

# Modelo de Tomada de Decisão Sustentável Informado pelo Tripé da Sustentabilidade



Rafael Felix da Silva<sup>1</sup>; Edelvino Razollini Filho<sup>2</sup>; Aguinaldo Ferreira Santos<sup>3</sup>  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

## RESUMO

*O debate em torno da sustentabilidade empresarial é recente, representando uma mudança de paradigma na gestão das empresas. Esta mudança de postura organizacional está associada a uma maior conscientização da sociedade em relação à necessidade de equilibrar crescimento econômico a questões ambientais e sociais. Paralelamente, observa-se que a gestão das organizações tem priorizado a utilização de modelos de tomada de decisão como forma de simplificar o processo decisório bem como de uniformizar tais procedimentos de acordo com os objetivos da organização. Desta forma, este estudo procurou investigar de que maneira as dimensões de Sustentabilidade propostas pelo Triple Bottom Line podem se integrar aos modelos de tomada de decisão. Para tanto, utilizou-se o método de Análise de Conteúdo para analisar possíveis relacionamentos entre os modelos de tomada de decisão- Racional, Processual, Político e Anárquico- e as dimensões Social, Econômica e Ecológica do Tripé de Sustentabilidade. Verificou-se que a estrutura dos quatro modelos estudados possibilita à adoção de princípios sustentáveis em alguma etapa do processo decisório, mas que a adesão a tais princípios está mais associada a postura e cultura da organização perante estes temas que o formato do processo decisório em si.*

*Palavras chave: Modelos, Tomada de Decisão, Sustentabilidade.*

## ABSTRACT

*The debate about corporate sustainability is recent, representing a paradigm shift in corporate management. This change in organizational position is associated with a greater awareness of society regarding the need to balance economic growth with environmental and social issues. At the same time, it is observed that the management of organizations has prioritized the use of decision-making models as a way to simplify the decision-making process and to standardize these procedures in accordance with the objectives of the organization. In this way, this study aim to investigate how the dimensions of Sustainability proposed by the Triple Bottom Line can be integrated to the models of decision making. For this purpose, the Content Analysis method was used to analyze possible relationships between decision-making models (Rational, Processual, Political and Anarchical) and the Social, Economic and Ecological dimensions of the Sustainability Tripod. It was verified that the structure of the four models studied allows the adoption of sustainable principles at some stage of the decision-making process, but that adherence to these principles is more associated with the organization's posture and culture in these issues than the format of the decision-making process itself*

*Key Words: Models, Decision Making, Sustainability*

## 1. INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas no ambiente organizacional, decorrentes das transformações pelas quais o mercado tem passado nas últimas décadas, elevaram, substancialmente, a importância do processo de tomada de decisão nas organizações (CHOO, 2006).

Fatores como o aumento dos patamares de competitividade, novas regras e modelos de negócio, concorrência de produtos estrangeiros e consumidores mais exigentes tornaram o mercado mais dinâmico, o que, cada vez mais, tem exigido uma rápida capacidade de resposta por parte dos tomadores de decisão.

Paralelamente, verifica-se, em curso, no que tange ao papel desempenhado pelas organizações na contemporaneidade, uma ruptura do paradigma de crescimento econômico, que, progressivamente, está sendo substituído pelo conceito de desenvolvimento sustentável (LEMOS, 2010).

Nesta perspectiva, as organizações são convocadas a pautar suas atividades em três dimensões- econômica, social e ambiental- que permeariam todos os processos da companhia, formando um tripé (*Triple Bottom Line*) que apoiaria a gestão em ações economicamente sustentáveis, socialmente justas e ambientalmente equilibradas (ELKINGTON, 1998).

Compreender a complexidade destas questões, bem como as possíveis consequências das decisões tomadas neste ambiente, conduziu as organizações, até como uma forma de sobrevivência, à adoção de estratégias de inovação, fortemente, embasadas na informação (McGEE e PRUSAK, 1994).

Neste cenário, as informações emergem como resultado da contextualização e processamento de dados coletados, com vistas ao fornecimento de subsídios ao tomador de decisão em sua difícil tarefa de descobrir e selecionar a alternativa mais adequada a cada situação, porém, holisticamente (DAVENPORT e PRUSAK, 2003).

