

## **PROPOSTA DE UM MODELO TEÓRICO SOBRE CEGUEIRA DELIBERADA NAS ORGANIZAÇÕES**

**ROBERTA GABRIELA BASÍLIO**

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)  
robertagbasilio@outlook.com

**TALYTA TORRES**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)  
talyttorres@gmail.com

**LUCIANA CAMPOS LIMA**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA  
lucamposlima@hotmail.com

# PROPOSTA DE UM MODELO TEÓRICO SOBRE CEGUEIRA DELIBERADA NAS ORGANIZAÇÕES

## 1 INTRODUÇÃO

Discorrer sobre corrupção e fraude no contexto e cotidiano organizacional é uma atividade complexa, uma vez que sua compreensão demanda conceitos suportados por diferentes perspectivas teóricas, que podem envolver tanto as relações entre empresas públicas quanto as privadas. Logo, observa-se uma produção acadêmica bastante limitada sobre essa temática (BORINI; GRISI, 2009) que mesmo diante do aumento de casos de escândalos corporativos desde a década de 1970 (BORGES et al., 2016) caminha a passos curtos.

Nesse sentido, compreende-se que os estudos em administração tendem a destacar abordagens que evidenciam os aspectos positivos da gestão, em detrimento dos negativos, tais como um incidente ético dentro das organizações (MORGAN, 1996; GRIFFIN, 2010, apud BORGES et al., 2016). Neste artigo, defende-se que o aprendizado para a melhoria da gestão deve originar tanto de aspectos positivos da gestão, mas também dos negativos, portanto, faz-se necessário, em princípio, explorar os conceitos e identificar a relação teórica entre eles, até a decisão que sustenta um incidente ético ou mesmo calar-se diante deste.

Mas o que seria um incidente ético? Neste artigo, ética é considerada um fenômeno social que consiste nas decisões legais ou moralmente aceitáveis dentro de uma grande comunidade (BEU, BUCKLEY, HARVEY, 2003), portanto, um incidente ético é um comportamento antiético (EWEJE, WU, 2010).

E o que justifica um comportamento antiético? Segundo achados da 14ª Pesquisa Global sobre Fraude realizada pela *Ernerst Young*, os executivos justificam comportamentos antiéticos como uma forma de melhorar o desempenho da organização. Além disso, trazendo o questionamento para a realidade brasileira, o silêncio e omissão, nos casos de fraude nas organizações, são provenientes dessa cultura, sendo considerada uma prática recorrente nas relações entre empresas públicas e privadas (VIEIRA et al., 1999).

Nesse sentido, a investigação que originou o Mapa das Fraudes no Brasil (KPMG, 2017) identificou que as fraudes cometidas por um indivíduo são descobertas por meio de auditorias internas ou revisão gerencial. Já quando os fraudadores agem em grupo, são detectadas por meio de delações ou denúncias feitas por outros colaboradores. Ou seja, nessa perspectiva, a interrupção do ciclo de comportamentos antiéticos coletivos parece acontecer apenas por meio do fim do que é chamado, neste estudo, por cegueira deliberada.

Cegueira deliberada, nomeada originalmente na Inglaterra como *Willful Blindness* e oriunda da terminologia jurídica (MARTINS, 2014) refere-se ao comportamento omissivo de uma pessoa, ainda que ela tenha a consciência de que alguma situação que envolva atos ilegais ou antiéticos (HEFFERNAN, 2013; KLEIN, 2012). Assim, questiona-se: o que faz com que uma pessoa se cegue diante de um ato antiético, mesmo que não concorde com ele? O que vem primeiro, o ato antiético ou a cegueira? Quais os conceitos que suportam a cegueira deliberada? Quais as disciplinas que são envolvidas para o desenho do construto cegueira deliberada?

Sendo assim, esse artigo tem como objetivo propor um modelo teórico sobre cegueira deliberada e incidente ético dentro do contexto organizacional. Espera-se com a exploração dessa temática, ampliar os estudos científicos que suportem a discussão e possíveis tomadas de decisões no âmbito da realidade empresarial. Também busca-se organizar as diversas teorias envolvidas na temática, proporcionando um modelo de referência para testagem de hipóteses em futuros trabalhos. Concluindo, fornecer informações que possam pautar conversas transparentes sobre comportamentos antiéticos dentro das organizações de diversas naturezas.

Para isso, adotou-se uma metodologia exploratória e descritiva de pesquisa, estruturando os capítulos deste artigo iniciando com a apresentação dos conceitos sobre ética e comportamento antiético. Na sequência, abordou-se a complexidade conceitual que envolve a cegueira deliberada e descreveu-se a trajetória de desenvolvimento do modelo teórico. Ao final, apresentou-se a proposta de modelo e as considerações finais.

## 2 DEFINIÇÕES E ABORDAGENS

### 2.1 Ética

A ética é um fenômeno social que consiste nas decisões legais ou moralmente aceitáveis dentro de uma grande comunidade. O tema tem sido muito explorado pelos estudiosos, por se tratar de um dos maiores desafios no contexto organizacional, já que o comportamento antiético custa à indústria bilhões de dólares por ano e produz um impacto negativo na imagem das corporações (JONES, 1991; BEU, BUCLEY, HARVEY, 2003; HOLTBRÜGGE, BARON, FRIEDMANN, 2015).

Nas organizações, os dilemas éticos são resolvidos levando-se em conta (i) as características de cada indivíduo (personalidade, desenvolvimento cognitivo, gênero, dentre outros), (ii) a cultura em que ele está inserido, (iii) sua atual situação no trabalho e, (iv) as relações desenvolvidas com outros funcionários. Portanto, por trás de uma decisão ética a ser tomada existe uma complexa interação entre indivíduos, organização e o dilema em questão. (BEU, BUCLEY; HARVEY, 2003; HOLTBRÜGGE; BARON; FRIEDMANN, 2015).

De acordo com Beu, Buckey e Harvey (2003), os funcionários costumam lidar com decisões que envolvem incidentes ou dilemas éticos, de acordo com seu conhecimento sobre os valores explícitos de seus responsáveis, caso contrário, utilizam seus próprios valores para a tomada de decisão. Além disso, sabe-se que quando a relação entre os funcionários e seus líderes é baseada na cooperação, intimidade, empatia, reciprocidade e no vínculo emocional o comportamento antiético é menos provável. Pressupõe-se então, que somente os valores da organização e o código de ética não são suficientes para promover comportamentos éticos.

Nesse sentido, o papel dos gestores é extremamente importante, uma vez que os mesmos são representantes de seus liderados e em muitos casos, representantes legais das empresas, e assim, conseqüentemente suas decisões e comportamentos exercem maior consequência sobre o grupo. (SANTOS, 2012).

