

ÁREA TEMÁTICA DE SUBMISSÃO DO ARTIGO  
11. AI – ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO

**OS FATORES CRÍTICOS DO PROCESSO DECISÓRIO EM RESPONSABILIDADE  
SOCIAL CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO**

THE CRITICAL FACTORS OF DECISION PROCESS IN CORPORATE SOCIAL  
RESPONSIBILITY: A CASE OF STUDY

## **Resumo**

O presente artigo visa analisar os principais fatores críticos do processo decisório nas empresas em relação aos projetos de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Fez-se uso de uma pesquisa qualitativa descritiva, com abordagem de um estudo de caso único. Como coleta de dados, foi feito uso de entrevista e documentos em uma empresa de grande porte no ramo de distribuição de combustíveis, atuante em todo o território nacional e estudo documental do relatório de sustentabilidade disponibilizado. Para tratar dos dados, fizemos uso da Análise de Conteúdo por meio do software Atlas.ti 8, obtendo-se como resultado uma concentração das variáveis nas primeiras fases da decisão e análise de co-ocorrência por meio das falas da entrevista. Este artigo contribui teoricamente ao discutir importantes fatores de decisão organizacionais, e social, na identificação de possíveis pontos relevantes relacionados a RSC, que possam ser utilizados para melhoria da relação empresa e sociedade.

**Palavras-chave:** Processo Decisório; Responsabilidade Social Corporativa; Racionalidade Limitada; Neoliberalismo; Escolha Racional

## **Abstract:**

This article aims to analyze the main critical factors in the decision making process in companies in relation to Corporate Social Responsibility (CSR) projects. A descriptive qualitative research was used with a single case study approach. As data collection, it was made use of interview and documents in a large company in the fuel distribution business, active throughout the national territory and documentary study of the sustainability report made available. To treat the data, we used the Content Analysis method through the Atlas.ti 8 software, resulting in a concentration of variables in the first stages of the decision and analysis of co-occurrence through the interview statements. This article contributes theoretically when discussing important organizational and social decision factors in the identification of possible relevant points related to CSR, which can be used to improve the relationship between company and society.

**Keywords:** Decision Making Process; Corporate Social Responsibility; Limited Rationality; Neoliberalism; Rational Choice

## 1. Introdução

Diante da relação entre empresa e sociedade, alguns pesquisadores desenvolveram o raciocínio de que ações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) podem ser benéficas tanto pelo potencial de auxiliar a comunidade, quanto pela melhora da reputação perante seus *stakeholders* e o mercado (RIVERA, BIGNE e CURRAS-PEREZ, 2019). Temas relacionados a RSC abordam questões voltadas para ações sociais, comportamento com os empregados e a relação com *stakeholders* e clientes (GUEDES, CARVALHO, *et al.*, 2009).

Este artigo vem questionar algumas dessas premissas pelo viés do processo decisório nas organizações. Devido a este período de pandemia causada pela COVID-19, a expectativa é que ações de RSC se tornem cada vez mais presente nos empreendimentos, uma vez que os negócios e a reputação da empresa serão impactados pela presença ou pela ausência dessas ações (SANTOS, MAIA, *et al.*, 2020). Neste contexto, o presente trabalho tem a seguinte questão orientadora: *Quais são os principais fatores críticos envolvidos no processo decisório de uma empresa em relação aos projetos de Responsabilidade Social Corporativa?* Dessa forma, tem-se como objetivo analisar as variáveis críticas no processo de decisão pela RSC e sua influência para os interesses organizacionais e dos *stakeholders*. Para a realização deste artigo, realizou-se uma pesquisa qualitativa descritiva, visando a identificação dos fatores relevantes no processo decisório nos projetos de RSC de uma empresa que atua em todo o território nacional.

O processo decisório é a seleção da alternativa mais adequada, dentro de um determinado contexto, que visa a solução de um problema ou o direcionamento das ações da organização (ROMAN, OSINSKI e SELIG, 2016). Este processo ocorre diariamente no ambiente empresarial e é realizado por empresas de todos os portes. (MONTEIRO, MACHADO, *et al.*, 2015).

Ao se analisar artigos atuais sobre RSC, pode-se identificar diversos temas. Um comum é a relação das empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo e RSC, como pode ser observado em Braga e Sinay (2020) e Peria, Santos e Montoro (2020). Outra vertente sobre RSC utilizada em publicações recentes, foi a análise da RSC como forma de benefício para empresa, tanto na área de *marketing*, como pode ser visto em Rivera, Bigne e Curras-Perez (2019), quanto mitigando danos gerados pelas atividades da própria empresa, como pode ser observado em Barboza, Gomes e Silva (2020).

