



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



**UM ENSAIO SOBRE AS CONEXÕES ENTRE O JULGAMENTO MORAL E  
DETERMINANTES BIOLÓGICOS DO COMPORTAMENTO NA GOVERNANÇA  
CORPORATIVA**

*NA ESSAY ON THE CONNECTIONS BETWEEN MORAL JUDGMENT AND BIOLOGICAL  
DETERMINANTS OF BEHAVIOR IN CORPORATE GOVERNANCE*

**ROBERTO GODOY FERNANDES**

FMU

**ERIC DAVID COHEN**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP

**Nota de esclarecimento:**

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.



**VIII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **UM ENSAIO SOBRE AS CONEXÕES ENTRE O JULGAMENTO MORAL E DETERMINANTES BIOLÓGICOS DO COMPORTAMENTO NA GOVERNANÇA CORPORATIVA**

### **Objetivo do estudo**

Considerando as teorias e conceitos dos dilemas morais e seus efeitos no julgamento moral e no conjunto de princípios morais, esta pesquisa tem por objetivo identificar as conexões teóricas entre o julgamento moral e determinantes biológicos na formação do comportamento ético organizacional. Para alcançar o objetivo geral desta pesquisa, três objetivos específicos são propostos: 1- Por meio da revisão da literatura, identificar o estado da arte dos determinantes biológicos que poderão influenciar o comportamento humano; 2- Propor hipóteses relacionadas às conexões entre o julgamento moral e os determinantes biológicos na determinação do comportamento ético organizacional; 3- Avaliar por meio da análise quantitativa o julgamento moral, por meio do emprego de um questionário validado dos dilemas morais.

### **Relevância/originalidade**

A relevância deste trabalho se dá pela análise das conexões teóricas do julgamento moral e dos determinantes biológicos do comportamento, uma vez que se trata de um tema emergente e que a GC precisará desenvolver seus próprios instrumentos. Como será apontado adiante, estas conexões ainda não são totalmente compreendidas – o que constitui uma lacuna do conhecimento científico na área. Tanto na academia como nas organizações, a literatura e os códigos de conduta não levam em conta possíveis indícios relacionados aos fatores biológicos nos aspectos do comportamento humano. Tanto o IBGC ou outra normativa não abordam as questões biológicas do comportamento que possam afetar o comportamento moral, que por sua vez pode influenciar no comportamento ético organizacional. A GC parte da premissa de que todos são iguais e não preconiza que haja tratamento diferenciado para pessoas diferentes. Assim, trata-se de uma reflexão importante voltada às perspectivas futuras, do ponto de vista gerencial e acadêmico. Neste contexto, considera-se que a GC deve estar presente nos desenvolvimentos neurocientíficos que tratam das ciências comportamentais e da psicologia cognitiva. Esta cadeia de eventos traz como resultados importantes, conhecimentos científicos e empíricos que possibilitarão fazer a gestão efetiva do comportamento humano, a partir dos determinantes biológicos, no mundo empresarial. Nesse ápice, a GC precisará desenvolver seus próprios instrumentos de acompanhamento e validação, e isto será um desafio para o futuro.

### **Metodologia/abordagem**

A presente pesquisa foi submetida à comissão de ética da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUCSP, e se encontra aprovada sob o número: CAAE 19048719 4 0000 5482. O procedimento metodológico empregado foi um estudo descritivo de natureza exploratória, utilizando a abordagem mista – qualitativa e quantitativa. Neste sentido, com respeito aos procedimentos técnicos foi realizado uma revisão da literatura no tocante aos quatro principais conceitos subjacentes: governança corporativa, ética, dilemas morais e determinantes biológicos do comportamento. Justifica-se a revisão da literatura dos dilemas morais frente ao argumento de Fernandes et al (2018), que considera que os dilemas morais têm se tornado uma ferramenta eficiente para a pesquisa, análise e entendimento do julgamento moral do indivíduo. Na parte experimental, a pesquisa fez uso de um questionário validado e traduzido para o idioma Português Europeu por Fernandes et al (2018), abordando os dilemas morais, replicado no contexto brasileiro.

### **Principais resultados**

Diante dos resultados, pode-se verificar por meio dos achados na literatura que o julgamento moral do indivíduo é influenciado por fatores genéticos, socioambientais e biosociais, emergindo assim, que os determinantes biológicos que influenciam o comportamento apresentam relação no processo decisório por meio do julgamento moral. Os dados de campo, mostram que é inconclusivo a análise de que os profissionais da área comercial possuem tendência mais orientada ao julgamento moral Utilitarista se comparado as demais áreas profissionais. Ainda que também inconclusivo, apresentou indícios de que o sexo feminino possui tendência mais Deontológica se comparado a amostra masculina, e que com o aumento da idade, aumenta também a tendência Deontológica. A partir destas evidências, foram formuladas novas hipóteses, que sejam relevantes para o desenvolvimento de teorias nesta área de conhecimento, bem como evidencia-se a necessidade por parte da Governança Corporativa em criar os seus próprios métodos de validação e políticas apropriadas.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

A grande contribuição desta pesquisa é ter olhado a área da neurociência e ter trazido o tema do julgamento moral para dentro da área de governança corporativa. Espera-se que estes resultados abram novas oportunidades de pesquisas futuras, uma vez que se do lado neurocientífico o tema ainda não é totalmente compreendido, do lado da governança corporativa o tema é ainda mais incipiente.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Os 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.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa, Ética, Dilemas Morais, Determinantes Biológicos do Comportamento



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## *NA ESSAY ON THE CONNECTIONS BETWEEN MORAL JUDGMENT AND BIOLOGICAL DETERMINANTS OF BEHAVIOR IN CORPORATE GOVERNANCE*

### **Study purpose**

Considering the theories and concepts of moral dilemmas and their effects on moral judgment and the set of moral principles, this research aims to identify the theoretical connections between moral judgment and biological determinants in the formation of organizational ethical behavior. To achieve the general objective of this research, three specific objectives are proposed: 1- Through the literature review, identify the state of the art of biological determinants that may influence human behavior; 2- Propose hypotheses related to the connections between moral judgment and biological determinants in determining organizational ethical behavior; 3- Evaluate, through quantitative analysis, the moral judgment, through the use of a validated questionnaire of moral dilemmas.