Porém, a responsabilidade dos líderes não isenta a responsabilidade de cada indivíduo perante um grupo social, assim como cita Silveira (2016), sobre a aplicabilidade da cegueira deliberada aos julgamentos dos casos de corrupção e lavagem de dinheiro investigados pela Polícia Federal brasileira na Operação Lava Jato. Em alguns casos, tem sido aplicado o conceito de cegueira deliberada como sendo equivalente ao dolo eventual, que ocorre quando a pessoa assume o risco de que o crime aconteça, ainda que sem a intenção. Contudo, Silveira (2016) conclui que não se pode afirmar que a equiparação é válida.

Eweje e Wu (2010) analisaram a resposta corporativa para um incidente ético, em que uma companhia de eletricidade da Nova Zelândia e um de seus clientes estavam envolvidos. A empresa foi acusada de ser responsável pelo falecimento de uma cliente dependente de uma máquina de oxigênio que parou de funcionar após o corte de luz em sua residência justificado por falta de pagamento. Várias respostas públicas foram realizadas pelo CEO, alegando que o processo de desligamento da luz estava coerente com as normas da empresa. Mediante a essas respostas, o comportamento da empresa foi visto como moralmente inaceitável e eticamente incorreto pelos *stakeholders* (família da cliente, mídia e governo), cujo discurso era de que a empresa falhou em seu dever de prevenir o incidente e não assumir parte da responsabilidade. As principais conclusões tiradas desse incidente foram:

- Quando corporações são acusadas de práticas antiéticas pelos seus *stakeholders*, os gestores se sentem compelidos a oferecer respostas para defender a imagem corporativa, porém, a eficácia das mesmas depende da consciência deles a respeito da responsabilidade social e ética da empresa.
- Explicações adequadas podem reduzir sentimentos de raiva e ressentimento que muitas vezes ocorrem com as pessoas em situações desfavoráveis, e amenizam a percepção em relação aos procedimentos utilizados.
- A resposta da empresa em relação ao incidente foi relevante para a aprendizagem organizacional em relação ao entendimento das necessidades sociais da comunidade, já que foi só após a pressão social que a estratégia foi modificada. Isso demonstra a atitude da empresa em evitar incidentes futuros, ao invés de se omitir.

Neste contexto, apresentamos a cegueira deliberada como um aspecto que auxilia a enquadrar mais claramente e compreender os mecanismos de comportamento dos indivíduos que incorrem em incidentes éticos, que tem por consequência a responsabilidade corporativa. Sendo assim, dilemas éticos estão relacionados a prática da cegueira deliberada, como ocorre nos casos onde o indivíduo possui consciência da elevada possibilidade de que bens, direitos ou valores sejam provenientes de atos ilícitos e, ainda sim age de modo indiferente a esse conhecimento, ou seja, este indivíduo se coloca intencionalmente em estado de ignorância, para não conhecer detalhadamente as circunstâncias de uma situação suspeita. (MONTEIRO, 2009). Consideramos também, que essa aplicação é válida nos casos em que o indivíduo se comporta desta forma, diante da consciência de atos antiéticos, como por exemplo, a busca indiscriminada pelo alcance de metas de desempenho, independente dos meios utilizados dentro das empresas.

## 2.2 Cegueira Deliberada

Assume-se neste estudo, que parte das decisões que colocam em risco a governabilidade da organização envolvem incidentes éticos, que mesmo podendo ser evitados pelos profissionais, estes observam a dinâmica organizacional que envolvem atos ilegais ou antiéticos, e optam por, deliberadamente, não se envolverem ou interferirem nas circunstâncias. A tal comportamento, dá-se o nome de **Cegueira Deliberada**.

O conceito de cegueira deliberada ou também chamada Cegueira Voluntária foi criado originalmente na Inglaterra como *Willful Blindness*, também conhecida como doutrina das Instruções do Avestruz (*Ostrich Instructions*), doutrina da Evitação da Consciência (*Conscious Avoidance Doctrine*) ou na Espanha como Ignorância Deliberada, surgiu na área jurídica (MARTINS, 2014) e refere-se ao fato de que se uma determinada pessoa possui uma informação, mas por algum motivo ela decide se comportar de forma omissa, ela é responsabilizada juridicamente pelo ato de cegueira deliberada. (HEFFERNAN, 2013; KLEIN, 2012).

No Brasil, esta teoria se tornou conhecida em 2007, por meio do caso do furto do Banco Central de Fortaleza (CE), quando uma quadrilha escavou um túnel e furtou aproximadamente R\$ 165.000.000,00 (cento e sessenta e cinco milhões de reais). No dia seguinte, compraram 11 automóveis em uma concessionária de veículos, no valor aproximado de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais). Este fato incorreu no julgamento dos sócios desta concessionária, pois segundo o magistrado, eles tinham elementos suficientes para desconfiar e concluir sobre a origem ilícita do dinheiro, mas ainda sim, optaram por efetivar a venda. A partir daí a teoria ganhou destaque em nosso ordenamento jurídico. (KLEIN, 2012).

Sua aplicabilidade no contexto jurídico brasileiro se dá quando a pessoa possui consciência da elevada possibilidade de que os bens, direitos ou valores sejam provenientes

de meios ilícitos e age de modo indiferente a esse conhecimento. Deste modo, busca-se então responsabilizar juridicamente este indivíduo, que se coloca intencionalmente em estado de desconhecimento ou ignorância diante de uma situação suspeita, assumindo os riscos consequentes de tal ato (MONTEIRO, 2009). Embora o conceito já exista desde o século XIX há poucos estudos dedicados ao tema além do âmbito jurídico.

De acordo com a empreendedora texana Margaret Heffernan, a lei se interessa pelo ato cometido pelo indivíduo e não pelos motivos que o levaram a ter aquele comportamento. Em seu livro intitulado “*Willful Blindness: why we ignore the obvious at our peril*”, ela se propôs a entender os mecanismos cognitivos e emocionais que estão por trás da cegueira deliberada (HEFFERNAN, 2012).

Heffernan (2012) afirma que a origem da cegueira deliberada está no desejo inato de todos os humanos por familiaridade e afinidade. Cognitivamente, nosso cérebro busca através de uma série de variáveis, boas combinações, e assim que as encontra, uma sensação de satisfação e conforto é gerada. Veremos mais adiante como funciona exatamente este processo.

Dessa forma, a proposta de um modelo teórico é de examinar padrões comportamentais que ocasionam a cegueira deliberada, em geral, relacionados a decisões que envolvem incidentes ou dilemas éticos, considerando-a como um construto multidimensional, que será detalhado a seguir.

