



## O PAPEL DA INFORMAÇÃO SOBRE SUSTENTABILIDADE NOS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO

**Rafael Felix da Silva\***

Universidade Federal do Paraná

Mestre em Gestão da Informação pela Universidade Federal do Paraná

<http://orcid.org/0000-0003-3564-858X>

**Edelvino Razzolini Filho**

Universidade Federal do Paraná

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor do

Mestrado Profissional em Desenvolvimento Econômico - PPGDE-UFPR

<http://orcid.org/0000-0002-6920-9502>

**RESUMO:** A necessidade de substituição do modelo de produção e consumo para uma economia capaz de atender as demandas atuais e futuras da sociedade, sem exaurir a capacidade de regeneração dos sistemas naturais e sociais de que ela mesma depende é cada vez mais reconhecida e debatida. Nesse contexto, este artigo buscou investigar como as informações sobre sustentabilidade influenciam os processos de tomada de decisão organizacional em empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial, no ano de 2019, da Brasil Bolsa Balcão, bolsa de valores oficial do Brasil. Para tanto, aplicou-se um questionário semiestruturado, analisado por meio de técnicas de análise qualitativa. Os principais resultados obtidos apontam que as informações sobre sustentabilidade são utilizadas e influenciam todas as etapas do processo decisório, contudo, apurou-se, que a despeito de uma atuação organizacional reconhecidamente pautada por princípios de sustentabilidade empresarial, a dimensão econômica se sobrepôs às demais perspectivas de sustentabilidade.

Palavras-chave: Gestão da Informação, Informação para Tomada de Decisão, Processo Decisório, Sustentabilidade Empresarial.

### THE ROLE OF THE INFORMATION ABOUT SUSTAINABILITY IN THE DECISION-MAKING PROCESS

**ABSTRACT:** *The need of substitution of the production and consumption model to an economy able to meet the current and future demand of the society, without using up the capability of regeneration of the natural and social systems, which it depends on itself, is increasingly more recognized and debated. In this connection, this paper aimed to study how the information about sustainability influences the corporate decision-making process in companies listed in Corporate Sustainability Index, in the year of 2019, of Brasil Bolsa Balcão, Brazil's official stock market. For this purpose, it was used a semi-structured questionnaire, analyzed by qualitative analysis*

\*\* Autor para correspondência / Author for correspondence / Autor para la correspondencia:

Rafael Felix da Silva - [rafaelfelix@ufpr.br](mailto:rafaelfelix@ufpr.br)

Data do recebimento do artigo (received): 17/09/2020

Data do aceite de publicação (accepted): 03/06/2021

Desk Review

Double BlindReview

*technique. The main obtained results point out that the information about sustainability are used and they influence all the steps in the decision-making process. However, it was ascertained that, despite an organizational action, that is admittedly guided by corporate sustainability principles, the economic dimension overlapped the other sustainability perspectives.*

*Key-Words: Information Management, Information to Decision-Making, Decision Process, Corporate Sustainability*

## **EL ROL DE LA INFORMACIÓN SOBRE SOSTENIBILIDAD EN LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES**

**RESUMEN:** *La necesidad de sustituir el modelo de producción y consumo por una economía capaz de satisfacer las demandas actuales y futuras de la sociedad, sin agotar la capacidad de regeneración de los sistemas naturales y sociales de los que depende, es cada vez más reconocida y debatida. En este contexto, este artículo buscó investigar cómo la información sobre sostenibilidad influye en los procesos de toma de decisiones organizacionales en empresas listadas en el Índice de Sostenibilidad Empresarial, en 2019, de Brasil Bolsa Balcão, la bolsa de valores oficial de Brasil. Para estos fines, se aplicó un cuestionario semiestructurado, analizado mediante técnicas de análisis cualitativo. Los principales resultados obtenidos indican que la información sobre sostenibilidad se utiliza e influye en todas las etapas del proceso de toma de decisiones. Sin embargo, se encontró que, a pesar de un desempeño organizacional reconocido con base en principios de sostenibilidad corporativa, la dimensión económica se superpone a las otras perspectivas de sostenibilidad.*

*Palabras clave: Gestión de la información, Información para la Toma de Decisiones, Proceso de toma de decisiones, Sostenibilidad Empresarial.*

## 1 INTRODUÇÃO

O paradigma contemporâneo de sustentabilidade, entendido como um conceito dinâmico e interdisciplinar, em que interesses humanos e econômicos se interligam e se conectam a valores centrados na natureza (ALENCASTRO, 2015), tem demandado posturas efetivamente diferenciadas das organizações de todos os setores e esferas (REIS; JACOMOSSI; CASAGRANDE, 2015).

Este paradigma, atribuído a uma crescente e progressiva conscientização da sociedade, aliada à fiscalização de órgãos de controle e à realização de estudos acadêmicos (ZHU; LIU; LAI, 2016; PUTZ *et al.*, 2015; STACEY; STACEY, 2014; KAHREH *et al.*, 2014), estabeleceu as bases para o surgimento da sustentabilidade empresarial, focada em orientar as ações das entidades, em um ambiente que exige respostas e decisões cada vez mais ágeis e complexas (DIZDAROGLU, 2017).

Elkington (1997) apresenta sua contribuição neste tema, ao propor a abordagem *Triple Bottom Line*- TBL, estruturando a sustentabilidade empresarial em três macrodimensões essenciais: desenvolvimento ambientalmente equilibrado, socialmente justo e economicamente sustentável (três P's: *Planet, People e Profit*).

Papa Filho e Vanalle (2002) destacam que as empresas que buscam este tipo de atuação precisam desenvolver processos gerenciais específicos, embasados na informação, uma vez que esta é reconhecida como insumo fundamental para o desempenho de atividades estratégicas, como a tomada de decisão (ANGELONI, 2003; DRUCKER; 1992).

Choo (2006) relaciona informação e tomada de decisão, por meio de três processos: (i) a informação, após coletada, é analisada e interpretada; (ii) novos conhecimentos são construídos a partir da socialização e internalização do significado a ela atribuído; e (iii) a decisão é tomada, com base nas análises realizadas e conhecimentos adquiridos nas etapas anteriores.

Já a relação entre tomada de decisão e sustentabilidade é tratada por Menzel (2013) como escolhas que propiciam a satisfação de necessidades individuais ou organizacionais, considerando e reduzindo potenciais efeitos nocivos- temporais ou espaciais- as diferentes dimensões de sustentabilidade.

Sustentabilidade empresarial e processos de tomada de decisão representam questões essenciais à nossa sociedade, responsáveis por motivar um número substancial de estudos, quando abordados separadamente. No entanto, estão praticamente ausentes da literatura, quando considerados em conjunto (SILVA; RAZZOLINI FILHO, 2019).

Mediante ao exposto, infere-se que melhorar o entendimento sobre formas de integrar informações para sustentabilidade como apoio estratégico à tomada de decisão tem potencial de produzir transformações na postura empresarial, capazes de ampliar o foco organizacional para uma visão holística do ambiente em que está inserida (MUNCK; TOMIOTTO, 2018; BANSAL; DESJARDINE, 2014).

A partir do contexto ora delineado, procurou-se responder a questão de pesquisa deste artigo: identificar como as informações sobre sustentabilidade influenciam os processos de tomada de decisão? O objetivo desta pesquisa consiste em verificar de que maneira as informações de caráter sustentável são utilizadas nos processos decisórios das empresas listadas, no ano de 2019, no Índice de Sustentabilidade Empresarial- ISE, da Brasil Bolsa Balcão- B3, bolsa de valores oficial do Brasil.

Como justificativa para realização deste trabalho, está a lacuna referente à ausência de compreensão sobre a maneira como a sustentabilidade empresarial, apoiada pelo uso estratégico da informação se relaciona com os processos de tomada de decisão organizacional. Tal compreensão pode contribuir para a consolidação de um maior número de organizações adeptas a esta cultura e propiciar a incorporação de princípios e técnicas que, além de auxiliar na resolução de problemas e minimização de riscos intrínsecos ao processo decisório, beneficiem a sociedade.