### **Relevance / originality**

The relevance of this work is given by the analysis of the theoretical connections of moral judgment and the biological determinants of behavior, since it is an emerging theme and the CG will need to develop its own instruments. As will be pointed out below, these connections are not yet fully understood - which constitutes a gap in scientific knowledge in the area. Both in academia and in organizations, the literature and codes of conduct do not take into account possible evidence related to biological factors in aspects of human behavior. Both the IBGC and other regulations do not address the biological issues of behavior that may affect moral behavior, which in turn can influence ethical organizational behavior. The CG starts from the premise that everyone is equal and does not advocate different treatment for different people. Thus, it is an important reflection focused on future perspectives, from a managerial and academic point of view. In this context, it is considered that CG must be present in neuroscientific developments that deal with behavioral sciences and cognitive psychology. This chain of events brings as important results, scientific and empirical knowledge that will enable the effective management of human behavior, based on biological determinants, in the business world. At this point, CG will need to develop its own monitoring and validation tools, and this will be a challenge for the future.

### **Methodology / approach**

This research was submitted to the ethics committee of the Pontifical Catholic University of São Paulo - PUCSP, and is approved under the number: CAAE 19048719 4 0000 5482. The methodological procedure used was a descriptive study of an exploratory nature, using the mixed approach - qualitative and quantitative. In this sense, with respect to technical procedures, a literature review was carried out with respect to the four main underlying concepts: corporate governance, ethics, moral dilemmas and biological determinants of behavior. The literature review of moral dilemmas is justified in view of the argument by Fernandes et al (2018), who considers that moral dilemmas have become an efficient tool for research, analysis and understanding of the individual's moral judgment. In the experimental part, the research used a questionnaire validated and translated into the European Portuguese language by Fernandes et al (2018), addressing the moral dilemmas, replicated in the Brazilian context.

### **Main results**

In view of the results, it can be verified through the findings in the literature that the individual's moral judgment is influenced by genetic, socio-environmental and biosocial factors, thus emerging, that the biological determinants that influence behavior are related in the decision-making process through judgment moral. The field data show that it is inconclusive the analysis that professionals in the commercial area have a trend more oriented towards utilitarian moral judgment when compared to other professional areas. Although also inconclusive, it showed evidence that the female gender has a more Deontological tendency compared to the male sample, and that with increasing age, the Deontological trend also increases. Based on this evidence, new hypotheses were formulated, which are relevant to the development of theories in this area of ??knowledge, as well as the need for Corporate Governance to create their own validation methods and appropriate policies.

### **Theoretical / methodological contributions**

The main contribution of this research is to have looked at the area of ??neuroscience and to have brought the subject of moral judgment into the area of ??corporate governance. It is hoped that these results will open up new opportunities for future research, since if the subject is not yet fully understood on the neuroscientific side, on the corporate governance side the theme is even more incipient.

### **Social / management contributions**

The scientifically based foundations naturally have a convincing force, and if these aspects are not properly validated, it follows that the improper application of aspects of human behavior will not allow the understanding of the processes of moral judgment - such as segregationist behavior and preconceived behavior.

**Keywords:** Corporate Governance, Ethics, Moral Dilemmas, Biological Determinants of Behavior



### 1 Introdução

Para Decety e Cowell (2016), desde a infância, o ser humano aprende a ajustar o seu comportamento frente às expectativas da sociedade e das leis vigentes. Este processo acaba por se tornar um aprendizado da vida em sociedade, com influências diretas e indiretas que acompanharão o indivíduo por toda a vida. A conduta social é algo complexo, em meio a influências diversas, dentre as quais podemos citar as variáveis genéticas, sociais e biossociais, que quando combinadas afetarão o comportamento humano. A exemplo disto, a cultura traz evidências importantes do que se considera uma conduta imoral, cujos significados dependerão do contexto cultural (Mednick & Kandel, 1988; Christensen, Flexas, Calabrese, Gut, & Gomila, 2014; Corvo, 2019).

Para Portnoy et al. (2018), o processo decisório humano trabalha de maneira consciente e inconsciente. Mesmo nas decisões conscientes, considera-se que o ser humano não tem domínio total dos seus processos cognitivos, tais como o raciocínio, aprendizado e memória. Posto de outra maneira, uma parte considerável das nossas ações pode ser explicada pelos processos emocionais, encontrando-se poucos elementos de racionalidade. Neste contexto, é relevante notar os avanços no campo da neurociência, que tem produzido achados importantes nesta nova direção da ciência do comportamento humano. Tais achados vêm descortinando novas teorias e modelos teóricos do comportamento, de forma a elevar a importância dos determinantes biológicos como agentes influenciadores nos processos cognitivos. Nota-se, a este propósito, que as pesquisas mostram que fatores como influência social podem alterar de forma significativa o DNA do indivíduo nos primeiros estágios de vida; assim, as influências recebidas aos dois anos de idade produzirão efeitos aos 12 ou aos 20 anos de idade (Portnoy, Legee, Raine, Choy, & Rudo-Hutt, 2018).

A literatura dá indicações de que o livre arbítrio do ser humano não é tão livre assim, uma vez que está ancorado em variáveis que se entrelaçam com o DNA humano e que são influenciados por determinantes biológicos, por meio de contribuições genéticas, assim como do meio social, das relações humanas, do convívio e do desenvolvimento humano. Cabe ressaltar, que as interações sociais em conjunção com os fatores genéticos e biológicos poderão ser intensas a ponto de produzir alterações no DNA, que transformarão o comportamento – levando até mesmo ao comportamento antissocial ou à desonestidade (Portnoy, Legee, Raine, Choy, & Rudo-Hutt, 2018; Farrington, Kazemian, & Piquero, 2019).

Para o FBI (2019), os indivíduos desonestos, que incorrem em comportamento de fraude e praticam crimes do colarinho branco, são pessoas comuns. Para Raine (2015), a capacidade destes indivíduos de avaliar a situação e julgar é prejudicada, frente a uma oportunidade tentadora. Ainda para o FBI (2019), o criminologista Edwin Sutherland foi quem primeiro utilizou o termo “Crime do Colarinho Branco”, em 1939, no entanto este termo se tornou sinônimo de uma série de fraudes cometidas tanto por empresas, quanto por profissionais do governo.