### **2.3 Trajeto de desenvolvimento da proposta do modelo teórico**

A pesquisa, de abordagem qualitativa e natureza exploratória-descritiva, teve início com a análise pormenorizada dos capítulos do livro *Willful Blindness: why we ignore the obvious at our peril*. (HEFFERNAN, 2012). Suas referências permitiram organizar um trajeto mínimo que foi ampliado na medida em que necessitou-se aprofundar as diversas temáticas que constituem o fenômeno estudado. A diversidade de temáticas direcionou a busca para fontes secundárias pertencentes aos seguintes campos de estudo: Comportamento Organizacional, Direito, Ética Corporativa, Medicina do Sono, Neuropsiquiatria e Psicologia Social.

Já a exploração das fontes deu-se por meio das seguintes palavras-chave: *willful blindness, sleep deprivation, self-esteem, silence organization, heuristics, biases, visual perception, love blind, ethical issues, moral issues e social responsibility*.

A busca documental levou em consideração os seguintes aspectos: (i) o contexto no qual o documento foi escrito, (ii) a identidade dos autores, (iii) a confiabilidade, autenticidade e (iv) a natureza do texto. (DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008; POUPART et al., 2012). Diante dos 42 artigos levantados aplicou-se um processo de categorização do conteúdo pertinente ao estudo. (BARDIN, 1977). A partir de então foi possível construir uma matriz, identificando as dimensões dos fenômenos estudados, suas variáveis e os autores de referência, conforme apresentado na Figura 1.

A Figura 1 sumariza a frequência em que cada dimensão é citada pelos diversos autores na literatura. As dimensões propostas por este estudo foram categorizadas em: Psicológica, Cognitiva e Social, que serão exploradas nos próximos capítulos. Observa-se que a frequência de todas as variáveis é relativamente baixa (abaixo de 25%). Isto pode ser devido à escassa literatura que encontramos sobre o tema de cegueira deliberada. De todo modo, a dimensão cognitiva tem o maior número de citações de autores que corresponde a 61,90% do total, com as variáveis Visão de túnel (21,43%), Sono e Fadiga (19,05%) e Atalhos Mentais (21,43%). A segunda dimensão com maior índice de citação de autores foi a Social (23,81%), sendo a de menor índice, a dimensão Psicológica (Busca por afinidade – 7,14%, e Preservação da autoestima – 7,14%).

FIGURA 1: Matriz de dimensões e variáveis da Cegueira Deliberada

Matriz de dimensões e variáveis da Cegueira Deliberada																						Frequências	%																	
DIMENSÕES	Tversky e Kahneman (1975)	Becker (1981)	Gilbert (1991)	Brown (1993)	Williamson e Feyer (2000)	Vieira et al. (1999 ; 2002)	Miliken, Morrison e Hewlin (2003)	Rogé et al. (2003)	Bartels e Zeckl (2004)	Schiffman (2005)	Russo et al. (2005)	Curcio et al. (2006)	Kernis (2006)	Dorian e Dinges (2006)	Alhola e Polo-Kantola (2007)	Cuddy; Fiske e Glick (2007)	Shorrock (2007)	Simons (2000)	Barbedo (2008)	Burton (2008)	Jackson et al (2008)			Monteiro (2009)	Tomasi et al (2009)	Rogé e Gabaude (2009)	Yu (2011)	Goleman (2012)	Heffernan (2012)	Klein (2012)	Lima Filho et al (2012)	Santos et al (2012)	Fajardo e Cardoso (2014)	Goleman (2014)	Moura-Paula (2014)	Silva (2015)	Dam e Helm (2016)			
<b>DIMENSÃO PSICOLÓGICA</b>																																								
Busca por afinidade	X																									X	X											3	7,14%	
Preservação da autoestima			X									X																X											3	7,14%
																							14,29%																	
<b>DIMENSÃO COGNITIVA</b>																																								
Visão de túnel							X	X	X							X	X										X											9	21,43%	
Sono e Fadiga		X		X							X		X	X													X												8	19,05%
Atalhos mentais	X	X													X			X	X						X		X							X				9	21,43%	
																							61,90%																	
<b>DIMENSÃO SOCIAL</b>																																								
Amor cerebral								X																			X											2	4,76%	
Responsabilidade coletiva						X	X															X					X	X		X	X		X					8	19,05%	
																							23,81%																	
																							100%																	
																						42	100%																	

Fonte: Elaborado pelos autores

Após a constituição da matriz partiu-se para a elaboração do modelo teórico, que será detalhado a seguir.

## 2.4 Dimensões constituintes do Construto Cegueira Deliberada

A partir de Heffernan (2012) foram extraídas as dimensões principais e suas respectivas variáveis que envolvem as motivações da cegueira deliberada, conforme descritas a seguir: Psicológica, Cognitiva e Social.

### 2.4.1 Dimensão Psicológica

Envolvem mecanismos psicológicos individuais das pessoas, que ocasionam tal comportamento, e as suas variáveis são: busca por afinidade e preservação da autoestima;

#### 2.4.1.1 Busca por afinidade

Afinidade, neste estudo, é considerada como um desejo inato de todo ser humano, sendo esta bastante responsável pela cegueira deliberada. (HEFFERNAN, 2012). As bases conceituais da afinidade residem na teoria “*positive assortative mating*”, criada por Becker (1981) para explicar o motivo pelo qual os indivíduos tendem a escolher seus companheiros. Para Becker (1981) a afinidade fornece uma sensação de conforto presente em todos os relacionamentos (amorosos, familiares, amizade), e é responsável por determinar as preferências musicais, comida, entretenimento, hobbies, etc.

A afinidade está associada ao conforto e a percepção de pertencimento ou afiliação a um grupo, pessoa ou instituição e assim um ciclo é formado. Nós desejamos familiaridade, por isso buscamos pessoas parecidas conosco ou aquelas que acreditamos terem características similares.

A cegueira deliberada surge exatamente quando as pessoas se deparam com o que não lhes causa afinidade e são obrigadas a saírem da zona de conforto. Embora exista a impressão de que buscamos novos desafios e experiências, nosso cérebro procura constantemente por combinações adequadas por similaridade para promover a satisfação e sustentar a sensação de conforto. (HEFFERNAN, 2012).

#### **2.4.1.2 Preservação da autoestima**

Kernis (2003) afirma que a autoestima se refere à forma como as pessoas sentem, refletem e interagem nas suas relações com o ambiente e outras pessoas. Como construto psicológico importante, assume a função de ser um componente central da experiência diária dos indivíduos. Por vezes, o papel da autoestima pode ser dicotômico: ou as pessoas sentem que são dignas, boas e merecedoras de respeito (ou seja, eles têm elevada autoestima) ou por outro lado, se sentem indignas, más e merecedoras de desprezo (ou seja, eles têm baixa autoestima).