Ao analisar os temas processo decisório e RSC em conjunto, parte das publicações avaliam se a presença da RSC dentro do processo decisório é de fato uma prática das empresas, como poder ser visto em Langbecker e Beuron (2020) e Sarábia-Cavenaghi e Munck (2019). Este presente artigo inova na abordagem, uma vez que, está em análise as ações de RSC de uma empresa com o objetivo de identificar quais são os pontos críticos relacionados a este tema durante o processo decisório. Ao final, a expectativa é que este artigo contribua pelo menos de duas formas. A primeira é acadêmica, como uma produção que discute processo decisório de forma profunda. A segunda é social, com a identificação de possíveis pontos relevantes do processo decisório relacionados a RSC, que possam ser utilizados para melhoria da relação empresa e sociedade.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. Neoliberalismo, *homo oeconomicus* e Escolha Racional

O neoliberalismo possui uma estratégia de ênfase na proteção dos direitos individuais fomentando o mercado para regular quase todas as atividades econômicas — e assim centralizar no indivíduo a responsabilidade pela busca das atividades que

o mercado exige, eximindo o Estado para controle apenas de políticas consideradas básicas ou que não interfiram na livre concorrência entre empresas e cidadãos. Essa responsabilidade individual pode provocar desigualdades na medida em que o Estado não fornece o espaço de prover as diferenças sociais e econômicas em cada cenário específico do ser humano, levando em conta que determinadas classes naturalmente possuem maior poder de busca e de competição no sistema pautado na acumulação de capital do que outras (SOUZA e HOFF, 2019).

O mercado como centro de regulação do modo de vida dos indivíduos, vai, portanto, estabelecer padrões de competição e torná-los seres essencialmente econômicos. É importante estabelecer aqui que econômico, diz respeito à maximização do prazer e da satisfação do indivíduo, não se restringindo à apenas fatores financeiros. Essa liberdade nos faz concorrentes de nós mesmos enquanto sociedade e os requisitos competitivos são definidos naturalmente pelo mercado, sem estabelecimento de limite de metas ou objetivos (BRESSER-PEREIRA, 2009).

Nesse sentido, Avelino (2016) delimita que o interesse do indivíduo é pautado por características do ambiente, não sujeitas à proteção ou à gestão do Estado. As variáveis inseridas no ambiente ditarão nada mais que opções a serem consideradas pelo sujeito no momento de analisar o seu custo/benefício e assim se adaptar a este meio totalmente responsável por si mesmo. O mercado passa a ser o centro que rege a conduta e as relações humanas dos indivíduos que aderem naturalmente ao que lhe são impostos. A liberdade pode ser empregada neste sentido por estar no cerne da prática e na redução de intervenção estatal que, no entanto, é uma liberdade limitada pelo mercado e valoriza o processo de ações naturais e espontâneas (AVELINO, 2016).

Vale enfatizar que tais interesses buscados pelo indivíduo e seu individualismo pregado pelo neoliberalismo constrói um ser racional em todas as decisões acompanhadas de sua vida. Avelino (2016) define que as ações racionais se trata da busca por determinado fim. Neste fim se deve ter a mais perfeita relação entre os meios usados e o fim almejado. As decisões envolvem *trade offs* que necessariamente precisam retornar o prazer e a satisfação do homem, um retorno ótimo. Suas ideias o tornam utilitarista, baseando-se que é correto agir na medida em que o retorno satisfaz mais do que seu esforço, este é o único modo de analisar suas condutas morais diante da sociedade (ARAÚJO, LOPES, *et al.*, 2018).

A liberdade do sujeito econômico, neste sentido, perpetua-se como sua conduta de agir diante do mercado e se torna previsível na medida em que suas ações concernem com o retorno ótimo entre meios e fins. O sistema não apenas traz uma nova forma de entender o Estado, mas uma técnica de controle da mente do sujeito, da sua subjetividade. Ao reduzir a atuação do Estado no ambiente e dando maior poder para a economia, o mercado passa a governar a forma de autogoverno do próprio indivíduo. Barros e Diniz (2011) argumentam que este modelo nos traz novas formas de controle, uma forma de conduzir a sua conduta apenas deliberando o que é preciso se alcançar, inserindo as variáveis no meio e impulsionando a competição uns com os outros sem que haja responsabilização pelas consequências dos seus atos escolhidos. Essa medida enfatiza o governo mercadológico, uma governamentalidade, um governo que age indiretamente na mente do indivíduo ao se abster de suas escolhas, pois toda e qualquer mudança no ambiente são aceitas como naturais e não questionáveis (FOUCAULT, 2008; SILVA, ENOQUE e BORGES, 2019; BARROS e DINIZ, 2011).

A competição naturalmente enfatizada pelo neoliberalismo entre os sujeitos transfere a responsabilidade de sucesso individual para cada um. Nesse sentido,

ocorre uma busca incessante por criar vantagens competitivas e acumulação de capital para ser trocado no mercado. O trabalho tem a sua função social distorcida e não mais é vendido a força de trabalho do empregado, mas todos os investimentos ao longo da sua vida em seu capital para se sobressair diante do outro (SILVA, ENOQUE e BORGES, 2019). Foucault (2008) faz uma analogia desse comportamento com a empresa, considerando que nos tornamos seres racionais que necessitam de constantes investimentos e escolhas para maximizar a satisfação individual, o indivíduo-empresa, empresário de si mesmo.

Esse indivíduo de interesse, empresário de si mesmo é o *homo oeconomicus*, é o indivíduo que necessita de maximizar seu retorno frente ao menor esforço possível, é o decisor eficiente. Ora, se há um mercado que insere essa cultura naturalmente no sujeito, ele deve ser responsabilizado unicamente em buscar os seus melhores diferenciais para ser aceito no mercado. A cultura do investimento, a valorização do intelecto e a busca incessante por inovação das organizações para atenderem às próprias demandas do consumidor, exigentes de melhores produtos, são diretrizes que norteiam o comportamento do sujeito neoliberal para se tornar um empresário de si (AVELINO, 2016; FOUCAULT, 2008).