Desta forma, torna-se oportuno a utilização de modelos de tomada de decisão, dado seu potencial em apoiar o processo decisório, de modo a reduzir as incertezas e complexidades inerentes a este processo, bem como em alinhar a coleta e tratamento das informações aos objetivos e valores da organização (BEUREN, 2000).

O contexto ora apresentado possibilita inferir que sustentabilidade e processos de tomada de decisão representam temas emergentes à sociedade, entretanto, observa-se que além de permanecerem amplamente separados na elaboração das estratégias de negócio, também o número de estudos que os abordem conjuntamente é reduzido; esta realidade motivou a seguinte questão norteadora desta pesquisa: De que maneira as dimensões de Sustentabilidade propostas pelo *Triple Bottom Line* podem se integrar aos modelos de tomada de decisão?

Com base neste panorama, objetiva-se investigar de que maneira as dimensões de sustentabilidade propostas por Elkington, (1998) no *Triple Bottom Line* podem se integrar aos modelos de tomada de decisão— Racional, Processual, Político e Anárquico.

Entende-se, que há relevância teórica e prática no desenvolvimento de estudos que viabilizem o relacionamento entre modelos de tomada de decisão e sustentabilidade, uma vez que tal abordagem, tanto pode contribuir para melhorar a aplicação de métodos e técnicas que ratifiquem os valores da companhia no processo decisório, como possibilitam o fornecimento de arcabouço teórico que subsidie a ampliação do debate em torno de tais questões.

Para tanto, o presente trabalho organizou-se em cinco seções: a primeira, introdutória; a segunda apresenta os principais conceitos que suportaram a pesquisa; a terceira descreve a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho; a quarta analisa e discute os resultados encontrados; a quinta expõe as conclusões do trabalho e sugestões para estudos futuros.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta o referencial bibliográfico no qual se apoia esta pesquisa. Abordando-se, inicialmente, a sustentabilidade empresarial, para na sequência se discorrer sobre modelos de tomada de decisão, apresentando e caracterizando quatro dos principais modelos encontrados na literatura.

### 2.1. Sustentabilidade Empresarial

Os enfoques que norteiam as organizações são dinâmicos, adequam-se às necessidades vivenciadas em determinado momento histórico. Deste modo, observa-se que a expansão da desigualdade social e a degradação do meio ambiente, passaram a representar, a partir da década de 1970, obstáculos ao crescimento econômico, o que obrigou as empresas a repensar suas estratégias e ações nas esferas social e ambiental (MUNASINGHE, 2007).

Como consequência destes fatos, buscou-se o desenvolvimento de alternativas que fossem capazes de abarcar as atividades administrativas e operacionais das organizações, direcionando-as para o planejamento, implantação e gerenciamento de práticas, processos e decisões voltados para uma política de sustentabilidade (BARBIERI, 2011; FORTUNSKI, 2008).

Este cenário propiciou o surgimento do conceito de sustentabilidade empresarial embasado em um tripé “*Triple Bottom Line*” que considera de forma integrada perspectivas econômicas, ambientais e sociais do negócio- *profit, planet and people* (ELKINGTON, 1998).

A dimensão econômica busca equilibrar a capacidade de uma organização em se manter viável e competitiva, gerando valor ao acionista e uma conduta pautada em princípios éticos, transparentes e responsáveis (CALLADO, 2010).

Pela dimensão ambiental, a empresa deve produzir de forma a não agredir o meio ambiente. Esta dimensão compreende a redução da emissão de resíduos, a preservação de ecossistemas, o gerenciamento de recursos renováveis e não renováveis, entre outros (STEURER *et al.*, 2005).

Enquanto que a dimensão social, para Oliveira e Martins (2005), objetiva diminuir a desigualdade na alocação de renda e bens na sociedade, promovendo a equivalência do acesso a recursos, serviços sociais e ao emprego, contribuindo para o desenvolvimento social da região em que as organizações estão inseridas.

### 2.2. Modelos de Tomada de Decisão

Um modelo é uma aproximação representativa da realidade que visa superar a impossibilidade, em muitos casos, da observação e experimentação de fenômenos e sistemas no seu ambiente natural (LOUSADA e VALENTIM, 2011).

Entende-se, com isso, que toda e qualquer experiência efetuada num modelo é uma simulação, visando compreender o funcionamento do sistema, das variáveis envolvidas no processo e, ainda, o possível controle dessas variáveis. Portanto, o desempenho ou comportamento de qualquer modelo depende intrinsecamente de variáveis controláveis, geralmente do ambiente interno, e de variáveis incontroláveis-geralmente do ambiente externo (CHOO, 2006).