Nesse ápice, ao considerar que as pesquisas desenvolvidas por meio de ferramentas e conceitos da neurociência, poderão ajudar a identificar os processos decisórios organizacionais, e que tanto o IBGC ou outra normativa não abordem as questões biológicas do comportamento que possam afetar o comportamento moral e por sua vez o comportamento ético organizacional – a governança corporativa parte da premissa que todos são iguais e não preconiza tratamento diferenciado para pessoas diferentes, coloca-se a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são as conexões teóricas entre os construtos do julgamento moral e determinantes biológicos na formação do comportamento ético organizacional? Essa pergunta de pesquisa busca respostas frente ao olhar consequencialista do comportamento gerencial, visto que outras teorias poderiam colocar – de maneira enviesada – outros modelos teóricos de comportamento que levariam a um risco desnecessário, prejudicando a boa governança corporativa. Cabe notar, ainda, que todas estas questões são de difícil avaliação, mas a GC precisa refletir e desenvolver os seus próprios instrumentos de acompanhamento e validação.

Considerando as teorias e conceitos dos dilemas morais e seus efeitos no julgamento moral e no conjunto de princípios morais, esta pesquisa tem por objetivo identificar as conexões teóricas entre o julgamento moral e determinantes biológicos na formação do comportamento ético organizacional. Para alcançar o objetivo geral desta pesquisa, três objetivos específicos são propostos: 1- Por meio da revisão da literatura, identificar o estado da arte dos determinantes biológicos que poderão influenciar o comportamento humano; 2- Propor hipóteses relacionadas às conexões entre o julgamento moral e os



determinantes biológicos na determinação do comportamento ético organizacional; 3- Avaliar por meio da análise quantitativa o julgamento moral, por meio do emprego de um questionário validado dos dilemas morais.

Quanto aos objetivos deste trabalho, os mesmos possuem duas partes: a primeira parte, atende ao primeiro objetivo específico, por meio da revisão da literatura, isto inclui a investigação dos determinantes biológicos, e a segunda parte, o ensaio de campo, tem o objetivo de mostrar a análise do comportamento moral que recebe as influências dos determinantes biológicos, atendendo ao segundo e terceiro objetivo específico. A parte experimental deste trabalho analisa uma amostra formada por dois grupos de indivíduos para comparação: um grupo formado por profissionais da área comercial, e um segundo grupo formado por profissionais de diversas áreas.

Há evidências que sugerem que há diferença significativa de comportamento moral entre grupos. Schwegler Jr. e Good (2011), desvinculam os resultados financeiros, mas associam o desempenho comportamental. Já Ojikutu, Obalola e Omoteso (2013), sugerem que os processos organizacionais têm papel vital na formação do comportamento moral da área comercial. Nesse sentido, se mostra relevante testar as seguintes hipóteses:

H1: Existe diferença entre o comportamento moral do grupo formado por profissionais da área comercial, se comparado ao grupo formado por profissionais de outras áreas – independentemente do sexo.

O estudo de Arutyunova, Alexandrov e Hauser (2016), sugere que o homem possui tendência mais Utilitarista se comparado ao comportamento feminino, e isto pode decorrer da emocionalidade feminina nas relações interpessoais. Uma vez que estes grupos são formados por indivíduos do sexo masculino e feminino, se mostra relevante testar também as hipóteses H2, H3 e H4:

H2: Existe diferença entre o comportamento moral masculino do grupo formado por profissionais da área comercial, se comparado ao grupo formado por profissionais de outras áreas – somente amostra masculina.

H3: Existe diferença entre o comportamento moral feminino do grupo formado por profissionais da área comercial, se comparado ao grupo formado por profissionais de outras áreas – somente amostra feminina.

Os achados de Barnes, Beaulieu e Saxton (2017), mostram que as mulheres são menos tendenciosas ao julgamento moral Utilitarista, isto por estar associado com maior intensidade ao processo decisório cognitivo racional, e menor intensidade aos processos emocionais. Finalizando a análise de gênero, a hipótese H4 se mostra relevante por comparar o 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.

O estudo de Zalata et al. (2018), após analisar os relatórios financeiros que foram publicados antes e após a aprovação da lei Sarbanes-Oxley, observou que somente nos CEOs do sexo feminino as ações antiéticas decresceram, enquanto o mesmo não se verificou nas ações dos CEOs do sexo masculino. A última hipótese busca testar se há diferenças no processo decisório por meio do comportamento moral nos profissionais seniores, com idade superior aos cinquenta anos:

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.

Há evidências que apontam na direção de que com o aumento da idade o indivíduo adquire melhor aprendizado holístico e menor tendência ao Utilitarismo, isto conforme os achados de (Worthy, Gorlick, Pacheco, Schyer, & Maddox, 2011). Corroborando, o estudo Bruin, Parker e Fischhoff (2012), também assegura que com o aumento da idade o indivíduo tem menor tendência ao utilitarismo.

## 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 e determinantes biológicos com o comportamento ético nas organizações. O primeiro construto contextualiza as questões da governança corporativa (GC) – 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 do ser humano. Já o terceiro construto define o dilema moral e como este é idealizado pelo ser humano. Por fim, são abordados os determinantes biológicos, que se originam a partir dos fatores sociais, ambientais e genéticos e que influenciam o comportamento humano.

### 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 de gestores, quando os acionistas não estão presentes ou quando os direitos de acionistas minoritários são expropriados em virtude das ações oportunistas de acionistas majoritários.

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, que podem variar de país para país.

À luz da pergunta de pesquisa – qual seja, identificar as conexões teóricas entre o julgamento moral e os determinantes biológicos na formação 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, sendo que, nenhuma infração ou desvio seja, tolerado (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 – Título III / Dos atos Ilícitos, 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 ou intenção, um efeito, e uma finalidade. A motivação da ação define o dolo, se houver. O artigo 18 – Título II / Do Crime da lei 7.209/1984, preconiza duas classificações, quais sejam: dolo direto e indireto (ou eventual). Na ação dolosa direta, há intenção de cometer a infração, uma vez que o dolo deriva da consciência do agente, e sua conduta pode estar associada a um ato delituoso. Já na ação dolosa indireta, assume-se o risco que for produzido pela ação (Brasil, 1984).