Este estudo se divide em cinco seções e se inicia com a introdução, na segunda seção apresenta referencial teórico, na terceira seção trata da metodologia. Posteriormente, apresenta a análise e discussão dos resultados obtidos e, por fim, aborda as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esta seção explora as bases teóricas concernentes à Gestão da Informação, à Sustentabilidade Empresarial e à Tomada de Decisão, bem como suas interligações.

## 2.1 Gestão da Informação para Tomada de Decisão

O debate em torno do papel desempenhado pela informação no âmbito das atividades organizacionais vem assumindo espaço relevante em estudos acadêmicos (ANDRADE; ROSEIRA, 2017; BELLUZZO, 2017; CÂNDIDO, 2017; SANTOS; DAMIAN, 2017; PINSKY; KRUGLIANSKAS, 2017), que, apesar de abordar a temática por diferentes visões, convergem no sentido de que o setor de negócios contemporâneo, só se efetiva de maneira consistente através da utilização adequada da informação.

Nesta perspectiva, a informação adquire valor estratégico em diversas atividades corporativas, sobretudo, aquelas que envolvem a análise e a seleção de alternativas, notadamente a "tomada de decisão".

Para Hahn *et al.* (2014) a informação pode apoiar o gestor em decisões nos níveis estratégico, tático e operacional, reduzindo riscos e incertezas inerentes a esta atividade, tornando-se elemento vital, tanto sob o aspecto econômico como organizacional.

O uso correto da informação viabiliza ao gestor visão mais abrangente do ambiente em que sua organização está inserida, assim como melhora a previsão e interpretação de novas tendências de mercado (ARAÚJO; INOMATA; RADOS, 2014), o que segundo McGee e Prusak (1994) gera vantagem competitiva ao permitir a identificação de opções inovadoras e não convencionais no processo decisório.

Há consenso entre os autores pesquisados (CÂNDIDO, 2017; GHASEMAGHAEI; HASSANEIN, 2015; VAN KNIPPENBERG *et al.*, 2015; SEPPANEN; VIRRANTAUS, 2015; STAIR; REYNOLDS, KAHN, 2006), que a informação para ser capaz de auxiliar o tomador de decisões, demanda alguns atributos, dentre os quais se destacam: relevância, ser capaz de impactar a tomada de decisão; disponibilidade, estar disposta no local, formato e tempo necessários, completude, conter todos os fatos importantes; confiabilidade, originar-se de fontes idôneas; acessibilidade, ter acesso fácil, rápido e barato; e, quantidade, ser ofertada em volume suficiente.

Torna-se oportuno frisar, que para agregar valor ao processo decisório, independente das características que possua, a informação deverá ser selecionada, tratada, organizada, disseminada e acessível a todos os interessados.

Tal entendimento tem levado pesquisadores e empresas a buscar métodos e técnicas que aperfeiçoem o gerenciamento da informação em âmbito corporativo (MORAES; FADEL, 2008), uma vez que o desenvolvimento de ações concretas voltadas à cultura informacional impacta positivamente valores, hábitos e normas, e possibilita aos agentes organizacionais, desempenhar suas atividades sustentados pela melhor informação, o que é determinante para a tomada de decisão (HAHN *et al.*, 2014).

A literatura estudada converge no entendimento de que gerir informação consiste em um conjunto estruturado de processos e ações referentes à identificação das necessidades informacionais, bem como sua aquisição, organização, controle armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão (ANDRADE; ROSEIRA, 2017; VALENTIM; SOUZA, 2013; DIAS; BELLUZZO, 2003; DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Razzolini Filho (2018) ratifica e aprofunda esta concepção, afirmando que a Gestão da Informação- G.I. se constitui de um macroprocesso, sendo que cada aspecto que o compõe se caracteriza como um processo com suas diversas atividades, a saber: busca, coleta, avaliação, tratamento, uso ou descarte, armazenamento e disseminação das informações.

A Gestão da Informação objetiva, em âmbito organizacional, identificar e potencializar os recursos informacionais, apoiando a gestão e a tomada de decisão, por meio de processos que aprimorem a eficiência e acesso à informação, de forma a interpretar e se adaptar as mudanças que ocorrem tanto no ambiente interno como externo (SANTOS; DAMIAN, 2017; TARAPANOFF, 2011).

Após esta explanação referente aos aspectos que permeiam a Gestão da informação para Tomada de Decisão, se procurará, no próximo tópico, caracterizar e aprofundar os conceitos relacionados à Sustentabilidade Empresarial.

## **2.2 Sustentabilidade Empresarial**

A Sustentabilidade representa um conceito dinâmico e multidisciplinar, com diferentes interpretações e definições na literatura, sendo contingencial a contextos temporais, culturais e locais (ZAGO; JABBOUR; BRUHN, 2018; NOBRE; RIBEIRO, 2013).

O Relatório “Nosso Futuro Comum” (BRUNDTLAND, 1992), estabeleceu um novo paradigma de sustentabilidade, ao definir Desenvolvimento Sustentável como aquele capaz de atender às necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade de as futuras gerações fazerem o mesmo. Conferindo à sustentabilidade características mais abrangentes, abarcando novos agentes para além do Estado, como a Sociedade e as Organizações.

Este paradigma, atribuído a uma crescente e progressiva conscientização da sociedade, aliada à fiscalização de órgãos de controle e à realização de estudos acadêmicos (ZHU; LIU; LAI, 2016; PUTZ *et al.*, 2015; STACEY; STACEY, 2014; KAHREH *et al.*, 2014), vem exigindo posturas efetivamente diferenciadas das organizações de todos os setores e esferas (REIS; JACOMOSSI; CASAGRANDE, 2015).

É neste contexto que o conceito de Sustentabilidade Empresarial passa a ser desenvolvido e pesquisado, sendo abordado a partir de múltiplos aspectos e dimensões (MUNCK; SOUZA, 2012), servindo-se de variadas correntes de pensamento, dentre as quais as mais destacadas são: a Antropocentrista ou Economia Ambiental, alicerçada no pensamento econômico neoclássico, e a Ecocentrista ou Economia Ecológica, perspectiva heterogênea, que se utiliza de premissas de diferentes ciências, como biologia, ecologia e sociologia (LARA; OLIVEIRA, 2017).

A abordagem antropocêntrica exalta os interesses humanos em detrimento das outras formas de vida, pressupondo assim, que o cuidado com o meio ambiente deve ocorrer em função dos benefícios que este pode gerar a espécie humana (ALENCASTRO, 2015). Esta perspectiva “utilitarista” defende a atribuição de valor a todos os bens e serviços, incluindo a natureza e seus componentes. Nesta lógica, os danos ambientais e sociais receberiam compensações financeiras subsidiadas pelo capital dentro de sua própria análise de viabilidade econômica (WANNER, 2014).

A visão Ecocêntrica, por sua vez, fundamenta-se em valores centrados na natureza, apresentando uma visão holística que busca interpretar o mundo como uma rede composta por complexas relações, em que conjuntos sistêmicos como ecossistemas, fluxos de energia e cadeias alimentares interagem e se relacionam (ALENCASTRO, 2015). O ecocentrismo questiona a comensurabilidade financeira dos elementos naturais (HARO-MARTÍNEZ;

TADDEI-BRINGAS, 2014), propondo que tal análise contemple outros objetos econômicos para além de unidades monetárias (SÁNCHEZ, 2017).

A despeito de uma discussão epistemológica sobre estas abordagens, Elkington (1997), sintetiza, com um viés mais pragmático, a Sustentabilidade Empresarial por meio do conceito *Triple bottom line- TBL*. Estruturando a sustentabilidade a partir de três pilares essenciais: desenvolvimento ambientalmente equilibrado, socialmente justo e economicamente sustentável (três P's: *Planet, People e Profit*).