Nas palavras de Leal (2015), esse sistema como natural ao ser humano se apodera das relações sociais, políticas e todos os demais campos da vida. Sobretudo em cima de decisões organizacionais, uma empresa é composta por indivíduos-empresa, que tem por sua vez, sede de satisfação dos seus interesses, conflitando principalmente, em decisões coletivas. Há um tracionamento de retorno em cima de cada decisor frente à real função social ligada à missão organizacional. O autor aponta também o retorno ocasional que o fim buscado pelo *homo oeconomicus* pode resultar, fugindo dos seus cálculos de retorno ótimo, mais especificamente “não há produção de benefícios a outrem porque o sujeito de interesses em momento algum pensa no ganho do outro, e se o pensa é somente na medida em que isso represente a possibilidade de algum ganho ser produzir a ele também” (LEAL, 2015, p. 143).

Diante desse contexto, o sistema neoliberal naturaliza os *trade offs* como práticas existentes para busca de satisfação dos interesses individuais, pautando todas as suas decisões em relações de troca que necessariamente precisam satisfazê-lo. O processo decisório de um *homo oeconomicus* se exime das consequências sociais, pois o sistema de livre concorrência o permite assim para buscar o seu retorno ótimo (LEAL, 2015). A escolha racional passa a ser o objetivo principal da busca nas tomadas de decisões, esquecendo-se da função social que cada atividade possui, seja no processo decisório nas empresas para atender a sua missão ou nos próprios indivíduos-empresa que a constitui.

## **2.2. Racionalidade Limitada e Tomada de Decisão Racional**

Apesar de ser um tema com origem na metade do século passado, os estudos acerca da Racionalidade Limitada continuam com prestígio dentro das academias (PROCÓPIO, 2017). Quando se busca conhecimento acerca da reação das pessoas a determinados incentivos, assim como suas escolhas, a racionalidade limitada é uma área que é amplamente utilizada (WARPECHOWSKI, 2018).

A origem da Racionalidade Limitada aconteceu em resposta aos princípios que determinam o *homo oeconomicus*. A racionalidade limitada aparece como um novo caminho para explicar as tomadas de decisão. Essa nova explicação vai contra a ideia da racionalidade plena e abstrata na qual o agente busca resultados otimizados. (MELO e FUCIDJI, 2016; DIAS, AMÉRICO, *et al.*, 2016)

A base para o surgimento da Racionalidade Limitada foi o ambiente real das tomadas de decisões. Ambiente que é formado por uma dinâmica econômica que é

repleta de mudanças. Estas que ocorrem tanto nas ações dos agentes quanto no próprio ambiente (MELO e FUCIDJI, 2016).

Neste contexto existem três pontos principais que sustentam a racionalidade limitada. Um deles é que o agente não dispõe de todas as opções de ação e estas opções podem sofrer variações (DIAS, AMÉRICO, *et al.*, 2016). Uma justificativa para isto é que a habilitação das alternativas acontece de forma longa e cara, impossibilitando o conhecimento pleno das possíveis ações (LAGES, 2006); outro ponto é que o agente não tem posse de todas as informações que envolvem a tomada de decisão e não possui capacidade de processamento ilimitada (MELO e FUCIDJI, 2016; DIAS, AMÉRICO, *et al.*, 2016). Alguns fatores que auxiliam na explicação deste ponto. Um deles é que existem custos ligados a obtenção de informações que limitam o conhecimento adquirido (DIAS, AMÉRICO, *et al.*, 2016); outro fator é a presença do agente em um sistema altamente complexo, o que impossibilita o processamento pleno das informações (MELO e FUCIDJI, 2016); o último ponto é referente a previsão dos resultados das ações. O agente não consegue prever as consequências de todas as opções de ações (MELO e FUCIDJI, 2016; LAGES, 2006; DIAS, AMÉRICO, *et al.*, 2016). Uma das formas de explicar este ponto é que as opções de ações sofrem mudanças aleatórias e estas variações não são consideradas (MELO e FUCIDJI, 2016).

A partir disto, a racionalidade limitada adota uma perspectiva em que as decisões são escolhidas dentre um leque restrito de opções possíveis. Nesse sentido, o agente pode definir os itens essenciais e prioritários para a tomada de decisão (MELO e FUCIDJI, 2016). Diante disto, o resultado não será o melhor possível e o agente tem ciência disto. Para este agente o resultado da tomada de ação deve ser satisfatório e não necessariamente maximizado (SIMON, 1996). A tomada de decisão, por sua vez, é uma ação muito relevante na administração de empreendimentos, uma vez que suas consequências geram resultados favoráveis ou não. A partir disso, as fases relacionadas a estas escolhas se tornam uma área de estudo de destaque (MAGALHÃES, 2013).

Não somente nas empresas, mas também nas escolhas individuais, as decisões são estruturadas na habilidade de avaliação de cada agente. Neste processo ocorre a comparação e a escolha dentre diversas opções que o agente considera exequíveis. Ao final é esperado que o resultado encontrado seja próximo ao desejado (PROCÓPIO, 2017).