Por outro lado, 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, pois tal análise demandaria uma construção mais aprofundada de todo o período de sua vida, a começar pela infância.

## 2.2 Ética

A ética e a moral possuem conceitos complementares; contudo, diferem em seus princípios. A palavra ética é derivada do grego Ethos, que significa morada, lugar que vivemos, mas na contemporaneidade passou a significar caráter ou modo de ser que uma pessoa ou um grupo adquire ao longo da vida. Portanto, ela está associada aos conceitos da cultura e da educação, na busca de uma sociedade justa. Já a palavra moral deriva do latim Mores ou Morus, que está relacionada aos usos e costumes no contexto do comportamento em sociedade – ou seja, de se fazer o bem, ou o mal.

Para Kant citado por Pedrosa (2015), preconiza que a moral não é uma doutrina, e sim o proceder que torna o indivíduo digno da felicidade. Pedrosa (2015, p. 28), ainda cita Oscar Wilde ao definir: “Chamamos de Ética o conjunto de coisas que as pessoas fazem quando todos estão olhando. O conjunto de coisas que as pessoas fazem quando ninguém está olhando chamamos de Caráter”.

Todorov (2013), preconiza que o comportamento é objeto de estudo do campo da psicologia. Ele considera que 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 no tempo, como resposta aos impactos culturais e mudanças sociais em etapas que têm começo, meio e fim. Já o caráter não possui uma única definição universalmente aceita pela academia. Caráter e personalidade são termos semelhantes e intercambiáveis. O caráter pessoal 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 ações (sejam elas boas ou más) (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, pois quem a prática considera que é correta e desejável. Por fim, Durkheim (2012) postulou que a moral tem cunho restritivo, com objetivos específicos e demarcados que determinam a atividade individual. Segundo este autor, a moral deve conduzir a forma de agir da sociedade.

### 2.2.1 O Fundamento do Utilitarismo

Para Bentham e Mill citado por Oliveira (2015), a lei moral estabelecida pelo Utilitarismo, preconiza que a felicidade ou o interesse de qualquer indivíduo esteja em harmonia com o todo. O entendimento por felicidade pode ser classificado como prazer ou ausência de dor, e que a felicidade ou infelicidade são os únicos fins considerados nessa filosofia (Mill, 2005). Para Mill (2005), o Utilitarismo está organizado em duas frentes filosóficas: Empirismo e Associacionismo. O Empirismo trata que o conhecimento do indivíduo se baseia em dados dos sentidos ou na experiência, isto é, o raciocínio puro, considera ainda que sem as devidas experiências, o indivíduo não alcançará o conhecimento pleno. Já o



associacionismo, preconiza sobre os mecanismos de funcionamento da mente humana, e trata da associaçao entre os experimentos e ideias do individuo.

Mill (2005), define que a felicidade do próprio agente não seja o guia ou seu auge, e sim a felicidade de todos aqueles que possam ser impactados ou beneficiados pela influencia de sua conduta, isto é, o Utilitarismo exige imparcialidade: “[...] o utilitarismo exige que ele seja tão estritamente imparcial como um espectador benevolente e desinteressado” (Mill, 2005, p. 58).

### 2.2.2 O Fundamento da Deontologia

Conforme Crockett (2018), enquanto o fundamento do Utilitarismo preconiza que a avaliaçao das açoes do individuo deva ser pelos resultados – se desconsidera a intençao, o fundamento da Deontologia define que sua avaliaçao ocorre por meio de suas açoes. Em sua essencia, o modelo do Utilitarismo elege suas açoes com base em suas consequencias, já o modelo da Deontologia, não considera modelos, uma vez que sua referencia será a moralidade da açao. Ainda conforme a autora, os achados mostram que o julgamento moral Deontológico resulta do processo decisório espontâneo e automático – do inconsciente. Já o julgamento moral Utilitarista resulta do processo decisório cognitivo – do consciente.

Corroborando, Barbieri e Pilati (2018), definem que a lógica Deontológica considera o certo e errado para a tomada de decisao, agindo de forma automática, enquanto a lógica Utilitarista analisa as consequencias em cada contexto, agindo de forma controlada. Contrapondo a questao da emocionalidade no julgamento Deontológico, um estudo anterior, conforme Elqayam et al. (2017), preconizam que o cérebro humano ao realizar o julgamento moral Deontológico, faz uso de processos intuitivos com alto grau emocional, e baixo processamento, enquanto o julgamento moral Utilitarista, faz uso de processos analíticos com alto processamento.

### 2.2.3 Utilitarismo ou Deontologia: O que é Melhor para os Negócios?

Para Staveren (2007), a Deontologia apresenta melhores resultados na análise ética na economia se comparado com o Utilitarismo, contudo a Deontologia possui fraquezas que hipoteticamente seriam solucionadas com o emprego de uma nova teoria ética, a teoria da Ética da Virtude. Para essa autora, a Ética da Virtude define que haja a inter-relaçao dos individuos e o comprometimento com os valores compartilhados, valores estes que vão além daqueles estabelecidos pela sociedade. Nesse sentido, a Ética da Virtude preconiza que o comportamento moral não deve ocorrer por meio de uma escolha ou por receio da puniçao, isto é, deve ocorrer por meio de práticas nas quais os individuos estejam correlacionados na busca pelo valor agregado. Corroborando, Sison, Ferrero e Guitián (2018), definem que a Ética da Virtude é mais adequada, uma vez que esta unifica as fundamentações Deontológica e Utilitarista. Nesta continuidade, a Ética da Virtude está centrada no individuo e impoe um modelo que faz a seguinte pergunta: “Que tipo de pessoa me torno ao executar esta açao?” Nesta significação, essa nova abordagem inter-relaciona as consequencias provenientes do Utilitarismo, contudo em concordância com as normas, padrões morais e deveres preconizados na Deontologia – cria-se uma forma holística entre individuos e suas açoes.