Inicialmente, os modelos de tomada de decisão tratavam o processo decisório como uma questão lógico-racional, onde as organizações deveriam se adaptar a cenários pré-definidos, baseando-se em critérios racionais, na tentativa de estabelecer o máximo controle sobre as variáveis envolvidas no processo decisório (SIMON, 1963).

Posteriormente, tais modelos passaram a ser questionados, o que impulsionou o surgimento de propostas de modelos flexibilizados, mais facilmente adaptáveis a diferentes realidades organizacionais, possibilitando aos decisores optar pela melhor escolha em função dos limites impostos ao conhecimento do problema a ser resolvido (LOUSADA e VALENTIM, 2011).

Mediante ao exposto, é possível inferir que um elemento a ser entendido como uma das importantes variáveis a ser gerenciada no processo de tomada de decisão é a informação, sobretudo sua ausência. Assim, independente do modelo considerado no processo de tomada de decisão, a informação deverá ser sempre considerada como uma variável relevante, que precisa ser bem gerenciada e, ainda, suportada por eficientes sistemas de informação (CHOO, 2006).

### **2.2.1. Modelo Racional**

O Modelo Racional se baseia na teoria microeconômica neoclássica, onde a racionalidade é considerada fator fundamental para a tomada de decisão. Tratando a informação objetivamente e evidenciando a lógica no processo decisório, em que o tomador de decisão não pode deixar se envolver por otimismo ou pessimismo (BERNSTEIN, 1997).

O modelo permite observar que o processo de tomada de decisão de forma racional leva os administradores a visualizar a organização sempre de forma sistêmica, considerando o cenário onde a organização está inserida, sua cultura, além de vasta gama de alternativas possíveis, de forma a ponderar as consequências que podem ocorrer, antes de tomarem as decisões (MARCH, 1994).

O processo de tomada de decisão de forma racional decorre da utilização de métodos que conduzem o administrador à opção pela melhor solução para atingir os objetivos pretendidos sem que, necessariamente, deva ocorrer ausência de erros (DACORSO, 2000).

Contudo, March e Simon (1975) entendem que, apesar da utilização dos princípios da racionalidade, o tomador de decisão poderá fazer suas escolhas baseado em crenças que anteriormente foram concebidas de forma irracional.

Desta forma, considera-se que a racionalidade do processo decisório nasce conforme a escolha do gestor, a partir de alternativas viáveis. Não obstante, o processo de escolha racional demonstra as limitações do ser humano que conduz o tomador de decisão a não mais fazer escolhas que o levem a um elevado rigor nos resultados, mas a resultados aceitáveis, sob a perspectiva das metas organizacionais (MARCH e SIMON, 1975).

### **2.2.2 Modelo Processual**

O modelo de tomada de decisão mais conhecido é o chamado Modelo Processual ou Clássico, em que, segundo Daft (1997, p. 170), as decisões devem ser tomadas a partir de problemas e metas bem definidas, sob condições de certeza, contando com informações completas sobre as diversas alternativas e seus resultados, levando a escolha racional e individual para maximizar os resultados desejados.

Segundo o autor, este modelo baseia-se na suposição econômica e surgiu na literatura administrativa por que se espera dos tomadores de decisão que essas sejam economicamente sensíveis aos melhores interesses econômicos da organização. As suposições implícitas a este modelo são:

- O tomador de decisões atua para cumprir metas conhecidas e pré-acordadas. Além disso, os problemas são claramente formulados e definidos.
- O decisor se esforça pelas condições de certeza, coletando informações completas. Todas as alternativas de resultados em potencial são calculadas.
- Os critérios para avaliação das alternativas são conhecidos e definidos previamente. Com isso, o tomador de decisões seleciona a alternativa que maximizará o retorno econômico para a organização.
- O decisor é racional e usa a lógica para alocar recursos, ordenar preferências, avaliar alternativas e tomar decisões visando maximizar o alcance das metas organizacionais.

O valor deste modelo reside em sua capacidade de ajudar os tomadores de decisão a serem mais racionais (Choo, 2006), tendo, nos últimos anos, recebido maior aplicabilidade, em virtude da utilização de técnicas quantitativas de decisão que são suportadas por sistemas de informação, como: árvores decisórias; matrizes *pay-off*; programação linear; análise de ponto de equilíbrio; previsões; modelos de pesquisa operacional, entre outros.