Além de critérios visando um resultado satisfatório, na tomada de decisão o agente se depara com questões morais. Ao final destas questões, a personalidade do agente é modificada devido aos resultados que a ação gerou no ambiente e nos seres envolvidos. Essa alteração de personalidade pode fortalecer ou enfraquecer os critérios subjetivos para avaliação das opções de ação (PROCÓPIO, 2017).

Um dos principais modelos para se tomar uma decisão é o modelo de Escolha Racional. Nesse contexto o agente possui todas as informações necessárias para se tomar a decisão ótima. Além disto, o agente conhece todas as opções de ações existentes assim como todos as consequências que estas viriam a ter. Importante ressaltar que as escolhas são livres de influências externas e são completamente racionais (MAGALHÃES, 2013; PROCÓPIO, 2017).

Por outro lado, as previsões que os modelos teóricos da racionalidade encontram são diferentes do que ocorrem na realidade. Isso se dá devido ao distanciamento dos agentes para as premissas racionalistas. Na realidade, os agentes não consideram todas as opções de ações, não conhecem todos os fatores envolvidos

e não conseguem processar todas as consequências de cada opção de ação (MAGALHÃES, 2013).

Devido a divergência entre a racionalidade e a realidade, surge outro modelo de grande relevância, o modelo da Racionalidade Limitada. Neste modelo de tomada de decisão, é considerado que o ambiente é variável e que tanto as informações quanto o conhecimento não são completos. Isto implica que os agentes, durante o processo de decisão, não procuram por resultados ótimos (ou maximizados) e sim por resultados satisfatórios diante da situação de escolha (MELO e FUCIDJI, 2016).

O modelo de Racionalidade Limitada possui uma forma de se escolher, dentre as opções possíveis, qual será a opção utilizada. Esta forma foi denominada por Simon (1990) de Heurística, que são um conjunto de “caminhos mais curtos” que os agentes utilizam para simplificar as situações e escolher uma opção de ação que está de acordo com os interesses e prioridades do agente. Com essa forma de escolha, os agentes interrompem a procura de opções de ações quando encontram uma alternativa que possivelmente resultará em consequências satisfatórias (MELO e FUCIDJI, 2016).

### 2.3. Modelo de Processo Decisório

A estrutura de um processo decisório segue a busca por segurança na decisão e a maximização de um resultado satisfatório (SILVA, 2013; SIMON, 1970). O processo, de uma maneira geral, pode ser dividido em etapas para assegurar para o agente uma decisão final mais segura e servir de base para processos posteriores (BETHLEM, 1985; SANTOS e WAGNER, 2007). A partir disso, vários autores elaboraram modelos que visam nortear o processo de decisão e servir de referência em situações genéricas como forma de testar os reais acontecimentos na organização. Os principais modelos são elencados no trabalho de Bethlem, (1985) por meio de uma síntese para reunir as principais variáveis e etapas que permeiam o processo decisório com base nos autores dos modelos. Este trabalho, a partir da literatura pesquisada, assemelhou o Modelo Genérico de John Dewey, composto por cinco fases (BETHLEM, 1985; SILVA, 2013), e compôs variáveis que se encaixam em cada uma dessas fases, como demonstrado na Figura 1.