De acordo com Micewski e Troy (2007), a Deontologia é o caminho adequado para os negócios, isto é, os princípios Deontológicos devem orientar a tomada de decisoes dos profissionais. Nesse sentido, dever-se-ia criar mecanismos de autorregulacao de suporte as organizaçoes que orientassem os profissionais no caminho do comportamento moral e mitigassem os comportamentos antiéticos identificados por posturas Utilitaristas.

Asanuma (2010), define que a moralidade das açoes, presente na abordagem da Deontologia, está relacionada com o sucesso dos negócios. Os achados do estudo deste autor, mostram que na intençao de potencializar os lucros, se houver comportamentos antiéticos e/ou a exclusao de obrigaçoes morais, estes, geram tensao entre os negócios e a ética e reduzem as chances de sucesso nos negócios. Outro achado nesse mesmo estudo mostra que, em si, o emprego da ética Deontológica permite maior estabilidade na tomada de decisoes, nesse sentido, individuos Deontológicos tem menos chance de alterar as suas decisoes ao se depararem com situaçoes que envolvam riscos percebidos, enquanto individuos Utilitaristas têm mais chance de mudar suas decisoes.

Para Crockett (2018), ambos contribuem com suas vantagens para a administraçao. Enquanto o Utilitarismo apresenta vantagens para as decisoes simples – na visao de potencializar o bem e minimizar



o mal, por sua vez, a Deontologia oferece vantagens na resolução de problemas complexos, incertos e/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 – ou biológicas, sociais e biosociais, como, por exemplo: familiares, religiosas e educacionais (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) Christensen et al. (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).

#### 2.3.1 Utilitarismo e Deontologia

A partir das contribuições de Christensen et al. (2014), considera-se que, na apresentação do dilema moral, a ação que o indivíduo possa ou não cometer é 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, Moral dilemmas in cognitive neuroscience of moral decision-making: A principled review, 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.

#### 2.3.2 Dilemas Morais Pessoais e Impessoais

Para 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).

#### 2.3.3 O Julgamento Moral ao Longo da Idade



Analisando possíveis diferenças no processo de tomada de decisão, o estudo de Worthy et al. (2011), 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 a amostra madura possui melhor capacidade analítica em contextos em que foi preciso aprender com as escolhas realizadas anteriormente, para servirem de base para decisões futuras. Este estudo mostra que pessoas mais velhas possuem melhor aprendizado holístico, e não toma por base no seu processo decisório somente o resultado das ações.

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 de decisão.

#### 2.3.4 O Julgamento Moral em Homens e Mulheres e as Organizações

O estudo de Arutyunova, Alexandrov e Hauser (2016) reacende a questão de que as normas sociais são categorizadas em explícitas e implícitas; conjuntamente aos processos cognitivos, variam de acordo com a cultura, e por meio de um processo social eles 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). Contribuindo com este entendimento, estes autores mencionam estudos por imagem do cérebro (fMRI) que apontam que as mulheres apresentam diferenças na ação moral. Já no quesito idade, os exames de neuroimagem mostram que há diferenças na hemodinâmica cerebral na amostra com idades entre 13 e 53 anos, ao avaliar imagens com e sem transgressões morais.

Já 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 aprovação da lei Sarbanes-Oxley (SOX) em 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).

Ora navegando nos dilemas morais na governança corporativa, o estudo de Schwepker Jr. e Good (2011), analisou o comportamento de profissionais de vendas e do impacto nos negócios em empresas business-to-business. Estes autores postulam que o julgamento moral dos vendedores não está significativamente relacionado com os resultados; contudo, está associado de forma significativa com o desempenho comportamental. Para eles, os profissionais de vendas que fazem julgamentos mais éticos têm mais chance de realizar vendas e colocar o foco nas necessidades do cliente, com melhor desempenho comportamental.

Nesta mesma 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 do julgamento moral, os autores dão indicação de que os valores éticos corporativos e as crenças pessoais dos gerentes têm um papel fundamental 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.

### 2.4 Determinantes Biológicos do Comportamento

Ao se estudar quais são as partes do cérebro que estão diretamente relacionadas com o processo decisório moral, os pesquisadores Healey, Hodgkinson e Massaro (2018), avaliaram se seria possível que o cérebro tomasse decisões sem a interação do corpo, de forma autônoma. Os achados deste estudo revelam que esta hipótese foi rejeitada, uma vez que o cérebro humano toma decisões interagindo intensamente com o corpo. Esta pesquisa foi realizada num ambiente empresarial que avaliou os comportamentos de ordem interpessoal e social.

Diversos estudos concordam que não há um único circuito cerebral responsável pelo processamento das decisões morais. Entre estes estudos e achados, estão as pesquisas de (Pascual, Rodrigues, & Gallardo-Pujol, 2013; Decety & Cowell, 2016; Cuñat-Agut, Martí-Vilar, & Suay I, 2016; Fernandes, et al., 2018). Para Pascual, Rodrigues e Gallardo-Pujol (2013), e Decety e Cowell (2016), as regiões e suas subáreas cerebral envolvidas no processo decisório moral envolvem os lobos: frontal, parietal, temporal, límbico e estruturas subcorticais. Os Quadros 1, 2 e 3, apresentam um resumo ao relacionar estas regiões cerebral com suas influências no processo comportamental e decisório moral.

De acordo com os achados mostrados nos Quadros 1, 2 e 3, as áreas que compõe o Córtex Pré-Frontal, tem papel vital na caracterização do comportamento – dorsolateral, ventrolateral, orbitofrontal, cíngulo e giro medial. Estes achados mostram que o pleno funcionamento destas áreas contribui para um comportamento de melhor controle executivo, e por sua vez, com melhor desempenho no processamento moral. Contudo, o inverso tem suas consequências, haja visto que, lesões, disfunções ou deficiências severas, tais como a ausência de uma área crítica – por meio de necessidade cirúrgica, pode impactar de forma negativa na teoria da mente e no processo decisório moral. Ainda com base nos autores dos quadros 1, 2 e 3, os achados apontam que as posturas comportamentais humanas sofrem alterações como: da teoria da mente, tomada de decisões, de ordem cognitiva, de valores morais – valores, conflitos e julgamento, de autocontrole, e de interpretação e compreensão dos pensamentos e estados mentais de si mesmo e dos outros, uma vez que a própria teoria da mente preconiza que a mentalização representada no indivíduo e em outros trata dos estados mentais, tais como: crença, intenção, desejo e consciência. Nesse sentido, assegura-se que deficiências, inabilidades e inflexibilidades nas posturas, tais como: perseverança, controle emocional de respostas apropriadas, inevitabilidade a punição consequencialista dos atos, impulsividade, controle e percepção da inibição da realização de atos, e resolução de conflitos podem ter sua natureza baseadas nas ineficiências do cérebro.