O *TBL* na perspectiva de Elkington (1997) visa promover a harmonia entre as dimensões sociais (*people*), econômicos (*profit*) e ambientais (*planet*), englobando as relações entre sociedade, organizações e seus interesses. Defendendo que o desempenho social e ambiental de uma organização seja mensurado, e que as empresas usem esses resultados de maneira estratégica (NORMAN; MACDONALD, 2004).

Assume-se, assim, que a empresa sustentável intenta auferir lucro ao mesmo tempo em que preserva o meio ambiente e gera bem-estar para todos os grupos de stakeholders (ZAGO; JABBOUR; BRUHN, 2018), atendendo ou excedendo as expectativas comerciais, éticas e legais da sociedade (KAHREH *et al.*, 2014).

Uma vez delineado o conceito de Sustentabilidade Empresarial, torna-se oportuno refletir sobre os processos de tomada de decisão empresarial e suas inter-relações com a sustentabilidade, o que será explanado nos próximos tópicos.

## **2.3 Tomada de Decisão**

A tomada de decisão, no âmbito empresarial, consiste na resolução de um problema, por meio da análise de um conjunto de alternativas, estabelecidas através da utilização de diferentes critérios, a fim de se escolher uma solução viável ao referido problema (NGO; RUHE, 2005).

Simon (1965) argumenta que uma decisão é o resultado de um processo pelo qual uma opção de comportamento ou estratégia é selecionada e realizada em determinado momento. Caldas (2014) ratifica este entendimento, enfatizando que este processo é constantemente influenciado por forças externas e internas à organização.

Por sua vez, Uzonwanne (2014) pondera que a decisão decorre de um processo cronológico que envolve as seguintes etapas: identificação do problema; proposição e verificação de alternativas para avaliação, seleção e, posterior, implementação destas; finalizando-se com os procedimentos de controle e análise dos efeitos da escolha executada.

Sinteticamente, pode-se inferir, segundo Hesse *et al.* (2016), que a decisão abrange o contexto do problema, as opções para sua resolução e os motivos que justificam tal escolha.

Depreende-se, a partir do acima exposto que, além da descrição do problema e dos critérios para avaliação das alternativas, também são relevantes para consecução do processo decisório informações que contextualizem seus pressupostos, o que, na visão de Bateman e Snell (2009) e Mescon, Albert e Khedouri (2006) gerariam a criação de duas categorias de decisões, as programadas e as não programadas, conforme exposto no quadro 1:

#### Quadro 1.

##### Caracterização de Decisões Programadas e Não Programadas.

	Decisões programadas	Decisões não programadas
Problema	Estruturado, rotineiro, facilmente incorporável em um sistema de informação.	Pouco estruturado, único, de difícil incorporação por sistemas de informação.
Procedimento	Políticas, regras e procedimentos bem definidos.	Criatividade, intuição, tolerância à ambiguidade.

Fonte: Adaptado de Bateman e Snell (2009); Mesco, Alberte e Khedouri (2006).

Nesta perspectiva, torna-se oportuno abordar o que Simon (1960) nomeia de "racionalidade limitada". Para este autor o decisor é incapaz de atuar em condições de racionalidade plena, tomando apenas decisões programáveis.

Tal entendimento é atestado por Menzel (2013); Fischer e Hanley (2007); Miller, Hickson e Wilson, (2004) que destacam que o processo decisório sofre restrições decorrentes de limitações cognitivas do próprio tomador de decisão; da complexidade dos ambientes organizacionais; da ambiguidade das questões a serem decididas; do acesso e análise a todas as informações relevantes para o contexto; além da limitação temporal e financeira disponíveis para a tomada de decisão.

Os fatores que permeiam a racionalidade limitada, para Maia e Pires (2011), criam "gargalos" que dificultam de tal modo o processo decisório, que influenciariam o decisor a

procurar um curso de ação “satisfatório” ou “suficientemente bom”, em detrimento de resultados “ótimos” para suas decisões (ROGERS; BLENKOP, 2008; MILLER; HICKSON; WILSON, 2004).

Os múltiplos aspectos que perpassam o processo decisório evidenciam a complexidade inerente à tarefa de decidir, sobretudo quando neste processo estão inseridos componentes axiologicamente distantes, como as dimensões de sustentabilidade. A partir deste entendimento, conforme Madruga (2014), torna-se necessário repensar a gestão organizacional e a tomada de decisão, de maneira a se incluir elementos relacionados ao desempenho sustentável das empresas, o que será abordado a seguir.

## 2.4 Decisão e Sustentabilidade

Menzel (2013) define decisões sustentáveis como escolhas que propiciam a satisfação de necessidades individuais ou organizacionais, considerando e reduzindo potenciais efeitos nocivos- temporais ou espaciais- as diferentes dimensões de sustentabilidade.

No entendimento de Bansal e Desjardine (2014) sustentabilidade e tomada de decisão pensadas em conjunto permitem a criação de estratégias flexíveis e ágeis, que se adaptam mais facilmente às demandas macroemergentes que surgem a partir do gerenciamento de *trade-offs* entre economia, sociedade e meio ambiente.

Contudo, conforme Munck e Tomiotto (2018) as teorias de gestão estratégica em geral são projetadas para descrever ações e decisões organizacionais, analisando os resultados em apenas um nível de negócio, ignorando o macrossistema do qual as empresas fazem parte.

Assim, o ato decisório deixa de ser composto por um “processo racional”, no qual as decisões são tomadas se levando em consideração todas as informações e inter-relações existentes (GOLDMAN-BENNER *et al.*, 2012) para se guiarem por iniciativas frequentemente “nebulosas”, fragmentadas e sujeitas a interferências decorrentes dos indivíduos que as conduzem (UK NATIONAL ECOSYSTEM ASSESSMENT, 2011).

Neste sentido, Smith e Ruiz-Mercado (2013) argumentam que as decisões alinham as ações das pessoas a seus desejos. De modo que em algumas situações, primeiro se toma a decisão para depois adequá-la as crenças ou discursos da organização (HAIDT, 2001).

Tem-se, com isso que, ao criar uma abordagem de sustentabilidade que se adapte a seus objetivos, propósitos e estratégias, a organização precisará rever os valores e princípios dominantes de seu ambiente (GALPIN; WHITTINGTON; BELL, 2015; MUNCK, 2013), uma vez que o comportamento do tomador de decisão sofre grande influência do contexto organizacional em que está inserido (O'ROURKE; RINGER, 2015).

Estudos sobre o processo de tomada de decisão relacionado à sustentabilidade organizacional apontam para a possibilidade de identificar fatores-chave no processo de implementação da sustentabilidade (PÓVOA *et al.*, 2015). No entanto, esses fatores, por si, são insuficientes, pois dependem do alinhamento entre lógica decisória e sustentabilidade (CAVENAGHI, 2016), em nível individual- gerente, tomador de decisão- e organizacional (MUNCK, 2015).

Em vista do exposto, percebe-se a relevância em se planejar e implementar a ação sustentável no processo decisório, de maneira coerente e consistente entre a prática e a compreensão individual em termos do que é considerado sustentável, e dos objetivos e interesses da organização (MUNCK; TOMIOTTO, 2018).

No entanto, a adoção de um conceito de sustentabilidade não garante que uma organização se torne realmente sustentável. A sustentabilidade empresarial implica mais do que a tentativa de estabelecer significados aceitos: ela requer abordagens que reconciliem diferentes visões e respeitem as diversas escalas de tempo e valor referentes aos pilares social, ambiental e econômico do negócio (MUNCK; SOUZA, 2009). De fato, a sustentabilidade só se torna um conceito implementável na totalidade de uma organização, a partir de sua inserção sistemática na cultura empresarial e nos processos de tomada de decisão (GUERRY *et al.*, 2015).

Conclui-se, portanto, que as organizações enfrentam o desafio de "mudar suas prioridades" conciliando preocupações sociais e ambientais a resultados econômicos (CINTRA; CARTER, 2012). Percebe-se, porém, que há ainda um longo caminho a ser percorrido para que preocupação e o discurso sobre sustentabilidade empresarial alcancem a efetivação real de seus princípios (IPBES, 2012).

