Modelos de Moralidade. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, 8(2), 143-152.

- Cuñat-Agut, M., Martí-Vilar, M., & Suay I, F. L. (jun. de 2016). Brain structures involved in moral reasoning: a review. *The International Journal of Psychosocial and Cultural Genomics, Consciousness & Health Research*, 2(II), 38-44.
- Decety, J., & Cowell, J. M. (09 de Mar. de 2016). Our Brains are Wired for Morality: Evolution, Development, and Neuroscience. (P. Glimcher, Editor) Acesso em 26 de set. de 2019, disponível em *Frontiers for Young Minds*: <https://kids.frontiersin.org/article/10.3389/frym.2016.00003#>
- Denson, T. F., O'Dean, S. M., Blake, K. R., & Beames, J. R. (maio de 2018). aggression in Women: Behavior, Brain and Hormones. *Frontiers in Behavioral Neuroscience*, 12(81), 1-20.
- DPIC. (2019). 2019 | Death Penalty Information Center. Acesso em 05 de out. de 2019, disponível em DPIC | *Death Penalty Information Center*: <https://deathpenaltyinfo.org/executions/2019>
- Durkheim, É. (2012). *A educação moral / Émile Durkheim*; tradução de Raquel Weiss (2ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Egorov, E. E., Lebedeva, T. E., Bulganina, S. V., & Vasilyeva, L. I. (2015). Some Aspects of the Implementation of the Principle of Transparency in Russian Universities: Research, Experience, Perspectives. *International Education Studies*, 8(5). doi: 10.5539/ies.v8n5p191
- Elqayam, S., Wilkinson, M. R., Thompson, V. A., Over, D. E., & Evans, J. S. (jun. de 2017). utilitarian Moral Judgment Exclusively Coheres with Inference from Is to Ought. *Frontiers in Psychology*, 8(Artigo 1042), 1-18.
- Farrington, D. P., Kazemian, L., & Piquero, A. R. (2019). *The Oxford Handbook of Developmental and Life- Course Criminology*. New York, USA: Oxford University Press.
- FBI. (2019). *White-Collar Crime - FBI*. Acesso em 05 de out. de 2019, disponível em Welcome FBI.gov - FBI: <https://www.fbi.gov/investigate/white-collar-crime>
- Fernandes, C., Gonçalves, A. R., Pasion, R., Ferreira-Santos, F., Paiva, T. O., Castro, J. M., . . . Marques- Teixeira, J. (2018). European Portuguese adaptation and validation of dilemmas used to assess moral decision-making. *Trends Psychiatry Psychother*, 40(1), pp. 38-46.
- Gawronski, B., & Beer, J. S. (2017). What makes moral dilemma judgments “utilitarian” or “deontological”? *Social Neuroscience*, 12(6), 626-632.
- Gouveia, V. V. (out./dez. de 2015). Psicologia Social como Ciência e Prática: O que Pensam Pesquisadores Brasileiros? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31(4), 491-500.
- Greco, R. (2015). *Curso de Direito Penal - Parte Geral - Artigos 1º a 120 do Código Penal* (17ª ed., Vol. I). Niterói, RJ: Impetus.
- Greene, J. D., Morelli, S. A., Lowenberg, K., Nystrom, L. E., & Cohen, J. D. (jun. de 2008). Cognitive load selectively interferes with utilitarian moral judgment. *Cognition*, 107(3), pp. 1144–1154.
- Greene, J. D., Sommerville, R. B., Nystrom, L. E., Darley, J. M., & Cohen, J. D. (2001). An fMRI Investigation of Emotional Engagement in Moral Judgment. *Science*, 293, pp. 2105-8.
- Greene, J., Nystrom, L., Engell, A., Darley, J., & Cohen, J. (2004). The neural basis of cognitive conflict and control in moral judgment. *Neuron*, 44, pp. 389-400.