Nesse ponto, cabe reforçar que este estudo não é da área da saúde, e que os aspectos biológicos levantados e discutidos, foram concebidos para alicerçar o entendimento e atendimento ao objetivo central desta pesquisa.

Frente as questões relacionadas ao Julgamento Moral e aos Determinantes Biológicos, a literatura dá indicações de que quando o indivíduo sofre maus tratos e privações na infância, há uma maior probabilidade de ocorrência de danos cerebral, inclusive junto ao córtex temporal. Tais danos poderão levar ao desvio de comportamento, produzir influências negativas na tomada de decisão, levar à insensibilidade emocional, falta de empatia e comportamento desinibido, ou mesmo ao comportamento antissocial (Fernandes, et al., 2018).

**Quadro 1** – Relação entre a Região Cerebral e Sua Influência no Processo Decisório Moral.

Região Principal	Subárea	Influência Comportamental
Lobo Frontal	Córtex Pré-frontal Ventromedial	<ul style="list-style-type: none"><li>● Comportamento do julgamento moral e tomada de decisões, pela combinação de processos cognitivos e emocionais, destinados a orientar o comportamento social</li><li>● Lesões nesta subárea, aumentam significativamente as chances de respostas utilitárias a dilemas morais pessoais de conflito alto, e de representar as consequências abstratas de suas decisões</li><li>● O lado esquerdo mostra maior ativação em indivíduos com menor competência de julgamento moral ao identificar violações de normas</li></ul>
	Córtex Orbitofrontal	<ul style="list-style-type: none"><li>● Atua nos valores morais, relacionando recompensas e punições</li><li>● Envolvido na solução de problemas que envolvem principalmente valores morais elevados</li></ul>
	Córtex Pré-frontal Dorsolateral	<ul style="list-style-type: none"><li>● Atua no autocontrole, inteligência, bem como no comportamento Utilitarista, controle cognitivo, solução de problemas, situações baseadas em regras e comportamento mentiroso</li></ul>
	Córtex Cingulado Anterior	<ul style="list-style-type: none"><li>● Atua na detecção de erros, comportamento Utilitarista, tarefas auto referenciais, teoria da mente e conflito moral</li><li>● Atua nas respostas Utilitaristas</li></ul>
	Giro Frontal Medial	<ul style="list-style-type: none"><li>● Influência na teoria da mente (estados mentais pessoais e dos outros), e funções sociais relevantes ao julgamento moral</li><li>● Desempenha um papel importante na interpretação e compreensão dos pensamentos e estados mentais pessoais e dos outros</li></ul>

Fonte: Adaptado de (Pascual, Rodrigues, & Gallardo-Pujol, 2013; Decety & Cowell, 2016).

Para os autores Kahane et al. (2015); e Fernandes et al. (2018), apesar dos esforços das pesquisas que buscaram relacionar os julgamentos morais Utilitaristas com as preocupações genuínas pelo bem estar geral, os resultados até hoje apresentados não podem ser considerados conclusivos.

Buscando compreender os achados biológicos aplicados no mundo empresarial, Kahane et al. (2015) apresentam dois achados importantes na cadeia de eventos que leva ao comportamento Utilitarista: 1 – no ambiente dos negócios, o julgamento Utilitarista associou a perspectiva imoral com transgressões éticas e psicopatia; 2 – o julgamento Utilitarista associou o egoísmo racional com empatia reduzida e sentimento reduzido de identificação com a humanidade. Este último efeito foi analisado por Moll et al. (2018), e relacionou o apego e o pertencimento com ativações no cérebro – que também foram notadas nas mães, quando cuidam dos filhos.

**Quadro 2** – Continuação: Relação entre a Região Cerebral e Sua Influência no Processo Decisório Moral.

Região Principal	Subárea	Influência Comportamental
Lobo Parietal	Região Inferior do Lobo Parietal	<ul style="list-style-type: none"><li>● Memória de trabalho, e processamento moral, devido ao envolvimento e controle cognitivo</li></ul>
	Sulco Temporal Superior	<ul style="list-style-type: none"><li>● Em conjunto com a região inferior do lobo parietal, atua na percepção e representação da informação social, que pode ser inferida sobre as crenças dos outros e suas intenções, bem como na representação da personalidade</li></ul>



	Junção Temporo-parietal	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atua na intuição moral e na atribuição de crenças durante o processamento moral de outras pessoas, bem como está associado na codificação de crenças e na relação ação e resultado</li> <li>● Atua quando há a análise de intenções sociais anteriores e atuais</li> <li>● Atua na mentira</li> <li>● Atua Lesões nesta área afetam o julgamento moral</li> </ul>
Lobo Temporal	Lobo Temporal	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Principal área recrutada na teoria da mente</li> <li>● Lesões ou disfunções tem sido relacionada a psicopatia</li> </ul>
	Sulco Temporal Superior	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Principal subárea envolvida no julgamento moral</li> <li>● Local inicial da percepção e cognição social, e processamento social</li> <li>● Principal região na interpretação de dilemas morais, com maior ativação nos dilemas pessoais, e das intenções e crenças dos outros</li> </ul>
	Sulco Temporal Posterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atua com mais frequência durante dilemas Utilitaristas</li> <li>● Mais recrutado em comportamentos de baixo julgamento moral</li> <li>● Maior ativação ao identificar violações a normas</li> </ul>
	Giro Angular Anterior/Médio	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atua no julgamento moral, e na avaliação dos dilemas morais pessoais</li> </ul>

Fonte: Adaptado de (Pascual, Rodrigues, & Gallardo-Pujol, 2013; Decety & Cowell, 2016).