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Objetivando identificar como as informações sobre sustentabilidade influenciam os processos de tomada de decisão das empresas listadas no ISE, foi realizada uma pesquisa exploratória, de caráter descritivo, cujo procedimento técnico adotado é a análise qualitativa.

O Índice de Sustentabilidade Empresarial-ISE da Brasil Bolsa Balcão foi definido como ambiente para esta pesquisa devido ao reconhecimento, em âmbito nacional e internacional, de sua metodologia de avaliação para seleção de sua carteira (DI AGUSTINI, 2012). Lançado em 2005, pela Bolsa de Valores de São Paulo, então- BM&FBovespa, o ISE tem o intuito de servir como um *benchmark* para fundos éticos, mensurando o comprometimento de organizações com ações negociadas na bolsa, com a sustentabilidade e a responsabilidade social (MARCONDES; BACARJI, 2010).

A opção pela 14ª carteira do ISE, formada por 28 empresas, e com vigência no período de 07 de janeiro de 2019 a 03 de janeiro de 2020 ocorreu em virtude da atualidade de suas informações. Enquanto a seleção da amostra proveio do aceite das organizações em participar da pesquisa.

Assim, foram contatadas todas as 28 companhias que integraram a referida carteira. Tal contato foi realizado pelos canais de comunicação eletrônicos disponibilizados por estas: e-mail institucional informado nos sítios eletrônicos e/ou relatório de sustentabilidade; redes sociais; e sistema “fale-conosco”.

Nove organizações concordaram em participar da pesquisa, sendo estas pertencentes aos segmentos econômicos: Energia Elétrica (3), Bancário (2), Análises Clínicas (1), Rodoviário (1), Construção Civil (1) e Telefonia (1), resultando na formação da amostra supramencionada.

O levantamento das informações ocorreu por meio de dados primários, extraídos da realidade estudada (PRODANOV; FREITAS, 2013), voltados especificamente para os fins da pesquisa. Desta forma, optou-se pela aplicação de um questionário semiestruturado (VIEIRA, 2009), composto por 29 questões distribuídas em 4 blocos: 1) Caracterização do Respondente; 2) Uso da Informação; 3) Sustentabilidade Empresarial; e 4) Tomada de Decisão.

Foram enviados via correio eletrônico em formato PDF: Carta de apresentação da pesquisa e o Termo de consentimento livre e esclarecido, e em formato *Word* o Questionário.

Os procedimentos adotados para o tratamento dos dados, de modo a transformá-los em informações úteis, ocorreram em função das características intrínsecas a estes-predominantemente qualitativos, bem como em razão dos objetivos traçados na pesquisa.

Assim, o bloco “Caracterização do Respondente”, composto por três questões estruturadas e duas semiestruturadas, teve seus dados tabelados de modo a facilitar uma análise visual das inter-relações realizadas entre a posição do respondente na empresa e sua formação acadêmica.

Enquanto que os blocos: “Uso da Informação”; “Sustentabilidade Empresarial”; e “Tomada de Decisão” foram elaborados com perguntas cujas respostas deveriam ser dadas dentro da escala de Osgood, de 1 a 6, a partir de um contínuo de concordância (Concordo Totalmente- CT) ou discordância e (Discordo Totalmente- DT) em relação a uma determinada afirmação.

Destaca-se, que a escala de Osgood estabelece termos de significados opostos nos extremos de suas alternativas de resposta (CARBONE *et al.*, 2006). Nesta pesquisa se utilizou uma escala de valor par (6 pontos) com o intuito de impedir o respondente de adotar uma postura neutra diante das questões, uma vez que inexistente elemento de posição central.

O Bloco “2” ainda contém uma pergunta semiestruturada de resposta múltipla, única deste tipo no questionário.

Os dados obtidos foram tabulados no *software* Excel®. As respostas de cada indagação foram apresentadas em quadros e interpretadas de forma qualitativa à luz do referencial teórico.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem por finalidade apresentar e debater os resultados obtidos pela aplicação do questionário, utilizando para isso uma análise qualitativa orientada pela literatura pesquisada.

### 4.1 Caracterização dos Respondentes

A caracterização dos respondentes buscou mensurar o tempo de trabalho na organização e no cargo atual, assim como, verificar o nível hierárquico e formação acadêmica, conforme apresentado no quadro a seguir.

**Quadro 2.**  
**Tempo de trabalho na Organização e no Cargo, Nível Hierárquico, Graduação e Pós-Graduação.**

Tempo na Organização	Tempo no Cargo	Nível	Graduação	Pós-Graduação
Até 2 anos	Até 2 anos	Operacional	Tecnologia em Redes de Computadores	-
Acima de 10 anos	Entre 5 e 10 anos	Operacional	Biblioteconomia e Documentação	Especialização em Gestão em Tecnologia da Informação e Comunicação

Tempo na Organização	Tempo no Cargo	Nível	Graduação	Pós-Graduação
Entre 2 e 5 anos	Até 2 anos	Gerencial	Administração	Especialização em Gestão de Negócios
Entre 5 e 10 anos	Entre 2 e 5 anos	Gerencial	Administração	MBA em Gestão de Projetos
Entre 5 e 10 anos	Entre 2 e 5 anos	Gerencial	Engenharia de Produção	Mestrado em Engenharia de Produção
Acima de 10 anos	Entre 5 e 10 anos	Gerencial	Economia	-
Entre 5 e 10 anos	Entre 5 e 10 anos	Gerencial	Publicidade e Propaganda	MBA em Marketing e Vendas
Acima de 10 anos	Entre 2 e 5 anos	Gerencial	Comércio Exterior	MBA em Engenharia de Produção
Acima de 10 anos	Entre 2 e 5 anos	Estratégico	Engenharia Civil	Especializações em Engenharia de Fundações e Economia em Gestão de Energia

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ficou demonstrado pelo quadro 2 que o respondente desta pesquisa atua na organização a mais de 5 anos (78%), é ocupante de cargo de nível gerencial (67%) a mais de 2 anos (78%), possui curso de graduação (100%) e pós-graduação (78%) na modalidade lato sensu (67%). O que revela que esta pesquisa foi respondida por decisores, com familiaridade com as políticas de sua organização, bem como com as atribuições do cargo que ocupam, sendo que em maior parte, atuam, e, conseqüentemente, tomam decisões de nível hierárquico gerencial (HAHN *et al.*, 2014).

## 4.2 Uso da Informação

O bloco do questionário "Uso da Informação", teve dois objetivos:

1) Mapear as formas pelas quais a informação é utilizada nas organizações. Para tanto, foram elaboradas as afirmativas 2.1 a 2.5 visando compreender se as empresas participantes percebem na informação um valor estratégico dentro do processo decisório. Assim, estas afirmativas versavam sobre os atributos que conferem a informação tal propriedade (GHASEMAGHAEI; HASSANEIN, 2016; VAN KNIPPENBERG *et al.*, 2015; SEPPANEN; VIRRANTAUS, 2015; STAIR; REYNOLDS, 2006), e

2) Identificar, por meio das assertivas 2.6 a 2.8, ações que caracterizem a realização de Gestão da Informação, a saber: identificação das necessidades informacionais (2.6), organização, controle, e armazenagem da informação (2.7) e disseminação da informação

(2.8) (RAZZOLINI FILHO, 2018; ANDRADE; ROSEIRA, 2017; VALENTIM; SOUZA, 2013; DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