- Healey, M. P., Hodgkinson, G. P., & Massaro, S. (2018). Chapter 2 Can Brains Manage? The Brain, Emotion, and Cognition in Organizations. Em L. Petitta, C. E. Härtel, N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, & E. P. Limited (Ed.), *Research on Emotion in Organizations*, Volume 14: New Ways of Studying Emotions in Organizations (pp. 27-58). Emerald Publishing Limited.
- IBGC. (2015). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* (5ª ed.). (I. B. Corporativa, Ed.) São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
- IBGC. (2017). *Compliance à Luz da Governança Corporativa*. (I. B. Corporativa, Ed.) São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
- Kahane, G., Everett, J. A., Earp, B. D., Farias, M., & Savulescu, J. (2015). ‘utilitarian’ judgments in sacrificial moral dilemmas do not reflect impartial concern for the greater good. *Cognition*, pp. 193-209.
- Laakasuo, M., & Sundvall, J. (Ago de 2017). Are utilitarian/deontological Preferences Unidimensional? *Frontiers in Psychology*, 7(Artigo 1228), 1-18.
- Mednick, S. A., & Kandel, E. (1988). Genetic and Perinatal Factors in Violence. Em T. E. Moffitt, S. A. Mednick, & Springer (Ed.), *Biological Contributions to Crime Causation* (Vol. 40, pp. 121-131). Dordrecht: NATO ASI Series (Series D: Behavioural and Social Sciences). Springer.
- Micewski, E. R., & Troy, C. (abr. de 2007). Business Ethics – deontologically Revisited. *Journal of Business Ethics*, 72(1), 17-25.
- Mill, J. S. (2005). *utilitarismo: Introdução, tradução e notas de Pedro Galvão*. Porto: Porto Editora.
- Moll, J., Oliveira-Souza, R. d., Basilio, R., Bramati, I. E., Gordon, B., Rodríguez-Nieto, G., . . . Grafman, J. (2018). Altruistic decisions following penetrating traumatic brain injury. *Brain: A Journal of Neurology*, pp. 1-12.
- Moore, A. B., Clark, B. A., & Kane, M. J. (jul. de 2008). Who shalt not kill? Individual differences in working memory capacity, executive control, and moral judgment. *Psychological Science*, 19(6), pp. 549–557.
- Ojikutu, R. K., Obalola, M. A., & Omoteso, K. (2013). Assessing the Relationship between Sales Quotas and Moral Judgement of Insurance Salespersons: The Moderating Effects of Personal Moral Values, Quota Failure Consequences, and Corporate Ethical Climate. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 4(2), pp. 274-288.
- Oliveira, C. (2015). O utilitarismo em John Stuart Mill. *Dissertatio Revista de Filosofia*, 41, 11-29.
- Oliveira, M. M., Medeiros, M. A., Silva, R. L., & Lucas, G. A. (dez. de 2016). Desenvolvimento Sustentável nas Organizações como Oportunidade de Novos Negócios. *Revista Valore*, 1(1), 42-46.
- Pascual, L., Rodrigues, P., & Gallardo-Pujol, D. (set. de 2013). How does morality work in the brain? A functional and structural perspective of moral behavior. *Frontiers in Integrative Neuroscience*, 7(Artigo 65), 1-8.
- Pedrosa, J. (2015). *Pensamentos Edificantes*. Natal: Clube dos Autores.

- Picon, R. (2015). Diferença entre dolo eventual e culpa consciente - Jus.com.br | *Jus Navigandi*. Acesso em 09 de maio de 2019, disponível em JUS.com.br: <https://jus.com.br/artigos/38268/diferenca-entre-dolo-eventual-e-culpa-consciente>
- Portnoy, J., Legee, K., Raine, A., Choy, O., & Rudo-Hutt, A. S. (2018). Biosocial Risk Factors for Academic Dishonesty: Testing a New Mediation Model in Young Adults. *Journal of Contemporary Criminal Justice*, pp. 1-15.
- Raine, A. (2015). *A Anatomia da Violência; as raízes biológicas da criminalidade* / Adrian Raine; tradução: Maiza Ritomy Ite; revisão técnica: Ney Fayet Júnior, Pedro Antônio Schmidt do Prado-Lima. Porto Alegre: Artmed.
- Rossetti, J. P., & Andrade, A. (2016). *Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Schwepker Jr., C. H., & Good, D. J. (2011). Moral Judgment and its Impact on Business-to-Business Sales Performance and Customer Relationships. *Journal of Business Ethics*, 98, pp. 609-625.
- Silva, E. C. (2018). *Governança Corporativa nas Empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Silveira, A. D. (2010). *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: teoria e prática* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Sison, J. A., Ferrero, I., & Guitián, G. (2018). *Business Ethics: A Virtue Ethics and Common Good Approach*. (T. & Group, Ed.) Routledge.
- Sparrow, E. P., & Spaniol, J. (set. de 2016). Age-Related Changes in Decision Making. *Current Behavioral Neuroscience Reports* - Springer, 3(4), 285-292.
- Staveren, I. V. (jan. de 2007). Beyond utilitarianism and deontology: Ethics in Economics. *Review of Political Economy*, 19(1), 21-35.
- Todorov, J. C. (fev. de 2013). Sobre uma definição de comportamento. *Perspectivas em Análise do Comportamento*, 3(1), 032-037.
- Tricker, R. I. (2015). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices* (3ª ed.). Londres: Oxford University Press.
- United States (2002) *Sarbanes-Oxley Act*. Corporate responsibility. Disponível em: <https://uslaw.link/citation/us-law/public/107/204>, Acesso em 24 de julho de 2020
- Worthy, D. A., Gorlick, M. A., Pacheco, J. L., Schyer, D. M., & Maddox, W. T. (nov. de 2011). With Age Comes Wisdom: Decision-Making in Younger and Older Adults. *Psychology Science*, 22(11), 1375- 1380.
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., & Gyapong, E. (24 de maio de 2018). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. *Journal of Business Ethics* , pp. 1- 20.
- Zoha, F. (jan.-jun. de 2017). Salesforce Ethical Behaviour: A Control System Perspective. *Journal of Marketing Vistas*, 7(1), pp. 68-75.