**Quadro 3** – Continuação: Relação entre a Região Cerebral e Sua Influência no Processo Decisório Moral.

Região Principal	Subárea	Influência Comportamental
Lobo Límbico	Córtex Cingulado Posterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atua em tarefas morais e na experiencição de sentimentos de desgosto</li> <li>● Atua na memória pessoal, autoconsciência e estímulos emocionais elevados/relevantes</li> <li>● Maior atuação em dilemas morais pessoais do que nos impessoais</li> <li>● Atuação relacionada à: capacidade social, empatia e perdão</li> </ul>
	Córtex Insular e Córtex Insular Anterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atua em tarefas morais, regulação e processamento emocional</li> <li>● Atua na consciência que o corpo sente nas situações, incluindo as de risco</li> <li>● Atua na regulação emocional da empatia, mas também é ativada em sentimentos de raiva e indignação</li> <li>● Em jovens, atua na tristeza empática e na percepção de desigualdade</li> <li>● Atua na percepção e processamento de incertezas, bem como na percepção de desigualdades</li> <li>● Atua na percepção e avaliação da dor de outros</li> </ul>
Estruturas Sub-corticais	Hipocampo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atua no medo condicionado, bem como desempenha um papel importante nas reações emocionais, isto inclui as expressões faciais, e o processamento auto relacionado durante as emoções sociais</li> </ul>
	Amígdala	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estrutura necessária ao aprendizado moral</li> <li>● Atua nas reações das emoções, seja por estímulos positivos ou negativos</li> <li>● Atua na avaliação de julgamentos morais e na tristeza empática em cenários moralmente relevantes</li> <li>● Sua disfunção implica em déficits afetivos na psicopatia</li> </ul>
	Tálamo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atua na classificação da tristeza empática e na percepção e avaliação da dor</li> <li>● O Tálamo é recrutado em situações onde há o dilema de escolher entre seguir uma regra moral ou um desejo pessoal</li> </ul>
	Septo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atua em comportamentos de caridade, e durante a punição altruísta e durante a avaliação de estímulos moralmente relevantes</li> <li>● Disfunção associada a psicopatia</li> </ul>

Fonte: Adaptado de (Pascual, Rodrigues, & Gallardo-Pujol, 2013; Decety & Cowell, 2016)

### 3 Metodologia

A presente pesquisa foi submetida à comissão de ética da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUCSP, e se encontra aprovada sob o número: CAAE 19048719.4.0000.5482. Os respondentes participantes somente puderam participar da pesquisa após aceitarem o disposto no termo de consentimento livre e esclarecido. O critério de escolha de ambas as amostras foi por acessibilidade



e conveniência, e considerou apenas indivíduos a partir dos 18 anos e sem limite de idade, que façam parte do mundo corporativo – independente se na ocasião estavam empregados ou não, ou de quanto tempo atuavam profissionalmente, sem distinção de gênero, condição econômica e classe social, e de qualquer parte do território nacional.

Em relação ao seu objetivo, o procedimento metodológico empregado foi um estudo descritivo de natureza exploratória, utilizando a abordagem mista – qualitativa e quantitativa. Neste sentido, com respeito aos procedimentos técnicos foi realizado uma revisão da literatura no tocante aos quatro principais conceitos subjacentes: governança corporativa, ética, dilemas morais e determinantes biológicos do comportamento. Justifica-se a revisão da literatura dos dilemas morais frente ao argumento de Fernandes et al. (2018), que considera que os dilemas morais têm se tornado uma ferramenta eficiente para a pesquisa, análise e entendimento do julgamento moral do indivíduo.

Na parte experimental, a pesquisa fez uso de um questionário validado e traduzido para o idioma Português Europeu por Fernandes et al. (2018), abordando os dilemas morais, replicado no contexto brasileiro. Este formulário foi validado originalmente por Christensen et al. (2014), que disponibilizou a validação em seis idiomas diferentes, mas não o contemplando em Português. Fernandes et al. (2018), por sua vez, o validaram no idioma, aplicado nesta pesquisa.

O estudo original de Fernandes et al. (2018), validou os dilemas morais organizados em três grupos: dilemas pessoais de conflito alto – com 12 dilemas, dilemas pessoais de baixo conflito – com 9 dilemas, e dilemas morais impessoais – com 19 dilemas. Para este estudo, na terceira fase, foi escolhido apenas os 12 dilemas morais pessoais de conflito alto. Esta decisão ocorreu, uma vez que o planejamento contempla aplicar os 12 dilemas para toda a amostra, e aplicar todos os 40 dilemas tornaria a pesquisa extensa e com probabilidade de desistências. Além das características apresentadas, se verificou na validação de Fernandes et al. (2018), que somente a seleção dos dilemas morais pessoais de conflito alto possui uma boa consistência interna – bom número de Cronbach, na ordem de  $\alpha = 0.86$ . Ainda conforme Fernandes et al. (2018), os demais dilemas formados por: dilemas pessoais de conflito baixo e dilemas impessoais não possuem boa consistência interna – na ordem de  $\alpha = 0.47$  e  $\alpha = 0.50$ , respectivamente. Cabe ressaltar que os autores fizeram uso do método KR20 test para medirem as três consistências internas. Nesse sentido, cabe ainda mencionar que outro estudo, na mesma direção, fez uso apenas dos dilemas morais de conflito alto, conforme (Laakasuo & Sundvall, 2017).

Para os participantes, após acessar o endereço de internet que direcionava o respondente para a pesquisa, esta iniciava com a apresentação do TCLE. Somente após a leitura e aceite do termo livre e esclarecido, por meio de um clique em uma caixa de seleção, as partes dois e três da pesquisa eram liberadas para preenchimento: Parte dois – Dados demográficos e parte três – dilemas morais. O formulário eletrônico – versão online foi oferecido por meio da ferramenta gratuita do Google Forms.

Os dilemas morais apresentavam situações hipotéticas ao respondente, pertinente aquele dilema, e ao final de cada um dos 12 dilemas é realizado 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”, representa que o respondente considera moralmente aceitável, e de forma oposta, a resposta “não”, representa que o respondente não considera moralmente aceitável executar a ação. 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 um participante responder “não” para todas as perguntas, sua pontuação será 0 (zero), com isso, ele será classificado no limite de 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 à cada respondente.