### Quadro 3.

#### Bloco de Questões sobre Uso da Informação.

Manifeste seu grau de concordância com as questões abaixo, conforme sua percepção (Resposta Única).	1	2	3	4	5	6
	Discordo Totalment					Concordo Totalment
2.1 Informação é um insumo importante para a organização tanto quanto outros bens, como por exemplo: capital (dinheiro) e trabalho (mão de obra); <b>Atributo: Relevância da Informação</b>						9
2.2 Disponho de todas as informações de que preciso para subsidiar meus processos decisórios; <b>Atributo: Disponibilidade da Informação</b>			5	3		1
2.3 As informações internas que detenho para realização de minhas atividades são completas e confiáveis; <b>Atributos: Completude e Confiabilidade da Informação</b>				2	5	2
2.4 Tenho dificuldade para obter informações não documentadas (não registradas em documentos físicos ou digitais); <b>Atributo: Acessibilidade da Informação</b>			4	2	2	1
2.5 Para realizar minhas atividades, recebo mais informações do que tenho capacidade de analisar; <b>Atributo: Quantidade da Informação</b>			2	4	3	
2.6 Procuo identificar as principais informações que são importantes para o bom desempenho da organização;				2	3	4
2.7 Para o gerenciamento de minhas atividades conto com apoio de Sistemas de Informações Gerenciais;					6	3
2.8 Preocupo-me em promover canais de compartilhamento de informações na organização;					4	5
2.9 Assinale as fontes de informação utilizadas para instrução de seu processo decisório (Resposta Múltipla):						
(9) Relatórios gerados internamente (7) Relatório de Sustentabilidade da empresa (4) Noticiários da TV <b>(9)</b> Sites da internet (6) Pesquisas Encomendadas (5) Bibliotecas Digitais (8) Histórico de decisões anteriores	Outros. Especificar:  2 Redes Sociais 1 Relatórios externos relacionados às atividades desempenhadas pelo respondente.					

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A percepção exteriorizada sobre o uso da informação e suas inter-relações, no âmbito das atividades organizacionais, demonstra, de modo geral, concordância com a literatura apresentada no referencial teórico.

Em conformidade com Andrade e Roseira (2017); Belluzzo (2017); Cândido (2017) e Pinsky e Kruglianskas, (2017), verificou-se que a informação é entendida como um insumo relevante para a organização. Confirmando o entendimento de Davenport e Prusak (1998) e McGee e Prusak (1994) para quem a informação deve ser considerada como um ativo que possui custo e valor, e como tal precisa ser gerenciada.

Ademais, na compreensão dos inquiridos, a informação fornecida pela organização como subsídio às suas atividades são completas e confiáveis, o que explica os “relatórios gerados internamente” e “relatórios de sustentabilidade”, apontados na afirmativa 2.9, como fontes de informação utilizadas por grande parte dos pesquisados (GHASEMAGHAEI; HASSANEIN, 2016).

Constata-se, porém, uma visão negativa referente à operacionalização dos atributos “disponibilidade”, “acessibilidade” e “quantidade” da informação. As respostas relacionadas a estes atributos permitem inferir que a identificação das necessidades informacionais, assim como a coleta e seleção da informação (TARAPANOFF, 2011; CHOO, 2006) necessitam ser aprimoradas, uma vez que os pesquisados atestam não dispor de todas as informações que seriam importantes para sua tomada de decisão (STAIR; REYNOLDS, 2006), apesar de recebê-las em volume superior à sua capacidade de análise (SANTOS; DAMIAN, 2017; DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Neste sentido, evidencia-se, pela prevalência das respostas nas opções 4, 5 e 6, das afirmativas referentes às práticas de Gestão da Informação, que em todas as empresas pesquisadas se exercem ações que caracterizem este tipo de atuação.

Contudo, a despeito de haver nas organizações boas práticas relacionadas à Gestão da Informação, como a utilização de sistemas de informações gerenciais (CALDAS; 2014) e da preocupação em se promover canais de compartilhamento da informação (HAHN *et al.*, 2014), estas parecem não ocorrer com a consistência necessária.

Argumenta-se, no entanto, que apesar da literatura apontar que um processo eficiente de G.I. seja composto por um conjunto estruturado de práticas e ações (RAZZOLINI

FILHO, 2018; ANDRADE; ROSEIRA, 2017; VALENTIM; SOUZA, 2013; DAVENPORT; PRUSAK, 1998), a inexistência ou inadequação de algum elemento do citado processo, muito embora o prejudique, não inválida ou inviabiliza sua operacionalização.

Assim, entende-se que a informação nas organizações pesquisadas reúne os atributos estratégicos: "Relevância", "Confiança" e "Completeness" (KAHN; STRONG; WANG, 2002). Tais atributos se revelam nas fontes de informação utilizadas: "Relatórios Internos", "Relatórios de Sustentabilidade", "Histórico de Decisões" e "Pesquisas Encomendadas".

Além disso, é possível observar que a informação, perpassa todos os processos que compõe a G.I. (VAN KNIPPENBERG *et al.*, 2015; SEPPANEN; VIRRANTAUS, 2015), com maior efetividade no que concerne ao seu uso, armazenamento e disseminação. Enquanto, que as etapas de identificação das necessidades informacionais, coleta, avaliação e tratamento apresentam inconsistências que se refletem tanto na "Quantidade" de informações coletadas, quanto na "Disponibilidade" e "Acessibilidade" destas (KAHN; STRONG; WANG, 2002).

Quanto à verificação das formas de aquisição da informação, têm-se como fontes principais: Relatórios gerados internamente e Sites da Internet, estas duas fontes de informação são usadas por todos os participantes.

Destaca-se a disposição dos pesquisados em buscar informação por meio de ferramentas tecnológicas; site da internet (100%); bibliotecas digitais (56%) e redes sociais (22%). De outro modo, mídias mais tradicionais como os noticiários de tv foram citados com menor recorrência (44%). Indicando, genericamente, um perfil de gestor mais conectado e ciente das novas possibilidades de obtenção de informação de forma imediata e em tempo real.

### **4.3 Sustentabilidade Empresarial**

O bloco Sustentabilidade Empresarial foi elaborado com o intuito de abranger as dimensões ambiental, social e econômica propostas no TBL, bem como as inter-relações estabelecidas entre os binômios Economia-Ambiente e Economia-Sociedade, e suas interações com à Informação e à Tomada de Decisão.

#### **Quadro 4.**

**Bloco de Questões sobre Sustentabilidade Empresarial.**

Manifeste seu grau de concordância em relação as afirmações abaixo conforme sua percepção (Resposta Única).	1	2	3	4	5	6
	Concordo Totalmente					Discordo Totalmente
3.1 Conheço o Relatório de Sustentabilidade da organização;	7	1				1
3.2 Metas de desempenho financeiro estão equiparadas às sociais e ambientais;		1	1	5	2	
3.3 A organização incentiva à participação de colaboradores em Ações e Programas Socioambientais;	5	2	2			
3.4 A ocorrência de acidentes ambientais em outras organizações propicia algum tipo de reexame nos processos e/ou procedimentos estabelecidos na empresa;	1	2	4	2		
3.5 Considero a diversidade (gênero, raça, idade, deficiências físicas...) como fator irrelevante para o sucesso organizacional;		1	1		3	4
3.6 Geralmente busco formas inovadoras e/ou não convencionais de solucionar problemas;		3	5		1	
3.7 Considero que o combate à corrupção não faz parte de minhas atribuições;	1					8

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O Relatório de Sustentabilidade é um canal de comunicação da organização com seus *stakeholders*, pelo qual são relatadas as principais informações relacionadas às ações de desenvolvimento sustentável desempenhadas pela empresa (SÁNCHEZ, 2017). Conhecer este documento significa estar inteirado dos princípios, metas e desafios da sustentabilidade da companhia (COSTA *et al.*, 2018).

O alto índice de conhecimento do relatório de sustentabilidade evidenciado indica que a informação de cunho sustentável transita entre os tomadores de decisão das companhias, e respalda as respostas das demais proposições que compõe este bloco, pois demonstra intimidade dos respondentes com os temas questionados (SÁNCHEZ, 2017).

Verificou-se, que na visão dos decisores, as três dimensões de sustentabilidade estabelecidas no *Triple Bottom Line* não estão em equilíbrio. Sendo a preocupação com desempenho econômico superior às questões sociais e ambientais.

A percepção dos pesquisados se alinha aos estudos realizados por Lara e Oliveira (2017), Putz *et al.* (2015), Stacey e Stacey (2014). Estes identificaram que entre os gestores há maior consideração pelo capital financeiro que pelas outras dimensões de sustentabilidade.