A autoestima se baseia fundamentalmente nos processos afetivos e nos sentimentos positivos e negativos deles sobre si mesmos. Ou seja, as pessoas focam seus pensamentos em quanto se sentem bem ou mal a respeito de si mesmas, desejando muito mais o primeiro do que o segundo. (BROWN, 1993 apud LEARY et al., 1995).

#### **2.4.2 Dimensão cognitiva**

É composta por três variáveis que podem explicar as interações que ocorrem na mente dos indivíduos, que envolvem percepções, raciocínio e processamento das informações, que podem levar ao comportamento da cegueira. Suas variáveis são: sono e fadiga, visão em túnel e atalhos mentais.

##### **2.4.2.1 Sono e fadiga**

O sono pode ser visto como um comportamento ativo, repetitivo e reversível que é responsável por diversas funções, como o reparo e a consolidação da aprendizagem ou da memória, e pelos processos de restauração em todo o organismo. (CURCI; FERRARA; DE GENARO, 2006).

A quantidade de horas necessárias para dormir varia de indivíduo para indivíduo, porém a média considerada como suficiente está entre 7 e 8,5h por dia em um período de 24 horas. (ALHOLA; POLO-KANTOLA, 2006). De acordo com Dorrian e Dinges (2005), o desempenho cognitivo pode ser influenciado pela quantidade de horas que o indivíduo esteve acordado e pela consolidação do sono.

Os efeitos mais comuns sob o desempenho cognitivo, causados pela privação de sono, são as falhas (lapsos) comportamentais, ou seja, períodos em que há ausência de respostas cognitivas (por exemplo, os períodos involuntários de sono), e as respostas mais são lentas e mais frequentes quanto maior o tempo da atividade a ser executada, e os erros que ocorrem na ausência de estímulos, como por exemplo, as reações de alarme falso numa tarefa de vigilância (ALHOLA; POLO-KANTOLA, 2006).

Tomasi et al. (2008), do Laboratório Nacional *Brookhaven*, pesquisaram o impacto da privação de sono em 14 homens saudáveis. Durante a pesquisa, metade deles ficou sem dormir por uma noite. Na manhã seguinte, todos tiveram que acompanhar com os olhos 10 bolinhas apresentadas em um monitor. Finalizado o teste, as imagens dos cérebros dos participantes eram captadas por um scanner FMRI (*Functional Magnetic Resonance Imaging*) capaz de detectar as mudanças provocadas pelo sono. Comprovaram que os indivíduos que não dormiram à noite tiveram uma precisão menor no teste. O tálamo, que se encontra em plena atividade nos indivíduos privados do sono, fica na região central do cérebro e é responsável pela regulação da consciência, o sono e o estado de alerta. Ele precisa trabalhar “horas extras” para manter o indivíduo em estado de alerta. Isto quer dizer que quando precisamos resolver algum problema, toda nossa energia fica concentrada em nos manter alerta, portanto podemos até conseguir ficar acordados por um longo tempo, porém, como consequência disto, nossa habilidade de raciocinar diminui progressiva e drasticamente.

Williamson e Feyer (2000) descobriram que a privação do sono prejudica a habilidade de atenção seletiva. As pesquisas mostram que, após cerca de 17 a 19 horas acordadas o

desempenho cognitivo em série de tarefas equivale ao de uma pessoa com um nível de álcool no sangue de 0,05%, sendo este o limite legal para beber em muitos países. Depois de 20 horas acordado, o desempenho desta mesma pessoa é igual a de alguém com um nível de álcool no sangue de 0,1%, já considerado em estado de embriaguez nos Estados Unidos.

Em 2016, a consultoria empresarial americana *McKinsey & Company* realizou uma pesquisa com 196 líderes de grandes empresas a fim de investigar como gerenciavam seu sono. Os resultados foram: 66% estavam insatisfeitos com a quantidade de sono que têm, 47% sentiam que sua organização esperava que eles estivessem alertas respondendo e-mails e atendendo ligações a todo tempo.

Outro ponto relevante é que, Gilbert (1991) afirma que quando estamos cansados e preocupados nós economizamos recursos. O esgotamento de recursos desativa o processamento cognitivo. Sendo assim, o cérebro gasta menos energia para acreditar do que duvidar de algo. De todo esse processo vem a explicação do motivo de sermos tão tendenciosos ou enviesados (conceito de viés) a um determinado assunto ou forma de resolver as coisas: gastamos bem menos energia fazendo isso. A exaustão influencia nossa escolha a respeito de uma informação já conhecida, o que por consequência gera em nós a sensação de mais conforto e segurança.

Dam e Helm (2016) afirmam que muitos altos executivos gerenciam seu sono conscientemente e tentam se manter em estado de alerta depois de uma longa jornada de trabalho, entretanto, sabe-se que após muitas horas acordados, eles precisam se esforçar muito para recordar de fatos simples, se sentem extremamente exaustos e desanimados, perdem a paciência facilmente, têm dificuldade de tomar decisões simples e levam mais tempo que o usual para resolução de problemas.

No contexto organizacional, este processo é claramente evidenciado. Os funcionários dormem poucas horas - resultado muitas vezes de horas extras (mais de 9 horas por dia) -, se sentem fadigados, suas habilidades de raciocínio e discriminação ficam prejudicadas, e como consequência, seu desempenho no trabalho cai e muitos erros acontecem. (HEFFERNAN, 2012).

Ainda que comprovados os efeitos causados pela fadiga, as organizações parecem não conseguir enxergar isso em seu dia a dia. Existe um certo sentimento de bravura por trás disso, principalmente para o gênero masculino que evita reclamar de cansaço porque isso soa como fraqueza. A cegueira deliberada se encontra justamente neste ponto: estamos perdendo a capacidade de racionalizar, julgar, decidir, e fazer escolhas boas e humanas, a ponto de não conseguirmos enxergar consequências e a complexidade nas situações. (HEFFERNAN, 2012).

#### **2.4.2.2 Visão em túnel**

Muitos estudos têm apontado uma forte correlação entre a privação de sono e a visão em túnel. Uma única noite mal dormida já é capaz de reduzir a sensibilidade da percepção visual do indivíduo (ROGÉ et al., 2003; JACKSON et al., 2008; ROGÉ; GABAUDE, 2009).

A visão de túnel pode ser definida como a dificuldade do indivíduo em detectar informações visuais localizadas na periferia do campo visual (região periférica da retina), restringindo a detecção somente ao centro do campo visual (região central da retina de maior acuidade visual, a fóvea) (JACKSON et al., 2008).