As respostas foram transcritas para tabelas de dados no software MS Excel 365, e analisadas pelo próprio software, por meio da ferramenta de análise de variâncias ANOVA. O objetivo da análise de variâncias é o de identificar o comportamento moral Utilitarista e Deontológico, em atendimento as demandas das hipóteses apresentadas neste trabalho.

A partir dos dados coletados, foram estabelecidos e analisados dois grupos para comparação: um grupo formado por profissionais da área comercial, e um segundo grupo formado por profissionais de outras áreas. A escolha do grupo de profissionais da área comercial se justifica frente a uma possível diferença na postura Deontológica deste grupo, em comparação ao outro grupo. Vale lembrar que o comportamento analisado neste trabalho, se refere ao Deontológico e Utilitarista, conforme os estudos de (Greene, Sommerville, Nystrom, Darley, & Cohen, 2001; Christensen & Gomila, Moral dilemmas in cognitive neuroscience of moral decision-making: A principled review, 2012). Nesse ápice, a atenção na postura Deontológica do grupo da área comercial, se justifica nos achados apresentados na sessão dos dilemas morais, dos pesquisadores Schwepker Jr. e Good (2011), Ojikutu, Obalola e Omoteso



(2013), e Zoha (2017), ao relacionar questões que podem influenciar no processo decisório, e no comportamento moral dos profissionais de vendas.

#### 4 Análise dos Resultados

Para os participantes, foi encaminhado um endereço de internet que direcionava o respondente para o formulário eletrônico da pesquisa – que esteve disponível no período de 01/07/2019 a 31/08/2019. Os 12 dilemas de conflito alto foram respondidos por 327 indivíduos – 173 homens (52,9%), 153 mulheres (46,8%) e 1 indivíduo declarou seu sexo como outro (0,3%). Os participantes foram recrutados por meio de mídias sociais, e sua localidade no Brasil não foi solicitada.

Para cada respondente foi somado todos os pontos referentes aos dos 12 dilemas morais, e seu valor ajustado numa a escala de 0 a 10. Nesse sentido pontuações entre 0,00 e 5,00 foram classificadas com o comportamento moral Deontológico, e, portanto, pontuações entre 5,01 e 10,0 foram classificadas com o comportamento moral Utilitarista. Da mesma forma que Fernandes et al. (2018) verificou uma boa consistência interna dos 12 dilemas morais pessoais de conflito alto no processo de validação, isto é, encontrou um Cronbach na ordem de  $\alpha = 0.86$ , esta pesquisa também encontrou uma boa consistência interna:  $\alpha = 0.85$ .

##### 4.1 Verificação e Testes de Hipóteses

H1: Os achados mostram que não há diferença significativa entre o comportamento moral dos indivíduos que formam o grupo comercial se comparados com o grupo não-comercial. Nesse sentido, rejeita-se 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, média [M] = 40,2 anos e desvio padrão DP = 12,1 anos.

H2: Os achados mostram que não há 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, média [M] = 38,5 anos e desvio padrão DP = 12,5 anos. Já a amostra representada pelo grupo não-comercial era composta por 132 homens, com idade entre 19 e 74 anos, média [M] = 42,0 anos e desvio padrão DP = 12,4 anos.

H3: Os achados mostram que não há 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, média [M] = 35,5 anos e desvio padrão DP = 7,1 anos. Já a amostra representada pelo grupo não-comercial era composta por 117 mulheres, com idade entre 18 e 69 anos, média [M] = 38,1 anos e desvio padrão DP = 11,4 anos.

H4: Os achados mostram que há 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, média [M] = 35,5 anos e desvio padrão DP = 7,1 anos. Já a amostra masculina foi composta por 34 homens, com idade entre 22 e 67 anos, média [M] = 38,5 anos e desvio padrão 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 médias de 3,36 e 3,60 para mulheres e homens – respectivamente, e valor-P igual a 0,499.

H5: Os achados mostram que não há 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, média [M] = 22,17 anos e desvio padrão DP = 0,84 anos. Já a segunda faixa etária foi representada por 7 indivíduos com idade entre 50 e 67 anos, média [M] = 57,71 anos e desvio padrão DP = 6,52 anos.

Ainda que não fizesse parte deste trabalho, somente como curiosidade e 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 médias 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.

A segunda análise adicional comparou 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 médias 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. Nesse ápice, não se rejeita a hipótese do segundo estudo adicional de H5 para a amostra.

### **5 Conclusões/Considerações finais**

O objetivo desta pesquisa foi o de estudar as conexões entre o julgamento moral e determinantes biológicos do comportamento na governança corporativa. Esta pesquisa se torna relevante, uma vez que abordou 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 fatores biológicos nos aspectos do comportamento humano no processo decisório. Tanto o IBGC ou outra normativa, não abordam as questões biológicas 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 biossociais, 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. Cabe destacar que este trabalho não buscou investigar se há conexão entre a neurociência e a governança corporativa, mas investigou se há conexão entre o julgamento moral e os determinantes biológicos que influenciam o indivíduo nas organizações. Ainda que esta pesquisa apresente que há correlação entre o julgamento moral e os determinantes biológicos, a parte de campo investigou o comportamento moral presente em dois grupos de profissionais, um grupo formado por indivíduos da área comercial e outro grupo formado por profissionais de diversas áreas – amparado por cinco hipóteses iniciais.

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.



Em última verificação, 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.
- Com o aumento da idade, o indivíduo alcança 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.

Como limitação pode-se destacar a utilização de amostras por conveniência e acessibilidade, o tamanho de ambas as amostras, o tempo e recursos financeiros disponíveis para a realização desta pesquisa. Ainda como limitação, deve-se ressaltar que há uma limitação natural em tentar demonstrar cientificamente o funcionamento do cérebro.

A grande contribuição desta pesquisa é ter olhado a área da neurociência e ter trazido o tema do julgamento moral para dentro da área de governança corporativa. Espera-se que estes resultados abram novas oportunidades de pesquisas futuras, uma vez que se do lado neurocientífico o tema ainda não é totalmente compreendido, do lado da governança corporativa o tema é ainda mais incipiente.

### Referências

- 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](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](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: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., & Omotoso, 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: Maíza 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.
- 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.