### **2.2.3. Modelo Político**

Em essência, o Modelo Político pressupõe que os objetivos individuais ou departamentais superam os mais importantes objetivos organizacionais, sem benefício de uma melhor, ou maior, posição de poder. Assim, o processo de tomada de decisão precisa da cooperação de todos os indivíduos que serão atingidos para que a decisão seja implementada (LOUSADA e VALENTIM, 2011).

O modelo consiste em determinar o poder para se produzir efeitos por intermédio da ação dos indivíduos. Ou seja, reconhece-se a precariedade do equilíbrio entre objetivos individuais e organizacionais, focando-se o comportamento do grupo para compreender a política decisória da organização. Pressupõe-se a fundamental importância da existência de um sistema de recompensa organizacional para equilibrar a divergência de objetivos, assumindo-se a impossibilidade de estabelecer um sistema de incentivos que permita às pessoas agirem em total harmonia com os objetivos organizacionais (CHOO, 2006).

Portanto, o modelo foca no aspecto de negociação na qual a decisão geralmente está inserida. Isso significa que o resultado político das decisões tem sua origem em múltiplas fontes, desafiando a perspectiva atomizada do modelo de decisão com racionalidade plena.

### **2.2.4. Modelo Anárquico ou “lata de lixo”**

O Modelo da Lata de Lixo, também denominado decisão por omissão, de Cohen, March e Olsen, leva em conta a decisão tomada sem a devida consistência. O gestor não procura identificar e analisar o problema para, então, delinear as alternativas possíveis de solução (DACORSO, 2000).

Conforme March e Olsen (ZANELA, 1999), esse modelo trata do processo decisório em ambientes altamente ambíguos, denominados "anarquias organizadas". Essa ambiguidade aparece de três maneiras:

- Preferências problemáticas: os tomadores de decisão, às vezes, possuem preferências inconsistentes e mal definidas, sendo suscetíveis a descobrir suas metas e entender suas prioridades através da ação;
- Os indivíduos possuem apenas leve compreensão dos fins e dos meios - os participantes da organização ganham conhecimento por tentativa e erro, mas sem um claro entendimento de causas subjacentes;
- Anarquias organizadas têm a característica de leve participação. Os tomadores de decisão vêm e vão através do processo.

Percebe-se, nesse modelo, uma fragmentação da visão e estratégia global da empresa numa série de escolhas parciais, separadas no plano temporal, com os subsistemas obedecendo a diferentes calendários. Neste sentido, as soluções são anteriores aos problemas. Na lata de lixo estão os problemas disponíveis, sendo que os indivíduos vão à lata de lixo procurar problemas para serem resolvidos.

### **3. ENCAMINHAMENTO METODOLÓGICO**

Nesta seção, apresenta-se a metodologia utilizada para a realização deste estudo, iniciando-se pela caracterização da pesquisa, seguindo-se o detalhamento dos procedimentos de coleta e análise de dados.

#### **3.1. Caracterização da pesquisa**

A presente pesquisa buscou explorar as possíveis relações existentes entre os Pilares da Sustentabilidade aplicados ao contexto empresarial, assim entendidos- Econômico, Ambiental e Social- e Modelos de Tomada de Decisão, estabelecendo uma análise com base no estudo realizado.

Deste modo, desenvolveu-se uma pesquisa de natureza descritiva, tipo de investigação realizada com o objetivo de observar, analisar e interpretar fenômenos, identificando possíveis relações entre estes (RODRIGUES, 2006).

Em termos de abordagem, este trabalho classifica-se como qualitativo, que segundo Michel (2005), comprova a verdade de forma não estatística ou numérica, convencendo na forma de argumentação lógica das ideias (BRYMAN e BELL, 2004).

Quanto à capacidade de controle e manipulação das variáveis pelo pesquisador, esta pesquisa se caracteriza como *ex post facto*. Já em relação aos procedimentos, infere-se como bibliográfica.

#### **3.2. Detalhamento dos Procedimentos**

Para consecução desta investigação, buscou-se examinar as características de quatro modelos de tomada de decisão- Racional, Processual, Político e Anárquico, analisados por Choo (2006) em a "A Organização do Conhecimento", por se tratar de uma das principais obras respeito do tema existentes na literatura.