Pesquisas no campo da neuroimagem funcional demonstram que há áreas cerebrais envolvidas com a percepção visual que sofrem alterações durante a privação de sono: o córtex parietal, relacionado com a localização e movimento dos objetos; a área inicial do córtex visual, responsável pelo processamento visual inicial de características básicas das imagens e a região do córtex íntero temporal, que está envolvida com a percepção e reconhecimento dos objetos (SCHIFFMAN, 2005 apud SOARES; ARAÚJO; DE ALMONDES, 2011).



De acordo com Heffernan (2012), quando estamos cansados, nosso cérebro faz com que nossa atenção fique focada em apenas uma coisa excluindo todas as demais. Este efeito é chamado de fixação cognitiva ou visão em túnel. Portanto, havendo a necessidade de prestar atenção em mais de uma tarefa e em estado de cansaço, isso se torna praticamente impossível. A atenção é como um jogo de “zero a zero”: se você está focado em uma determinada pessoa, situação ou lugar, automaticamente sua atenção excluirá todo resto ao redor. (GOLEMAN, 2014; SIMONS, 2000).

A privação de sono pode afetar a capacidade de processar adequadamente e integrar uma variedade de estímulos ao mesmo tempo, e aumenta a possibilidade de ocorrer reduções na percepção da situação como um todo. Estas reduções podem impedir o desempenho de tarefas com segurança em determinadas profissões, devido à incapacidade do cérebro para processar e integrar informações visuais de diferentes fontes em um todo significativo e relevante. (RUSSO et al., 2005).

Rogé et al. (2003) pesquisaram o efeito da visão de túnel em motoristas com privação de sono. A pesquisa consistiu na realização de uma tarefa de simulação: os participantes deveriam seguir um veículo por uma hora. O objetivo dessa atividade era que os motoristas identificassem os estímulos que apareceriam repentinamente na estrada durante a simulação, tanto na região central, quanto na região periférica do campo visual. Os resultados mostraram uma redução na capacidade de processar sinais periféricos, na medida em que os participantes estavam mais sonolentos. Jackson et al. (2008) se propôs a avaliar o efeito de visão de túnel em motoristas profissionais com privação de sono durante 27 horas e também as respostas à estímulos visuais. Para a avaliação da visão de túnel, os participantes deveriam fixar o olhar no centro da tela de um computador enquanto estímulos visuais eram apresentados na região central e no campo visual periférico. Na avaliação, os resultados não conseguiram mostrar efetivamente os efeitos da visão de túnel, porém pode-se observar que os déficits no desempenho de tarefas visuais durante a privação de sono podem ser devido a processos cognitivos superiores, ao invés de processamento visual inicial, indicando que a privação de sono pode impedir o processamento de informações visuais mais detalhadas.

Os profissionais que geralmente trabalham em sistema de turnos como é o caso de motoristas, aviadores e controladores de tráfego aéreo podem sofrer mais com os efeitos dos erros na percepção visual, pois suas atividades exigem o uso intenso dessa percepção. (SHORROCK, 2007).

Um estudo realizado por Shorrock (2007) procurou detectar os erros de percepção visual que ocorrem com controladores de tráfego aéreo, através de dois experimentos. Os principais erros perceptivos encontrados foram: erros de identificação, erros de detecção, confusão espacial e perceptiva, efeito de visão de túnel e falha na discriminação entre estímulos.

#### **2.4.2.3 Atalhos mentais**

Conforme mencionado anteriormente, quando estamos em estado de cansaço e preocupação nosso cérebro fica mais propenso a criar mecanismos de raciocínio para economizar energia. (GILBERT,1991).

Robert Burton, chefe de neurologia no Hospital da Universidade da Califórnia de São Francisco (UCSF) de *Mount Zion*, afirma que nas infinitas buscas por combinações adequadas, nosso cérebro rejeita informações que possam ampliar nossas perspectivas, nossos olhares ou que diminuam nossas certezas, o que resulta em vieses. (BURTON, 2008)

Segundo Yu (2011), os vieses ou heurísticas são atalhos mentais para avaliar, calcular e pensar em assuntos colocados em questão, os quais estão presentes no dia a dia das pessoas e servem para tornarem mais práticos o processo de tomada de decisão. Porém, podem gerar erros sistemáticos e criarem vieses cognitivos, devido à maneira como se olha

para o problema ou até como o soluciona. Sendo assim, quando os vieses de comportamento acontecem, há uma tendência a se desviar do comportamento correto ou tomado. Como mecanismos cognitivos adaptativos, as heurísticas têm como objetivo reduzir o tempo e os esforços nos julgamentos, porém, podem induzir o indivíduo à erros e vieses de pensamento, devido ao uso de atalhos mentais. Desta forma, as exigências de processamento de informações da tomada de decisão são reduzidas principalmente em condições de incerteza. (BARBEDO, 2008; LIMA FILHO; BRUNI; SAMPAIO, 2012).

O raciocínio do viés acontece de acordo com a natureza do problema e a sua relação com as experiências anteriores e as características individuais. Também é influenciado pelo tempo e riscos envolvidos na tarefa, aumentando assim a possibilidade de erro no diagnóstico e na tomada de decisão (SILVA, 2015).

De acordo com Tversky e Kahneman (1975), os vieses podem ser classificados como: Ancoragem, Disponibilidade e Representatividade.

Outro tipo de viés que funciona como economizadores de energia são os estereótipos que como atalhos mentais geram uma sensação de bem-estar. Podem ser definidos como o conhecimento ou expectativas que um indivíduo tem em relação a um grupo social em particular, ou seja os estereótipos são um conjunto de crenças positivas ou negativas. (CUDDY; FISKE; GLICK, 2007).

Às vezes a realidade é tão complexa para uma pessoa interpretar com precisão que os estereótipos ajudam, por exemplo, a simplificar sua percepção, julgamento e ação. Como economizadores de energia, eles poupam o desgaste da pessoa em responder à eventos sociais considerados muito complexos. (MACRAE; MILNE; BODENHAUSEN, 1994).

Ao funcionarem como atalho mental os estereótipos auxiliam no processamento de grande quantidade de informação social, organizando mentalmente as experiências e elaborando o julgamento sobre o comportamento de outras pessoas. (CUDDY; FISKE; GLICK, 2007).

### **2.4.3 Dimensão Social**

Esta dimensão é composta pelas variáveis amor cerebral e responsabilidade coletiva, que envolvem o relacionamento entre os indivíduos e eventuais conflitos entre seus interesses pessoais e o bem da coletividade, e que podem explicar a relação da cegueira deliberada no contexto das interações entre os colaboradores nas organizações.

#### **2.4.3.1 Amor cerebral**

O amor é resultado de complexas reações químicas que acontecem no cérebro e se manifestam como uma espécie de obsessão, capaz de fixar nosso pensamento em uma única pessoa, o qual domina a nossa consciência e ocupa um lugar central na nossa existência. Para que essa experiência aconteça, o cérebro conta com o envolvimento de diversos neurotransmissores e hormônios. (BARTELS; ZEKI, 2004).