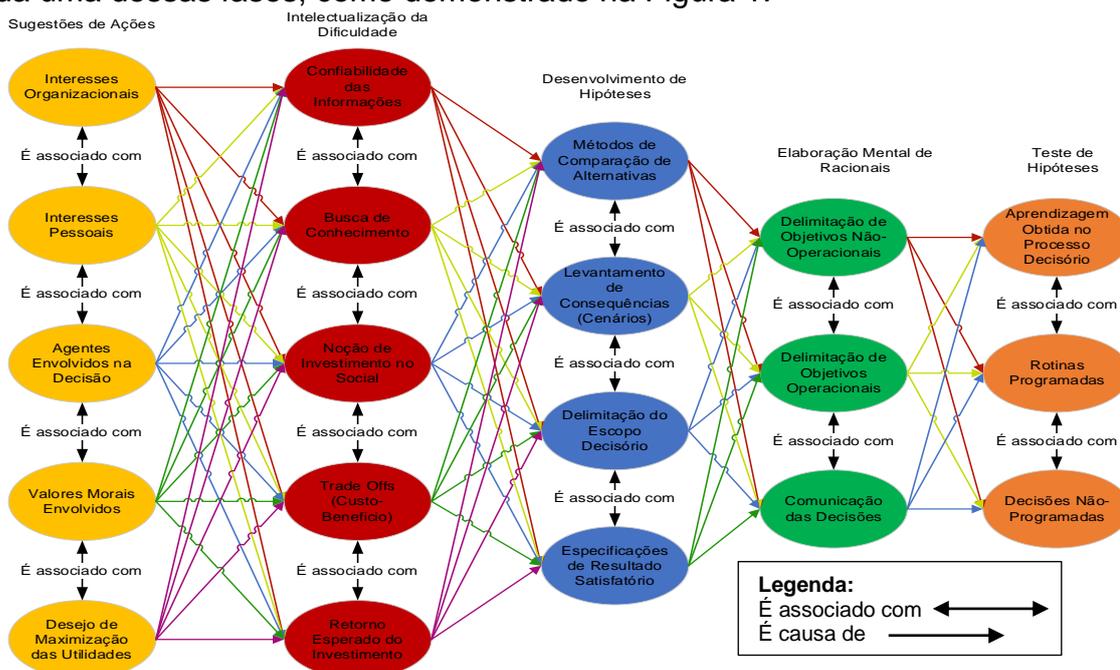


Figura 1 – Modelo de Processo Decisório  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Para a construção desse modelo, considerou-se etapas do processo decisório que se compõe, a saber: a) Sugestão de Ações: ponto de partida da decisão ou o que motiva a tomar a decisão, geralmente quando algo incomoda o agente, além de incorporar também as decisões de permanecer o ambiente da forma como está; b) Intelctualização da Dificuldade: definição do que é preciso fazer para alterar a realidade que incomoda o agente e, a partir disso começar o processo reflexivo acerca das variáveis que afetam a decisão; c) Desenvolvimento de Hipóteses: concentra-se na formulação das alternativas que atendam aos agentes ou às diversas formas de resolução do problema e possíveis desdobramentos futuros; d) Elaboração Mental de Racionais: busca a justificação das alternativas e análise crítica para delimitar o desdobramento da decisão e a construção de bases que sustentam a tomada de decisão; e) Teste de Hipóteses: a tomada de decisão em si e a avaliação das alternativas escolhidas com base em aprendizagem e medição dos resultados obtidos (BETHLEM, 1985; SILVA, 2013).

### **3. Metodologia**

A presente pesquisa se constitui em um viés hermenêutico, por meio da metodologia de Análise Fenomenológica Interpretativa (*Interpretative Phenomenological Analysis* – IPA), evidenciando pontos de convergência e divergência, além de análises detalhadas entre experiências de um pequeno número de participantes. Tal viés, permite a interpretação dos significados que são atribuídos, pelos sujeitos entrevistados, proporcionando a compreensão de suas ações por meio de suas expressões e relatos (TUFFOUR, 2017). Utilizando como suporte, o guia proposto por Alase (2017).

Para a realização da presente pesquisa, adotou-se um estudo de caso único, executando uma investigação empírica a fim de investigar um determinado fenômeno dentro de um contexto específico, e descrever suas características ou estabelecer relações entre as variáveis investigadas, por meio de observações sistêmicas deste fenômeno (YIN, 2015). Fez-se uso da metodologia descritiva, a fim de descrever uma realidade por meio da observação dos fatos (NASSAJI, 2015), mediante uma abordagem qualitativa, buscando estabelecer um significado do fenômeno analisado, a partir do ponto de vista dos participantes (CRESWELL e CRESWELL, 2017).

Para análise dos dados, se estabeleceu como escolha, a Análise de conteúdo (AC). A AC se baseia em três princípios epistemológicos fundamentais, sendo eles, (a) a validade, buscando uma maior afinidade à verdade das observações e resultados, assim, deixa-las livres de distorções e erros não aleatórios; (b) a replicabilidade, permitindo que a pesquisa seja replicada por outros pesquisadores em diferentes contextos; por fim, (c) a confiabilidade, que propicia a verificação, na hipótese de, generalização dos resultados, ou seja, a sua extrapolação para outros contextos (SAMPAIO e BARRETO, 2018).

A fim de atingir o objetivo da pesquisa, utilizou-se a abordagem direcionada, utilizando uma teoria já existente, neste âmbito, foram utilizadas as teorias (a) neoliberalismo, (b) escolha racional (c) racionalidade limitada e (d) tomada de decisão, para fundamentar a identificação dos conceitos ou variáveis-chave como categorias de codificação inicial, e posteriormente, determinar as definições operacionais de cada categoria (HSIEH e SHANNON, 2005).

Para coleta dos dados primários, ocorreu uma entrevista semiestruturada com um agente responsável pela área de Relacionamento Comunitário que atua com projetos de RSC, sob o cargo de Analista de Sustentabilidade, de uma empresa de porte grande e capital aberto no ramo de distribuição de combustíveis. A entrevista foi conduzida por meio de videoconferência, de caráter semiestruturada e seguiu as

orientações propostas por Adams (2015). A definição dos elementos chave que nortearam a entrevista, basearam-se nas teorias bases citadas anteriormente. Além da entrevista, fez-se uso de um estudo documental, no relatório anual de sustentabilidade da empresa, como modo de obtenção de dados secundários. Procedimento este que, se refere a uma análise e interpretação dos dados, a fim de obter significados para entender e desenvolver conhecimento acerca do objeto analisado (BOWEN, 2009).

A partir da análise qualitativa dos dados, surgiram 20 códigos primários (variáveis), que foram finalmente ordenados em 5 categorias principais, conforme a Figura 1. Posteriormente as realizações e respectivas gravações das entrevistas, foram transcritas para o *software* Atlas.ti versão 8, observando os protocolos propostos por Friese (2019). Além disso, respeitou-se as etapas sequenciadas da AC, sendo elas: (1) pré-análise, (2) exploração do material e por fim, (3) tratamento dos resultados obtidos, a fim de atingir o êxito de uma AC (BARDIN, 2011).