Torna-se oportuno salientar que embora haja desequilíbrio entre as dimensões de sustentabilidade, constatam-se, com base nas demais respostas, ações e práticas concernentes à Sustentabilidade Empresarial (MUNCK; SOUZA, 2009).

Deste modo, o aspecto ambiental demonstrou potencial para reestruturar processos e procedimentos estabelecidos pela companhia, não apenas pela possibilidade de aferição de lucro, mas também como forma de mitigar riscos (MUNCK; 2013).

É de se destacar, que as respostas de todas as questões que tratam da sustentabilidade sob o aspecto social, e sua influência no processo decisório, demonstraram coerência entre si, e convergência com os estudos que suportaram a pesquisa (NEMKOVA, 2015; O'ROURKE; RINGER, 2015; SEVASTYANOVA; STEGNIY, 2015).

Como o envolvimento dos colaboradores nas práticas sustentáveis da companhia por meio do incentivo a participação em ações e programas socioambientais. Todos os pesquisados afirmaram haver incentivos de suas respectivas empresas para atuação nestes empreendimentos (LOURENÇO, 2014), e a inclusão da diversidade (gênero, raça, idade, deficiências físicas...) como um fator relevante para a o sucesso organizacional. De fato, a multiplicidade de visões propiciada pela inclusão de representantes de diversos extratos sociais na organização, tende a expandir e melhorar os processos e ações das companhias, o que pode contribuir para o alcance de formas inovadoras ou não convencionais de resolução de problemas (HAHN *et al.*, 2014; McGEE; PRUSAK, 1994).

Ainda no aspecto social, observa-se, que o combate à corrupção foi assumido pelos gestores como parte de suas atribuições, fortalecendo o discurso ético necessário a empresas que buscam se qualificar como um investimento socialmente responsável (LARA; OLIVEIRA, 2017; HARO-MARTÍNEZ; TADDEI-BRINGAS, 2014).

#### 4.4 Tomada de Decisão

Visando compreender as características que permeiam a tomada de decisão dos pesquisados, elaborou-se mais um bloco, último do questionário, que aborda o processo decisório sob a perspectiva do decisor, interligando-o a elementos de Gestão da Informação e Sustentabilidade Empresarial.

**Quadro 5.**  
**Bloco de Questões sobre Tomada de Decisão.**

Manifeste seu grau de concordância em relação as afirmações abaixo conforme sua percepção (Resposta Única).	1	2	3	4	5	6
	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente
4.1 Geralmente envolvo as partes interessadas nas decisões que devo tomar;					4	5
4.2 Geralmente, o potencial impacto no clima institucional influencia minhas decisões;				1	6	2
4.3 Geralmente, para tomada de decisões estratégicas utilizo somente informações estruturadas, disponíveis em bases de dados da organização;		2	3	4		
4.4 Geralmente suas considerações ao tomar uma decisão são orientadas para o presente (curto prazo);		1	3	5		
4.5 Geralmente suas decisões são racionais (baseada unicamente em números, indicadores, relatórios, demonstrações ...);		1	1		5	2
4.6 Geralmente, ao tomar decisões procuro utilizar experiências de decisões tomadas anteriormente;			1	1	5	2
4,7 Geralmente realizo <i>feedbacks</i> de decisões tomadas;		1			6	2
4.8 A participação da organização no ISE alterou o uso da informação no meu processo de tomada de decisão.			1	2	5	1

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A análise realizada nas respostas deste bloco constatou que, na compreensão dos pesquisados, as partes interessadas e o clima institucional, constituem elementos que integram e influenciam o processo decisório, confirmando os estudos de Degenhart, Vogt e Hein (2018); Costa *et al.* (2018); Caldas (2014), demonstrando sintonia com o elemento central da Dimensão Social do Tripé de Sustentabilidade que é a integração do ambiente corporativo- decisões- aos *stakeholders*; quem efetivamente é impactado por elas (MUNCK, 2013).

A pesquisa revelou, em convergência com Andrade e Roseira (2017); Lousada e Valentim (2011); Moraes e Fadel (2008), que a maneira pela qual a informação é gerida na organização interfere na tomada de decisão, haja vista o respondente buscar, também, embasar suas decisões estratégicas em informações não estruturadas (BATEMAN; SNELL, 2009; MESCON; ALBERT; KHEDOURI, 2006), mas ter dificuldades em obtê-las (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004).

Em relação à temporalidade dos efeitos da decisão, verificou-se que a maior parte dos respondentes (5) orientam suas decisões para o curto prazo, evidenciando descompasso com a literatura visitada, já que se espera que empresas que busquem a sustentabilidade como estratégia competitiva gerem valor em longo prazo (SANTOS, 2018).

A pesquisa também identificou no que tange à racionalidade do processo decisório, que os pesquisados pautam suas escolhas em uma abordagem "normativista", privilegiando-se a presença da formalidade e racionalidade (NEMKOVA *et al.*, 2015).

Neste mesmo sentido, ainda apurou-se, que os gestores controlam e analisam experiências e resultados de decisões anteriores, como fonte de informações para embasar novas decisões, em consonância com os estudos de Uzonwanne (2014).

Por fim, observou-se que a participação da organização no ISE alterou o uso da informação no processo de tomada de decisão. O que demonstra que a implementação das ações necessárias para acesso e permanência da companhia no ISE modificou a forma de tratamento da informação no processo decisório, direcionando sua utilização em direção a este objetivo (RIBEIRO; FUNCHAL, 2018).

De modo geral, levantou-se que o processo decisório para os respondentes da pesquisa, envolve e é influenciado pelas partes interessadas, bem como pela obtenção de objetivos estratégicos, como o acesso ou permanência da empresa no ISE. Pauta-se em uma abordagem racional, orienta-se para o curto prazo e apesar de suportado por sistemas de informações, tende a procurar informações não estruturadas para compor a decisão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de substituição do modelo de produção e consumo para uma economia capaz de atender as demandas atuais e futuras da sociedade, sem exaurir a

capacidade de regeneração dos sistemas naturais e sociais de que ela mesma depende é cada vez mais reconhecida e debatida.

Nesse contexto, a presente pesquisa buscou contribuir para o aprofundamento de tão relevante discussão ao investigar como as informações sobre sustentabilidade são utilizadas e influenciam os processos de tomada de decisão organizacional.

Para este fim, aplicou-se um questionário semiestruturado a nove empresas listadas, no ano de 2019, no Índice de Sustentabilidade Empresarial- ISE, da Brasil Bolsa Balcão, bolsa de valores oficial do Brasil.

Os resultados obtidos, por meio de técnicas de análise qualitativa, apontam que as informações sobre sustentabilidade são utilizadas e influenciam todas as etapas do processo decisório elencadas por Uzonwanne (2014), assim o estabelecimento de metas e objetivos (i) tem como uma de suas fontes de informação o relatório de sustentabilidade da empresa. Enquanto a definição dos resultados esperados (ii) se pauta pelo desequilíbrio entre as três dimensões de sustentabilidade propostas pelo TBL, sendo a dimensão econômica considerada superior às demais, e pela manutenção da participação da organização no ISE. Já o desenvolvimento, avaliação e seleção da alternativa mais adequada ao contexto (iii) ocorre com o envolvimento das partes interessadas, inclusão e diversidade, consideração quanto aos impactos da decisão no clima institucional e repúdio à corrupção. Após a implementação da decisão selecionada (iv), dá-se o acompanhamento dos efeitos da decisão tomada e avaliação dos resultados da decisão (v) por meio da realização de *feedbacks*.

As contribuições viabilizadas neste estudo inclui o estabelecimento de um panorama relativo à operacionalização e interligação das temáticas: Gestão da Informação, Sustentabilidade Empresarial e Tomada de Decisão em organizações reconhecidamente sustentáveis, fornecendo evidências que, além de ampliar o entendimento sobre a área, e contribuir para implementação de práticas sustentáveis nas organizações, fortalece este campo de pesquisa.