Três neurotransmissores, basicamente, estão envolvidos nesse processo: a dopamina, a noradrenalina e a serotonina, todos produzidos por áreas ligadas ao sistema de recompensa e prazer do cérebro. A dopamina e a noradrenalina são responsáveis por levar à alegria excessiva, à falta de sono, ao sentimento de que o amado é único, e de que é quase impossível compará-lo com alguém. Já a compulsão e obsessão pela pessoa são causadas por baixos níveis de serotonina. (YARAK; ROSA, 2017).

De acordo com Bartels e Zeki (2004), as áreas ativadas no cérebro (núcleo *accumbens*, a amígdala, o *striatum* e as projeções a partir das regiões centrais) pertencem a um sistema neuronal de recompensa e contém uma elevada densidade de receptores para a oxitocina e vasopressina, revelando que o controle dos hormônios observado em animais também se aplica aos humanos. As descobertas sugerem que uma vez que se está intimamente

familiarizado com uma pessoa, avaliar o caráter e a personalidade dela se torna praticamente desnecessário, e permite explicar por que neurologicamente o amor nos torna cegos. Sendo assim, as conexões emocionais construídas com uma pessoa não somente inibem as emoções negativas, mas também influenciam na tomada de decisões sociais em relação a ela.

Heffernan (2012) criou o conceito de cegueira “do bem”, que acontece quando temos relação afetiva com alguém e só conseguimos enxergar o melhor dela. Embora o sentimento afetivo crie em nós uma ilusão sobre como a pessoa de fato é, encontrar nela suas melhores características parece ser extremamente benéfico.

#### **2.4.3.2 Responsabilidade coletiva**

Heffernan (2012) menciona que a busca por afinidade pode ser evidenciada em detrimento da responsabilidade coletiva e por isso, a responsabilidade do indivíduo perante a coletividade é um dos aspectos ameaçados pela prática da cegueira deliberada, uma vez que por razões individuais, a pessoa negligencia a importância de seus atos perante o bem coletivo.

Goleman (2012), em seu estudo sobre inteligência emocional, relaciona aspectos como a empatia, onde aplicado ao nosso estudo, verifica-se que o indivíduo cega-se, justamente por empatia ou afinidade à determinada pessoa. Neste sentido, ele pode ultrapassar os limites morais para relevar certas atitudes por ter empatia. O autor cita que, “a atitude empática empenha-se interminavelmente em julgamentos morais, pois os dilemas morais envolvem vítimas potenciais”. Daí, observamos que o indivíduo enfrenta um *trade-off* entre: ser responsável perante a sociedade, denunciando algum incidente ético ou ser solidário a alguém de forma conivente. Por outro lado, Vieira et al. (1999) diz que, devido à individualidade resultante da acirrada competitividade do mundo globalizado, tanto os indivíduos quanto o governo e as empresas se comportam de forma omissa e silenciosa diante dos casos de fraude. O que configura atos de irresponsabilidade perante a coletividade.

Por consequência, a cegueira deliberada traz o silêncio e omissão. Estudos nesse sentido identificam o silêncio organizacional como prática crescente no contexto brasileiro, devido aspectos culturais (VIEIRA et al., 1999; 2002).

E com isso, evidencia-se a expressão *whistleblowing* (NEAR; MICELI, 1985; VANDEKERCKHOVE, 2016), para representar a prática da denúncia, perante as irregularidades dentro das organizações. (MOURA-PAULA, 2014; FAJARDO; CARDOSO, 2014; VIEIRA et al., 2002).

Heffernan (2012) menciona também, que algumas das causas da cegueira deliberada envolvidas nas relações sociais são:

- Aversão ao conflito, principalmente nas relações hierárquicas;
- Preferência pelo *status quo*, que se reforça pelo estudo de Milliken, Morrison e Hewlin (2003) sobre as causas do silêncio organizacional, onde concluíram que para evitar o desconforto, funcionários preferem não levar conflitos aos gestores;

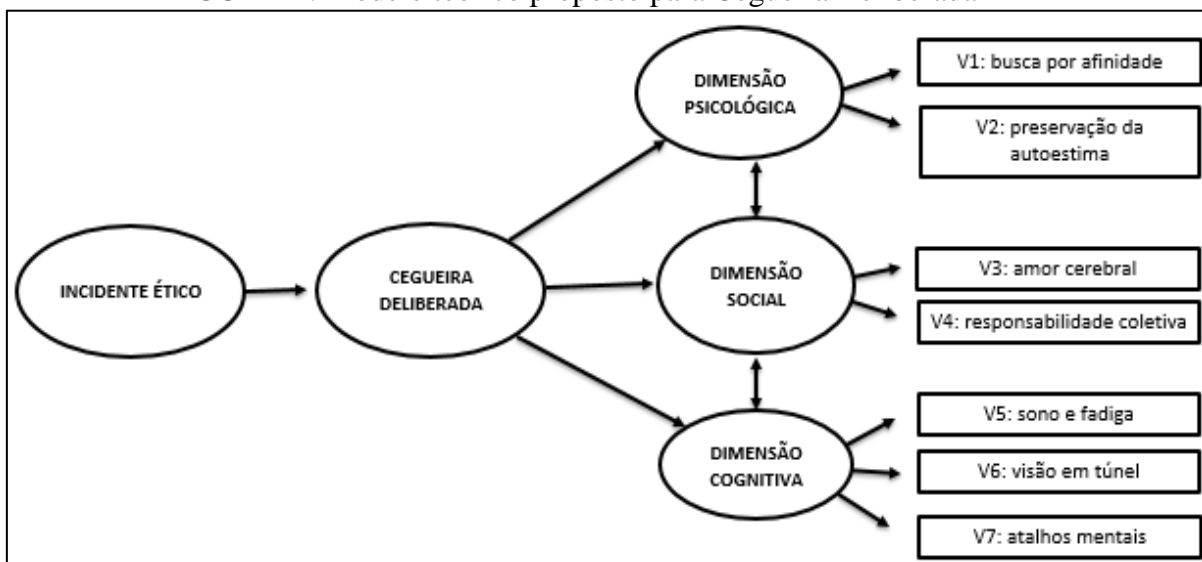
Neste sentido, é necessária a manutenção de um contrato social informal cujas condições são silenciar para manter a harmonia do grupo, e também, aceitar as regras de modo que o indivíduo continue usufruindo dos benefícios e segurança encontrados naquele grupo.