A AC refere-se à aplicação de métodos objetivos e sistemáticos, de modo que, há uma categorização das frases e as frequências de ideias que ocorrem durante o texto, permitindo assim, a avaliação do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2011). Para que fosse possível executar a AC, por meio do Atlas.ti ocorreu uma leitura flutuante, afim de familiarizar com os textos. Posteriormente, se fez necessário a estruturação de categorias, seguindo as instruções dos processos de análise no *software* de Walter e Bach (2015).

A leitura flutuante se faz importante, como primeiro passo para a AC, de modo a compreender os pontos e ideias significativas das falas dos entrevistados, de maneira mais explanada, dividindo o texto em unidades de significado, permitindo a suas condensações, formulação de códigos e agrupamento de categorias (ERLINGSSON e BRYSEWICZ, 2017). Utilizado o critério semântico para a categorização do conteúdo em relação às suas respectivas categorias, relacionando as estruturas semânticas, que são os significantes, com estruturas sociológicas, que se refere aos significados (CAVALCANTE, CALIXTO e PINHEIRO, 2014).

#### **4. Resultados**

Nesta seção, primeiramente, apresentamos a categorias empíricas encontradas na pesquisa, citando as principais variáveis e sua concentração em cada etapa do processo decisório conforme o modelo apresentado (Figura 1) para discutir a influência dos fenômenos nas decisões organizacionais. Em seguida, analisamos as principais co-ocorrências das citações, estabelecendo a devida conexão com os trechos dos dados coletados.

As principais variáveis encontradas que influenciam a tomada de decisão em Responsabilidade Social Corporativa encontram-se listadas na Tabela 1. São demonstradas o total das ocorrências e o seu acumulado ao longo das citações. Do total das 246 menções, o maior destaque se encontra em Interesses Organizacionais, Agentes Envolvidos na Decisão, Noção de Investimento no Social e Busca de Conhecimento, seguidos por 14,23%, 12,60%, 9,76% e 8,94% respectivamente.

Além disso, podemos perceber que as duas variáveis mais presentes nos resultados da pesquisa se encontram dentro do grupo de Sugestão de Ações do modelo (Figura 1), seguido da terceira e quarta mais citadas no próximo grupo de Intellectualização da Dificuldade, buscando determinar o foco no ponto de partida da decisão em que há uma necessidade de agir e a busca de informações para formar uma base de conhecimento que referencie essas ações diante às partes interessadas.

Tabela 1-Variáveis que influenciam a decisão em RSC

Variável	Total	%	% Acumulado
Desejo de Maximização das Utilidades	3	1,22%	1,22%
Levantamento de Consequências (Cenários)	3	1,22%	2,44%
Delimitação de Objetivos Operacionais	4	1,63%	4,07%
Métodos de Comparação de Alternativas	5	2,03%	6,10%
Retorno Esperado do Investimento	6	2,44%	8,54%
Valores Morais Envolvidos	6	2,44%	10,98%
Trade Offs (Custo-Benefício)	7	2,85%	13,82%
Aprendizagem Obtida no Processo Decisório	8	3,25%	17,07%
Rotinas Programadas	8	3,25%	20,33%
Delimitação de Objetivos Não-Operacionais	9	3,66%	23,98%
Interesses Pessoais	9	3,66%	27,64%
Decisões Não-Programadas	10	4,07%	31,71%
Especificações de Resultado Satisfatório	12	4,88%	36,59%
Comunicação das Decisões	14	5,69%	42,28%
Confiabilidade das Informações	15	6,10%	48,37%
Delimitação de Escopo Decisório	15	6,10%	54,47%
Busca de Conhecimento	22	8,94%	63,41%
Noção de Investimento no Social	24	9,76%	73,17%
Agentes Envolvidos na Decisão	31	12,60%	85,77%
Interesses Organizacionais	35	14,23%	100,00%
<b>Total</b>	<b>246</b>	<b>100,00%</b>	

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020).

Além das maiores variáveis presentes nos dados coletados, foi analisado também a concentração dessas variáveis em cada grupo do processo decisório considerado neste trabalho, conforme o Tabela 2. Nestes dados, foi analisado qual a concentração individual de cada variável do total e a soma do grupo para obter uma análise individual das etapas ocorridas no processo da firma e qual o seu possível impacto durante e no final da decisão.

As quatro últimas variáveis mais presentes, como discutido anteriormente, estão concentradas nos dois primeiros grupos do processo, sendo Interesses Organizacionais e Agentes Envolvidos na Decisão, como as mais citadas no grupo de Sugestões de Ações; e Noção de Investimento no Social e Busca de Conhecimento em Intellectualização da Dificuldade. Por outro lado, os demais grupos estão com uma menor concentração em comparação do total de citações, segundo os dados. Isso pode caracterizar uma maior centralização da decisão e importância no processo nas duas primeiras etapas.