Nas limitações do estudo, tem-se o ambiente da pesquisa, restrito a organizações com ações negociadas na B3 e que tenham sido selecionadas para composição do ISE no ano de 2019. Outra limitação se relaciona ao instrumento de coleta de dados, que devido

ao seu formato semiestruturado pode ensejar a não captura de algumas informações em sua aplicação. Finalmente, cabe destacar como limitação à presente pesquisa, que as questões constantes ao instrumento de coleta de dados foram analisadas a partir da percepção do respondente, o que pode trazer vieses pessoais ao conjunto de respostas.

Sugerem-se estudos futuros que ampliem o universo pesquisado, incluindo-se companhias que não negociem ações em bolsas de valores, confirmando ou mesmo discordando das evidências encontradas nesta pesquisa. Neste sentido, em que pese ser interessante academicamente verificar a reprodutibilidade dos resultados obtidos, seria importante incluir e/ou substituir questões que diminuam o viés pessoal do respondente.

## 6 REFERÊNCIAS

ALENCASTRO, M. S. C. *Ética e Meio Ambiente: Construindo as bases para um futuro sustentável*. Curitiba: Intersaberes, 2015. 181 p. (Desenvolvimento Sustentável).

ANDRADE, A. R.; ROSEIRA, C. A informação como elemento de integração entre propósito, processos e pessoas: um estudo em instituições portuguesas. *Gestão & Produção*, [s.l.], v. 25, n. 1, p.107-116, 21 set. 2017. FapUNIFESP.

ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisões. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 32, n. 1, p.17-22, 2003.

ARAÚJO, W. C. O.; INOMATA, D. O.; RADOS, G. J. V. Desenvolvimento sustentável empresarial. *O uso da Gestão da Informação*, Campinas, v. 12, n. 3, p.119-135, 2014.

BANSAL, P.; DESJARDINE, M. R. Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, [s.l.], v. 12, n. 1, p.70-78, 2014. SAGE Publications.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: novo cenário competitivo*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 673 p.

BELLUZZO, R. C. B. Theoretical Bases of Information Management: from origins to challenges in contemporary society. *Palavra Clave (la Plata)*, [s.l.], v. 7, n. 1, p.027-38, 9 out. 2017.

BRUNDTLAND, G. H. *Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Org.). Nosso Futuro Comum*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1992. 383 p.

CALDAS, S. C. *O papel dos sistemas de informação gerencial no processo de tomada de decisão: estudo em empresas do setor de Informática localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte*. 2014. 90 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2014.

- CÂNDIDO, A. C. Gestão da informação e inovação aberta: oportunidades em ações integradas. *Brazilian Journal of Information Studies: Research Trends*, Marília, v. 11, n. 2, p.72-78, 2017.
- CARBONE, P. C.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D; VILHENA, R. M. P. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CAVENAGHI, L. M. S. Sentido atribuído ao processo decisório referente à sustentabilidade em contexto organizacional. 2016. 141 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2016.
- CHOO, C. W. A organização do conhecimento: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2006.
- CINTRA, Y. C.; CARTER, D. Internalizando a Sustentabilidade: Reflexões sobre o Controle da Gestão no Brasil. *Revista Internacional de Gestão Estratégica*, São Paulo, v. 12, n. 2, p.108-120, 2012.
- COSTA, R. *et al.* Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade: sobre a necessidade de acompanhamento crítico entre intenções e práticas. *Planejamento e Gestão Territorial*, [s.l.], p.357-379, 2018.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- DEGENHART, L.; VOGT, M; HEIN, N. Relação do desempenho econômico-financeiro com a responsabilidade social corporativa das empresas brasileiras. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, São Paulo, v. 8, n. 1, p.28-51, 2018.
- DI AGUSTINI, C. A. Contribuição para ranqueamento setorial da dimensão ambiental do ISE da BM&FBOVESPA. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Paulista, 2012.
- DIAS, M. M. K.; BELLUZZO, R. C. B. Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente. Bauru: Edusc, 2003.
- DIZDAROGLU, D. The Role of Indicator-Based Sustainability Assessment in Policy and the Decision-Making Process: A Review and Outlook. *Sustainability*, [s.l.], v. 9, n. 6, p.1-28, 16 jun. 2017. MDPI AG.
- DRUCKER, P. F. A Nova Era da Administração. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: The triple bottom line*. Oxford: Capstone Publishing Limited, 1997.

- FISCHER, A.; HANLEY, N. Analyzing decision behavior in stated preference surveys: A consumer psychological approach. *Ecological Economics*, [s.l.], v. 61, n. 2-3, p.303-314, 2007. Elsevier BV.
- GALPIN, T.; WHITTINGTON, J. L.; BELL, G. Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, [s.l.], v. 15, n. 1, p.1-17, 2 fev. 2015. Emerald.
- GHASEMAGHAEI, M.; HASSANEIN, K. Online information quality and consumer satisfaction: The moderating roles of contextual factors - A meta-analysis. *Information & Management*, [s.l.], v. 52, n. 8, p.965-981, dez. 2015. Elsevier BV.
- GOLDMAN -BENNER, R. L. *et al.* Water funds and payments for ecosystem services: practice learns from theory and theory can learn from practice. *Oryx*, [s.l.], v. 46, n. 1, p.55-63, 2012. Cambridge University.
- GUERRY, A. D. *et al.* Natural capital and ecosystem services informing decisions: From promise to practice. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, [s.l.], v. 112, n. 24, p.7348-7355, 2015.
- HAHN, T. *et al.* Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, [s.l.], v. 127, n. 2, p.297-316, 2014.
- HAIDT, J. The Emotional Dog and its Rational Tail: A Social Intuitionist Approach to Moral Judgment. *Psychological Review*, Virginia, v. 108, n. 4, p.814-834, 2001.
- HARO-MARTÍNEZ, A. A.; TADDEI-BRINGAS, I. C. Sustainability and economics: controversy on the environmental valuation. *Sociedad y Territorio, Zinacantepec*, v. 14, n. 46, p.743-767, 2014.
- HESSE, T. *et al.* Documented decision-making strategies and decision knowledge in open source projects: An empirical study on Firefox issue reports. *Information and Software Technology*, v. 79, p.36-51, Nov. 2016. Elsevier BV.
- IPBES. Plataforma Intergovernamental sobre Biodiversidade e Serviços Ecossistêmicos. Catálogo de Avaliações em Biodiversidade e Serviços Ecossistêmicos. 2012. Disponível em: <<http://catalog.ipbes.net/>>. Acesso em 21 de novembro de 2018.
- KAHN, B. K.; STRONG, D. M.; WANG, R. Y. Information quality benchmarks: product and service performance. *Communications of the ACM*, v. 45, n. 4, p. 184-192, 2002.
- KAHREH, M. S. *et al.* An Examination to Effects of Gender Differences on the Corporate Social Responsibility (CSR). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, [s.l.], v. 109, p.664-668, 2014.

- LARA, L. G. A.; OLIVEIRA, S. A. A ideologia do crescimento econômico e o discurso empresarial do desenvolvimento sustentável. *Cadernos Ebape.br*, [s.l.], v. 15, n. 2, p.326-348, 2017. FapUNIFESP.
- LOURENÇO, I. C. *et al.* The value relevance of reputation for sustainability leadership. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, v. 119, n. 1, p. 17-28, 2014.
- LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p.147-164, 2011.
- MADRUGA, S. R. Estágio de maturidade da responsabilidade social corporativa e o desempenho econômico-financeiro: estudo em empresas brasileiras. 2014. 186 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2014.
- MAIA, A. G.; PIRES, P. S. Uma compreensão da sustentabilidade por meio dos níveis de complexidade das decisões organizacionais. *Rev. Adm. Mackenzie*, São Paulo, p.177-206, 2011.
- MARCONDES, A. W.; BACARJI, C. D. ISE - Sustentabilidade no Mercado de Capitais. São Paulo: Report Editora, 2010. 178 p.
- McGEE, J. V.; PRUSAK, L. Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MENZEL, S. Are emotions to blame? – The impact of non-analytical information processing on decision-making and implications for fostering sustainability. *Ecological Economics*, [s.l.], v. 96, p.71-78, dez. 2013. Elsevier BV.
- MESCON, M. H.; ALBERT, M.; KHEDOURI, F. *Management*. São Paulo: Demo, 2006.
- MILLER, S. J.; HICKSON, D. J.; WILSON, D. C. A tomada de decisão nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004. Cap. 2. p. 25-39.
- MORAES, C. R. B.; FADEL, B. Perspectivas metodológicas para o estudo da gestão da informação em ambientes informacionais das organizações. *Ibersid: Revista de sistemas de información y documentación*, Logroño, v. 2, n. 1, p.33-41, 2008.
- MUNCK, L. Gestão da Sustentabilidade em Contexto Organizacional: Integrando Sensemaking, Narrativas e Processo Decisório Estratégico. *Organizações & Sociedade*, [s.l.], v. 22, n. 75, p.521-538, dez. 2015.