### **3. PROPOSTA DO MODELO TEÓRICO**

Com base no que foi discutido nos capítulos anteriores, propõe-se um modelo multidimensional conforme apresentado na Figura 2. Infere-se que, a cegueira deliberada no contexto organizacional exista diante dos incidentes éticos, e além disso, trata-se de um construto de segunda ordem, onde sua caracterização é realizada pelo conjunto de construtos constituintes de primeira ordem (dimensões psicológica, social e cognitiva).

“Um construto é um conceito inobservável ou latente que o pesquisador pode definir em termos teóricos, mas que não pode ser diretamente medido ou medido sem erro” (HAIR et al, 2009, p. 540). Os construtos, quando de primeira ordem, são subdimensões de um construto mais amplo e geral, ou seja, de segunda ordem.

FIGURA 2: Modelo teórico proposto para Cegueira Deliberada



Fonte: Elaborado pelos autores

Observa-se no modelo multidimensional (Figura 2) que os construtos de primeira ordem se correlacionam entre si, tanto que em alguns momentos, na literatura, torna-se difícil separar as fronteiras entre eles. Por exemplo, Heffernan (2012) menciona que devido a variável busca por afinidade (dimensão psicológica) a responsabilidade coletiva (dimensão social) pode emergir, pois o indivíduo motivado pelo sentimento de afinidade a um grupo ou a determinada pessoa cega-se para evitar o conflito e manter o *status quo*. Como consequência coletiva, temos a cegueira deliberada.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A seguinte pesquisa teve como escopo principal a proposta de um modelo teórico multidimensional para descrever e analisar a cegueira deliberada no contexto organizacional, através da compreensão dos mecanismos individuais que ocasionam tal fenômeno, utilizando por base principal o livro “*Willful Blindness: why we ignore the obvious at our peril*” e também através de uma revisão da literatura sobre temas relacionados, como o silêncio organizacional (MILLIKEN; MORRISON; HEWLIN, 2003) e ética nas organizações. (JONES, 1991; BEU; BUCLEY; HARVEY, 2003; HOLTBRÜGGE; BARON; FRIEDMANN, 2015). E desta forma, os objetivos gerais e específicos deste artigo foram inicialmente abrangidos, apesar das limitações encontradas.

Como resultados principais, apresentou-se a elaboração do modelo multidimensional sobre o comportamento da cegueira deliberada e constatou-se que, relacionado a este fenômeno há o fator incidente ético, como um antecedente e o silêncio nas organizações, como consequente.

Além disso, este artigo tem como contribuições relevantes a provocação de novos estudos, a fim de desenvolver melhor as relações multidimensionais apresentadas. E ainda, exerce o papel de incentivar novas abordagens interdisciplinares que contribuirão na caracterização das situações cotidianas investigadas de casos de comportamento ilícito e antiético no ambiente corporativo, que possam resultar em ferramentas a serem aplicadas às

investigações e a prevenção de tais práticas prejudiciais, a fim de melhorar o desempenho e eficiência da organização.

No que se refere às limitações desta investigação, ainda que o conceito já exista desde o século XIX foram encontrados, em sua maioria, estudos aplicados a área do Direito e não foram encontrados estudos aplicados ao contexto organizacional, ético ou áreas relacionadas a gestão de pessoas. Ou seja, o tema ainda é pouco explorado, o que reforça ainda mais a relevância deste estudo e a lacuna existente.

Sendo assim, como proposta de futuras pesquisas, sugere-se estudos empíricos para investigar e testar as relações entre as respectivas variáveis que envolvem as motivações da cegueira deliberada. E ainda, por outro lado, estudos que também relacionem ao papel do delator, ou “*whistleblowing*” como contexto oposto ao silêncio organizacional.

## REFERÊNCIAS

ALHOLA, P.; POLO-KANTOLA, P. Sleep deprivation: Impact on cognitive performance. **Neuropsychiatric Disease and Treatment**, v. 3, n. 5, p. 553-567, 2006.

BARBEDO, C. H. S.; SILVA, E. C. **Finanças comportamentais: pessoas inteligentes também perdem dinheiro na bolsa de valores**. São Paulo: Atlas, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 1977.

BARTELS, A.; ZEKI, S. The neural correlates of maternal and romantic love. **Neuroimage**. v. 21, n. 3, p. 1155– 1166, 2004.

BECKER, G. S. **A Treatise on the Family**. Cambridge: Harvard University Press. 1981.

BEU, D. S.; BUCKLEY, M. R.; HARVEY, M. G. Ethical decision-making: a multidimensional construct. **Business Ethics: A European Review**. v. 12, n. 1, p. 88-107, 2003.

BORGES, S. R. P. et al. A opinião pública sobre crimes corporativos: o que pensam os estudantes de cursos de graduação da área de negócios. **Revista de Administração: Ensino & Pesquisa**, v. 17, n. 1, p. 33-72, jan./abr., 2016.

BORINI, F. M.; GRISI, F. C. A corrupção no ambiente de negócios: Survey com as micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 44, n. 2, p. 102-117, abr./jun., 2009.

BURTON, R.A. **On Being Certain: Believing you are right even when you're not**. New York: St. Martin's Press, 2008.

CUDDY, A. J. C.; FISKE, S. T.; GLICK, P. The BIAS map: behaviors from intergroup affect and stereotypes. **Journal of personality and social psychology**, v. 92, n. 4, p. 631-638, 2007.

CURCIO, G., FERRARA, M.; DE GENNARO, L. Sleep loss, learning capacity and academic performance. **Sleep Medicine Reviews**, v.10, n. 5, p. 323-337, 2006

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 2, n. 3, p. 1-13, 2008.

DAM, N.V; HELM, E.V.D. **The organization cost of insufficient sleep**. McKinsey Quartely, fev. 2016. Disponível em: < <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organizational-cost-of-insufficient-sleep>>. Acesso em: 10/03/2017.

DORRIAN, J.; DINGES, D. F. Sleep deprivation and its effect on cognitive performance: A comprehensive Handbook. **Encyclopedia of Sleep Medicine**. John Wiley and Sons, NJ, p.139-144, 2005.

EWEJE, G.; WU, M. Corporate response to an ethical incident: the case of an energy company in New Zealand. **Business Ethics: An European Review**, v.19, n.4, p. 379-392, 2010.

FAJARDO, B. A. G.; CARDOSO, R. L. Faça o que digo, não faça o que eu faço: Como aspectos individuais e relacionais influenciam as denúncias de fraudes organizacionais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 17, n. 1, p. 115-133, 2014.

GILBERT, D. T. How mental systems believe. **American Psychologist**, v. 46, n. 2, p. 107 - 119, 1991.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun, 1995.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

\_\_\_\_\_. **Foco: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman: 2009.

HEFFERNAN, M. **Willful Blindness: why we ignore the obvious at our peril**. Canada: Doubleday/Random House, 2012.