Em paralelo, os pilares de sustentabilidade empresarial- Econômico, Ambiental e Social, foram analisados sob o prisma da obra "Canibais com Garfo e Faca" de Elkington

(1998), reconhecido como o primeiro autor a sistematizar a sustentabilidade a partir destas três dimensões.

Empregou-se, para tanto o método Análise de Conteúdo, o que viabilizou a contextualização dos dois temas estudados, de forma a identificar as possibilidades de inserção de perspectivas sustentáveis, nos modelos de tomada de decisão investigados.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

O quadro abaixo, extraído do livro a “Organização do Conhecimento” apresenta as principais características dos modelos investigados, sob a perspectiva de Choo (2006).

Quatro 1: Modelos de tomada de decisões

<b>MODELO RACIONAL</b>	<b>MODELO POLÍTICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado para objetivos;</li> <li>• Guiado por regras, rotinas e programas de desempenho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos e interesses conflitantes;</li> <li>• Certeza sobre abordagens e resultados preferidos.</li> </ul>
<b>MODELO PROCESSUAL</b>	<b>MODELO ANÁRQUICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado por objetivos;</li> <li>• Múltiplas opções e soluções alternativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos são ambíguos;</li> <li>• Processos para atingir os objetivos são obscuros.</li> </ul>

Fonte: Choo, 2006.

No Modelo Racional é conferida ênfase aos limites impostos pela racionalidade humana ao processo de tomada de decisão. Os problemas enfrentados por uma organização são demasiadamente complexos, o que leva a organização há um processo de simplificações.

Desta forma, verifica-se o uso de programas de desempenho como uma das simplificações mais recorrentes. Tais programas podem conter especificações relacionadas a atividades de trabalho, especificações sobre produtos e especificações sobre o ritmo de trabalho.

É perceptível a possibilidade de integração das dimensões de sustentabilidade propostas pelo *Triple BottomLine* ao modelo racional, em suas três dimensões, uma vez que o modelo processual pressupõe a análise de todas, ou o maior número, de alternativas e prováveis resultados de suas ações o que implica planejar de forma a se considerar os aspectos econômicos, sociais e ecológicos da atividade da empresa.

Quanto ao Modelo Processual, este se centra nas fases, nas atividades e na dinâmica dos comportamentos decisórios. Pela complexidade das decisões a serem tomadas por uma empresa, o modelo se desmembrou em diversas etapas: fases decisórias principais, rotinas de apoio às decisões e grupos de fatores dinâmicos.

Apesar de poder se integrar ao modelo decisório em todas as etapas, verificou-se que são nas fases decisórias- identificação, desenvolvimento e seleção- que as dimensões de sustentabilidade, uma vez implantadas, podem influenciar todo o processo decisório.

A fase de identificação pressupõe a definição de problemas e objetivos claramente delineados, o desenvolvimento acarreta a elaboração de ações concretas e a seleção, na escolha das melhores alternativas, assim, à incorporação das dimensões do tripé de sustentabilidade nestas três fases do modelo colocaria a sustentabilidade como elemento a ser considerado ao longo de toda a cadeia decisória.

O Modelo Político não é sustentado por fases ou processos, mas na compreensão de que as decisões de uma organização também podem ser oriundas de barganhas entre focos de poder dentro da organização.

Com isso as decisões são tomadas mediante um jogo de poder entre os diversos indivíduos que influenciam o processo decisório, resultando na busca por dois tipos de informação: a utilizada para tomada de decisão e a usada para apoiar decisões já tomadas.

Desta maneira, foi possível observar que por se tratar de um modelo baseado em relacionamentos humanos e não em fases ou etapas pré-definidas, que a inserção de aspectos sustentáveis no processo decisório está sujeita, como qualquer outro aspecto, a disputas e tensões existentes entre os grupos que controlam a organização.

Assim, infere-se, que a manutenção de uma cultura relacionada à sustentabilidade empresarial, em instituições que adotem, mesmo que informalmente, o modelo político de tomada de decisão, necessitará sempre estar vinculada aos interesses e prerrogativas dos detentores do poder.

No Modelo Anárquico a tomada de decisão é caracterizada por preferências problemáticas, tecnologia obscura e participação fluida. As preferências utilizadas na tomada de decisão são incoerentes ou mal definidas, não elencadas de início, mas descobertas a cada situação problema.