Tomando como base essa interpretação, evidencia-se a preocupação da organização em identificar necessidades de atuação em responsabilidade social que envolvam tanto a comunidade, quanto os *stakeholders* e que equilibre os interesses da firma. Podemos perceber isso confirmando-se nos dados, em que é evidenciado os interesses da firma quando é citado um projeto que foi desenvolvido junto à comunidade do entorno da empresa. O objetivo era estabelecer um engajamento com o público por meio de uma instituição de interação social já existente no local com rodas de conversa de direitos humanos para conscientização dos cidadãos, mapeamento de perfil da região para doação de cestas básicas às famílias de dependência de trabalho informal, entre outros. Além disso, a importância dos interesses dos *stakeholders* como ponto de partida da decisão foi encontrado nos dados também como um dos principais motivos para estabelecer uma base para uma decisão e moldar o processo conforme esses interesses são atendidos

A gente já faz há mais tempo do que a gente faz nosso relatório é... a nossa matriz materialidade né, então a gente define é... junto com os *stakeholders* a... quais são os temas materiais para a empresa no aspecto geral né, de toda a sua gestão e tudo mais, e aí a gente dentro desse relatório vocês vão ver lá essa matriz de materialidade, eu não lembro agora, mas são 11 temas materiais, é... [...] a gente faz uma pesquisa com colaboradores, faz uma

pesquisa com fornecedores, uma pesquisa com revendedores e demais parceiros, entrevistas com os diretores da empresa, investidores [...] estudos dos, enfim... dos *stakeholders* mais relevantes, enfim [...] mas basicamente enfim, a gente define quais são os temas materiais, e a partir dessa temas materiais é definido diversos, são definidos diversas coisas na companhia né (Dados de entrevista, 2020).

Na citação do entrevistado acima é corroborado a importância da participação dos *stakeholders* no início do processo, com pesquisas e inclusão dos temas materiais que são de interesses desses agentes para então definição de diversos outros temas derivados. Os temas materiais são definidos e equilibrados por uma matriz junto com os interesses da organização para então resultar em assuntos que servem de base no processo de decisão da empresa, demonstrando a importância da participação de cada agente no entendimento e teorização da decisão.

Tabela 2-Variáveis por Grupo do Processo Decisório

Sugestões de ações	Intelectualização da Dificuldade	Desenvolvimento de Hipóteses	Elaboração Mental de Racionais	Teste de Hipóteses
1 Interesses Organizacionais	Confiabilidade das Informações	Métodos de Comparação de Alternativas	Delimitação de Objetivos Não-Operacionais	Aprendizagem Obtida no Processo Decisório
2 Interesses Pessoais	Busca de Conhecimento	Levantamento de Consequências (Cenários)	Delimitação de Objetivos Operacionais	Rotinas Programadas
3 Agentes Envolvidos na Decisão	Noção de Investimento no Social	Delimitação de Escopo Decisório	Comunicação das Decisões	Decisões Não-Programadas
4 Valores Morais Envolvidos	Trade Offs (Custo-Benefício)	Especificação de Resultado Satisfatório		
5 Desejo de Maximização das Utilidades	Retorno Esperado do Investimento			
%/categoria	%/categoria	%/categoria	%/categoria	%/categoria
1 14,23%	6,10%	2,03%	3,66%	3,25%
2 3,66%	8,94%	1,22%	1,63%	3,25%
3 12,60%	9,76%	6,10%	5,69%	4,07%
4 2,44%	2,85%	4,88%	0,00%	0,00%
5 1,22%	2,44%	0,00%	0,00%	0,00%
34,15%	30,08%	14,23%	10,98%	10,57%
<b>100%</b>				

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020).

As outras duas variáveis mais relevantes encontradas nos dados, são Noção de Investimento no Social e Busca de Conhecimento, respectivamente por importância. O primeiro, citado durante a entrevista demonstra a necessidade de preocupar com questões ambientais, sociais e sustentabilidade para a empresa manter um relacionamento benéfico com a comunidade, buscando engajamento e atendimento das suas necessidades por meio de projetos sociais e parcerias que delimitem a atuação de cada agente no contexto como um todo. O segundo, diz respeito a construir uma base de informações a partir de experiências vividas e pesquisas de aprimoramento das competências da firma para assegurar um maior escopo de alternativas que atendam aos interesses dos agentes envolvidos. Na citação a seguir, é possível perceber, o investimento social na elaboração de um plano de ação que estude as necessidades da comunidade e os objetivos que devem ser alcançados por meio de programas sociais e soluções de demandas da comunidade

Então é elaborado um plano de ação para cada unidade, onde é identificada qual é a necessidade daquela comunidade, que a gente precisa fazer para melhorar a diálogo com aquela comunidade, melhorar o engajamento, que instituições e atores sociais a gente precisa priorizar nesse relacionamento, e o que a gente precisa fazer, se um programa de voluntariado atende, se um projeto de investimento social naquela região vai

atender também ou às vezes é só uma questão da gente promover uma participação mais efetiva, por exemplo, em umas reuniões das associações de moradores né, para poder entender quais são as demandas da região, delimitar a responsabilidade da empresa e é... de repente até ser um aliado da comunidade junto ao poder público nas demandas que, por ventura, sejam relacionadas a isso e o que a empresa pode fazer também né, mas é manter esse diálogo e engajamento ativo (Dados de entrevista, 2020).

A construção de uma base de conhecimento é percebida no mapeamento das comunidades do entorno de dados relevantes para tomada de decisão. A fonte de dados é acumulada em um sistema para assegurar maior segurança de uma decisão com alternativas que englobem a solução das necessidades do público.