MUNCK, L. Gestão da sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente à lógica das competências. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 2, n. 2, p.185-202, 2009.

MUNCK, L.; TOMIOTTO, M. F. Sustainability in organizational context. Revista de Gestão, [s.l.], v. 26, n. 1, p.22-38, 2019.

NEMKOVA, E. *et al.* Does improvisation help or hinder planning in determining export success? Decision theory applied exporting. Journal of International Marketing, v. 23, n. 3, p. 41-65, 2015.

NGO, T.; RUHE, G. Decision support in requirements engineering. In: AYBÜKE, Aurum; WOHLIN, C. (Org.). Engineering and Managing Software Requirements. Berlin: Springer, 2005. p. 267-286.

NOBRE, F. S.; RIBEIRO, R. E. M. Cognição e Sustentabilidade: Estudo de Casos Múltiplos no Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 17, n. 4, p.499-517, 2013. Bimestral.

NORMAN, W.; MACDONALD, C. Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line". Business Ethics Quarterly, Cambridge, v. 14, n. 2, p.243-262, 2004.

O'ROURKE, D.; RINGER, A. The Impact of Sustainability Information on Consumer Decision Making. Journal of Industrial Ecology, [s.l.], v. 20, n. 4, p.882-892, 18 ago. 2015. Wiley.

PAPA FILHO, S.; VANALLE, R. M. O uso da informação como recurso estratégico de tomada de decisão. In: Encontro Nacional de Engenharia de produção, 22., 2002, Curitiba. Anais... Curitiba: ENEGEP, 2002. p. 1 - 8.

PINSKY, V.; KRUGLIANSKAS, I. Inovação tecnológica para a sustentabilidade: aprendizados de sucessos e fracassos. Estudos Avançados, [s.l.], v. 31, n. 90, p.107-126, maio 2017.

PÓVOA, A.C.S. *et al.* Do discurso à prática: fatores-chave para a implementação de um modelo de gestão baseado em sustentabilidade na Itaipu Binacional. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 1., 2015, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: Enanpad, 2015. p. 1 - 17.

Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013) Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico (2a ed). Novo Hamburgo: Freevale.

PUTZ, M. *et al.* Making Sustainability Paradigms a Part of PPC. *Procedia Cirp*, [s.l.], v. 29, p.209-214, 2015. Elsevier BV.

RAZZOLINI FILHO, E. *Gestão da Informação. Curso de Tópicos em Gestão da Informação*. 2018. Notas de aulas.

REIS, L.; JACOMOSSI, F.; CASAGRANDE, R. O Isomorfismo nos Relatórios de Sustentabilidade: Uma Análise das Empresas Brasileiras que Compõem o Dow Jones Sustainability INDEX. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, [s.l.], v. 4, n. 2, p.49-64, ago. 2015.

RIBEIRO, A. D.; FUNCHAL, B. Fatores Determinantes na Incorporação das Organizações ao ISE. *Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, [s.l.], v. 15, n. 1, p.31-41, 10 fev. 2018.

ROGERS, P.; BLENKO, M. Quem tem a decisão? - Como papéis decisórios explícitos aumentam o desempenho organizacional. In: *Review, Harvard Business. Decisões mais inteligentes*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2008. p. 16-29.

SÁNCHEZ, L. E. Por que não avança a avaliação ambiental estratégica no Brasil? *Estudos Avançados*, [s.l.], v. 31, n. 89, p.167-183, abr. 2017. FapUNIFESP (SciELO).

SANTOS, B. R. P.; DAMIAN, I. P. M. A gestão da informação e a competência em informação: subsídios para o âmbito empresarial. *Palavra Clave (la Plata)*, [s.l.], v. 7, n. 1, p.028-44, 9 out. 2017.

SANTOS, D. S. Responsabilidade Social Corporativa no Brasil no Período de 2009 a 2015: Estado Da Arte. In: SOUZA, L. P.; SILUS, A. (Org.). *Saúde E Sociedade: Questões de Pesquisa na Pós-Graduação*. São Carlos: Pedro & João Editores, 2018. Cap. 4. p. 40-53.

SEPPANEN, H.; VIRRANTAUUS, K. Shared situational awareness and information quality in disaster Shared situational awareness and information quality in disaster. *Safety Science*, v. 77, p. 112-122, 2015.

SEVASTYANOVA, I. G.; STEGNIY, V. N. Managerial Decision-Making Oriented Towards Achieving Results. *Asian Social Science*, [s.l.], v. 11, n. 7, p.371-375, 2015.

SILVA, R. F.; RAZZOLINI FILHO, E. Sustentabilidade no processo de Tomada de Decisão: Uma Revisão Sistemática da Literatura. *Revista Eletrônica Multidisciplinar Unifacear*, Curitiba, v. 1, n. 8, p.1-15, 2019.

SIMON, H. A. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SIMON, H. A. *The new science of management decision*. New York: HBP, 1960.

- SMITH, R. L.; RUIZ-MERCADO, G. J. A method for decision making using sustainability indicators. *Clean Technologies and Environmental Policy*, [s.l.], v. 16, n. 4, p.749-755, 2013.
- STACEY, J.; STACEY, A. Perceptions of the impact of board members' individual perspectives on the social and environmental performance of companies. *Journal of the Southern African Institute of Mining and Metallurgy*, v. 114, n. 11, p. 956-968, 2014.
- STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. *Princípios de sistemas de informação*. São Paulo: Pioneira, 2006.
- TARAPANOFF, K. *Aprendizado Organizacional: Fundamentos e Abordagens Multidisciplinares*. Curitiba: Ibpex, 2011.
- UK NATIONAL ECOSYSTEM ASSESSMENT. *The UK national ecosystem assessment: synthesis of the key findings*. Cambridge. 2011.
- UZONWANNE, F. Leadership styles and decision-making models among corporate leaders in non-profit organizations in North America. *Journal of Public Affairs*, [s.l.], v. 15, n. 3, p.287-299, 15 jun. 2014. Wiley.
- VALENTIM, M. L. P.; SOUZA, J. S. F. Fluxos de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva. *Revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, [s.l.], v. 18, n. 38, p.87-106, 2013.
- VAN KNIPPENBERG, D. *et al.* Information, attention and decision making. *Academy of Management Journal*, v. 58, n. 3, p. 649-657, 2015.
- VIEIRA, S. *Como elaborar questionários*. São Paulo: Atlas, 2009.
- WANNER, T. The New ‘Passive Revolution’ of the Green Economy and Growth Discourse: Maintaining the ‘Sustainable Development’ of Neoliberal Capitalism. *New Political Economy*, [s.l.], v. 20, n. 1, p.21-41, 2014.
- ZAGO, A. P. P.; JABBOUR, C. J. C.; BRUHN, N. C. P. Sustentabilidade corporativa e criação de valor: o caso –Dow Jones Sustainability IndexII. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 3, n. 25, p.531-544, 2018.
- ZHU, Q.; LIU, J.; LAI, K. Corporate social responsibility practices and performance improvement among Chinese national state-owned enterprises. *International Journal of Production Economics*, [s.l.], v. 171, p.417-426, Jan. 2016. Elsevier BV.