HOLTBRÜGGE, D.; BARON, A.; FRIEDMANN, C. B. Personal attributes, organizational conditions, and ethical attitudes: a social cognitive approach. **Business Ethics: A European Review**. v. 24, n. 3, p. 264-281, 2015

JACKSON, M. L. et al. The Effect of Acute Sleep Deprivation on Visual Evoked Potentials in Professional Drivers. **Sleep**, v. 31, n. 9, p. 1261-1269, 2008.

JONES, T. M. Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 366–395, 1991.

KERNIS, M. H. Optimal self-esteem and authenticity: Separating fantasy from reality. **Psychological Inquiry**, v. 14, n. 1, p. 1-26, 2003.

KLEIN, A. L. **A doutrina da cegueira deliberada aplicada ao delito de lavagem de capitais no direito penal brasileiro**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CIÊNCIAS CRIMINAIS, 3, 2012, Porto Alegre. Anais do... Rio Grande do Sul: Editora PUCRS, 2012.

Disponível em: <<http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/anais/cienciascriminais/III/4.pdf>>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2017.

KPMG. Mapa das Fraudes. **KPMG Business Magazine**, São Paulo, v. 39, p. 38-41, 2016. Disponível em: <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2016/12/br-kpmg-business-magazine-39-fraude.pdf>>. Acesso em: 10/03/2017.

LEARY, M. R. Self-Esteem as an Interpersonal Monitor: The Sociometer Hypothesis. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 68, n. 3, p. 518-530, 1995.

LIMA FILHO, R. N.; BRUNI, A. L.; SAMPAIO, M. S. A Influência do Gênero, Idade e Formação na Presença de Heurísticas em Decisões de Orçamento: Um Estudo Quase experimental. **Revista Universo Contábil**, v. 8, n. 2, p. 103-117, abr./jun., 2012.

MACRAE, C. N.; MILNE, A. B.; BODENHAUSEN, G.V. Stereotypes as energy-saving devices: A peek inside the cognitive toolbox. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 66, n. 1, p. 37- 47, 1994.

MARTINS, L. F. A doutrina da cegueira deliberada na lavagem de dinheiro: aprofundamento dogmático e implicações práticas. **Revista de Estudos Criminais**, v. 12, n. 55, p. 135-162, out./dez. 2014. Disponível em: <<http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/90032>>. Acesso em: 05/04/2017

MILLIKEN, F. J.; MORRISON, E.W.; HEWLIN, P.F. An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. **Journal of Management Studies** v. 40, n. 6, p. 1453-1476, 2003.

MONTEIRO, T. Aplicação da Teoria da Cegueira Deliberada no Brasil. **Revista Eletrônica Consultor Jurídico**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2009-set-28/necessario-dolo-especifico-caracterizacao-corrupcao-eleitoral>> Acesso em: 09 de fevereiro de 2017.

MOURA-PAULA, M. Jr. de. Silence in organizations: a review and discussion of the literature. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 5, p. 15- 44, 2014.

NEAR, J. P.; MICELI, M. P. Organizational dissidence: The case of whistleblowing. **Journal of Business Ethics**, v. 4, n. 1, p. 1-16, 1985.

POUPART, J. et al. (Org.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2012. p. 127-153.

ROGÉ, J. et al. Effect of sleep deprivation and driving duration on the useful visual yield in younger and older subjects during simulator driving. **Vision Research**, v. 43, n. 13, p. 1465-1472, 2003.

\_\_\_\_\_; GABAUDE, C. Deterioration of the useful visual field with age and sleep deprivation: insight from signal detection theory. **Percept Mot Skills**, v. 109, n. 1, p. 270-284, 2009.

RUSSO, M. et al. Visual perception, light performance, and reaction time impairments in military pilots during 26 hours of continuous wake: implications for automated workload control systems as fatigue management tools. **Research & Technology Organisation**, v. 27, n.1, p. 1- 16, 2005.

SANTOS, R. A. dos et al. Compliance and leadership: the susceptibility of leaders to the risk of corruption in organizations. **Einstein (São Paulo)**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 1-10, mar. 2012. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-45082012000100003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-45082012000100003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 18 de abril de 2017.

SHORROCK, S. T. Errors of perception in air traffic control. **Safety Science**, v.45, n. 8, p.890-904, 2007.

SILVA, T. B. P. A cognição no processo de design. *Revista Brasileira de Design da Informação*, v. 12, n. 3, p. 318-335, 2015.

SILVEIRA, R. M. J. A aplicação da teoria da cegueira deliberada nos julgamentos da Operação Lava Jato. **Revista Brasileira de Ciências Criminais**. v. 122, ago. 2016 Disponível em: <[http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao\\_e\\_divulgacao/doc\\_biblioteca/bibli\\_servicos\\_produtos/bibli\\_boletim/bibli\\_bol\\_2006/122.10.pdf](http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_boletim/bibli_bol_2006/122.10.pdf)> Acesso em: 10 de abril de 2017.

SIMONS, D. J. Attentional capture and inattention blindness. **Trends in cognitive sciences**, v. 4, n. 4, p. 147-155, 2000.

SOARES, C.S.; ARAÚJO, D.F.; DE ALMONDES, K.M. Efeitos da privação de sono na percepção visual em trabalhadores em turno. In: III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUL. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2011. Disponível em: < <https://www.academica.org/000-052/175.pdf>> Acesso em: 10 de abril de 2017.

VANDEKERCKHOVE, W. Whistleblowing and Information Ethics: Facilitation, Entropy, and Ecopoiesis. **Journal of Business Ethics**, p. 1-11, 2016.

VIEIRA, F. G. D. et al. **Cultura do silêncio x cultura da omissão: empresa privada e estado frente à falsificação de remédios no Brasil**. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Foz do Iguaçu, PR, v. 23, 1999.

\_\_\_\_\_. Silêncio e omissão: aspectos da cultura brasileira nas organizações. **RAE eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 1-11, 2002.

TOMASI, D. et al. Impairment of attentional networks after 1 night of sleep deprivation. **Cereb Cortex**, v.19, n. 1, p. 233–240, 2008.

TVERSKY, A; KAHNEMAN, D. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. In: **Utility, probability, and human decision making**. Springer Netherlands, p. 141-162, 1975.



YARAK, A.; ROSA, G. **A química do amor**. In: Revista Veja. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/ciencia/a-quimica-do-amor/>>. Acesso em: 20 de abril. 2017.

YU, A. S. O. (Coord.). **Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2011.

WILLIAMSON, A. M.; FEYER, A. M. Moderate sleep deprivation produces impairments in cognitive and motor performance equivalent to legally prescribed levels of alcohol intoxication. **Occupational and Environmental Medicine**, v.57, n. 10, p. 649–55, 2000.