Este formato de processo decisório dificulta a adesão da organização a uma sistemática que preconize a sustentabilidade empresarial, uma vez que as decisões vão ocorrendo à medida que as situações-problema vão ocorrendo.

Neste contexto, de decisões parciais e fragmentadas, as dimensões de sustentabilidade proposta pelo *Triple BottomLine* poderiam ser agregadas a partir da busca pela resolução de cada circunstância problemática.

Embora, aparentemente disfuncional o modelo anárquico, não pode ser considerado improdutivo, tendo em vista possibilitar a tomada de decisão sob condições ambíguas e conflituosas.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante ao exposto, compreende-se que, embora os modelos de tomada de decisão apresentados neste estudo, sejam diferentes entre si, todos convergem para etapas que deverão ser seguidas na resolução de cada problema organizacional. Possuem, todavia, características próprias em relação ao processo decisório, pois cada um delibera sua própria ordem nas fases do processo.

Devido às diferenças existentes em cada modelo investigado, não foi possível apontar de maneira unívoca, um modo de inserir as dimensões que compõe o *Triple Bottom Line* nos modelos pesquisados.

Contudo, a análise realizada permitiu inferir que, apesar de estruturalmente dissonantes, os quatro modelos em tela, apresentam características que possibilitam a adoção de princípios sustentáveis em alguma fase do processo decisório.



Em síntese, é possível afirmar que, a utilização de conceitos associados à sustentabilidade empresarial na tomada de decisão está mais ligada aos atores organizações e aos objetivos que estes pretendem à organização que o modelo decisório praticado.

Com isso, sugere-se a realização de novas pesquisas que verifiquem os modelos e o formato dos processos decisórios de organizações que, reconhecidamente, sejam sustentáveis.

## 6. REFERÊNCIAS

- BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos.**3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- BERNSTEIN, P. L. **Desafios aos Deuses: A Fascinante Historia do Risco.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BEUREN, I.M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRYMAN, A.; BELL, E. **Business research methods.**3. ed. New York: Oxford. 2004.
- CALLADO, A. L. C. **Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na serra gaúcha.** Porto Alegre. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** 2. ed. São Paulo: Senac, São Paulo, 2006.
- DACORSO, A. L. R. **Tomada de Decisão e Risco: A Administração da Inovação em Pequenas Indústrias Químicas.** São Paulo, 2000. 236 f. Dissertação (Mestrado Administração) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. USP, 2000.
- DAFT, R. L. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1997.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, J. L. **Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam o Seu Capital Intelectual.** São Paulo: Campus, 2003.
- ELKINGTON, J. **Canibais com Garfo e Faca.** 1. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FORTUNSKI, B. *Does the environmental management standard ISO 14001 stimulate sustainable development? An example from the energy sector in Poland. Management of Environmental Quality: An International Journal*, v. 19, n. 2, p. 204-212, 2008.
- LEMOIS, I. S. **Proposta de metodologia para classificação de destinos turísticos típicos segundo os princípios de sustentabilidade por meio de análise multicritério.** Curitiba. Pontifícia Universidade Católica de Curitiba, 2010.
- LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.16, n.1, p.147-164, Belo Horizonte, 2011.
- MARCH, J. G. **A primer on decision making: how decisions happen.** New York: Free Press, 1994.
- MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **Ambiguity and Chose in Organizations.** Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. Limites cognitivos da racionalidade. In: Teoria das organizações. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

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.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MUNASINGHE, M. **Sustainable development triangle**, 2007. Disponível em: <[http://www.eoearth.org/article/Sustainable\\_development\\_triangle](http://www.eoearth.org/article/Sustainable_development_triangle)>. Acesso em: 10 de agosto de 2018.

RODRIGUES, A. DE J. **Metodologia Científica**. 1ª edição ed. São Paulo: Avercamp, 2006.

STEURER, R.; LANGER, M. E.; KONRAD, A.; MARTINUZZI, A. Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business society relations. **Journal of Business Ethics**, v. 61, n. 3, p. 263-281, 2005.

SIMON, H. A. **A Capacidade de Decisão e de Liderança**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.

ZANELA, A. I. C. **A Influência da Cultura e da Experiência Decisória Sobre a Percepção do Processo Decisório Individual**: Um Estudo Comparativo Entre Brasil, França e Estados Unidos. 295f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas - Opção: Sistemas de Informação) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Escola de Administração, UFRGS, 1999.