Promovem essas quatro vertentes dentro do Relacionamento Comunitário e além disso, existe um processo né, então para cada unidade, para cada unidade da companhia a gente faz um mapeamento de comunidades, então para a unidade por exemplo de uma região, eu tenho mapeadas as comunidades ali do entorno, que tipo de equipamento públicos ela tem, quais são os indicadores socioeconômicas daquela região, eu sei que ali são aquelas comunidades, então eu tenho um sisteminha dentro da empresa, um cadastro de comunidades, onde eu tenho para cada unidade, quais são as comunidades relacionadas, quais são as demandas daquelas comunidades, e tal... (Dados de entrevista, 2020).

Percebe-se, ao longo das citações e análises que a organização possui uma preocupação em atuar de maneira sustentável equilibrando os interesses dos *stakeholders* com os próprios. No entanto, a concentração das quatro maiores variáveis nos primeiros grupos do modelo pode indicar um cunho de estratégias emergentes no decorrer do processo de decisão, iniciando-se pelos temas materiais dos agentes envolvidos e a construção de competências que os atendam de maneira sustentável. O ambiente tem uma forte influência nesse processo, moldando as ações das demais etapas do modelo por meio das escolhas das alternativas e delimitação dos objetivos que no final se convertem em aprendizagem. A aprendizagem obtida durante o processo é base de acumulação para informações que referenciam as decisões futuras, sendo programas ou não.

Foram construídas também relações de co-ocorrência entre as variáveis para identificar as semelhanças mais relevantes. A relação de co-ocorrência demonstra a partir do total de aparições de uma determinada variável, quantas vezes essas ocorrências aparecem juntas, inferindo uma associação entre elas. Para os requisitos de relevância estabelecidos nesta pesquisa, foram determinadas as co-ocorrências igual ou acima de 30% do total de citações. Como resultado, houve cinco principais a partir da análise da Tabela 3. Essa relação se atribuiu pelos dados por conta de: **1) A Delimitação do Escopo Decisório está associada com Comunicação das Decisões**, pois quando os projetos são elaborados e definidas as referências do escopo de decisão, segundo os dados, pode ocorrer um conflito entre a hierarquia da firma. A área técnica, de acordo a citação abaixo, possui maiores conhecimentos do público e pode trazer considerações relevantes para a alteração do escopo de decisão

Eu falei que a maioria dos projetos são propostos pela área técnica, não todos. Alguns projetos vêm em *top-down* e fala no sentido " quero que faça isso, vamos fazer isso". Acho que tem uma influência significativa, não é a maioria, não é o normal, mas quando acontece a gente verifica se a análise, se vale a pena "lutar essas batalhas", né?! [...] Muitas vezes estas posições *top-down*, elas não consideram os aspectos que a área técnica considera, que são os aspectos da potencialidade do território, do contexto social local (Dados de entrevista, 2020).

Tabela 3-Relações de Co-ocorrência

	Comunicação das Decisões	Agentes Envolvidos na Decisão	Confiabilidade das Informações	Interesses Pessoais	Levantamento de Consequências (Cenários)	Retorno Esperado do Investimento
Agentes Envolvidos na Decisão	25,0%		18,0%	8,0%	6,0%	9,0%
Delimitação do Escopo Decisório	32,0%	35,0%	7,0%	9,0%	6,0%	5,0%
Comunicação das Decisões		25,0%	12,0%	5,0%	6,0%	0,0%
Delimitação de Objetivos Não-Operacionais	13,0%	14,0%	33,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Valores Morais Envolvidos	0,0%	3,0%	0,0%	50,0%	0,0%	9,0%
Trade Offs (Custo-Benefício)	5,0%	12,0%	0,0%	0,0%	25,0%	30,0%

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020).

A outra associação foi: **2) Delimitação do Escopo Decisório com Agentes Envolvidos na Decisão**, pois os interesses dos agentes moldam o escopo de alternativas para serem atendidos da melhor forma. Além disso, a atuação das diversas áreas da firma é citada como influente para as ações que envolvam o *know-how* específico

Quando precisa de uma articulação na execução de outras áreas, basicamente, o que a gente faz é, tem um projeto e este projeto está aprovado vamos começar aqui para definir e reunir com as áreas que vão participar deste projeto [...]. Ai eles já estão sabendo e quando aprovado a agente só fala para eles, lembra daquele projeto que a gente está discutindo, que vocês construíram junto com a gente? Ele foi aprovado e vamos para a partir da execução, tem um cronograma aqui, que vamos seguir para conseguir atender, define os parâmetros e começa a executar (Dados de entrevista, 2020).

Foi associado também: **3) Delimitação de Objetivos Não-Operacionais com Confiabilidade das informações**, pois a busca de informações confiáveis e a construção de uma base de conhecimento é muito importante para agir em situações incertas. A firma utiliza de sistemas e metodologias de aprendizagem que assegurem os pontos mais críticos da decisão e das ações, para assim determinar planos norteadores das demais atuações no processo

Isso é um sistema informacional justamente também para a gente ter um controle e uma visão mais abrangente sobre onde a gente precisa atuar mais fortemente, e aí... esse mapeamento é feito para todas as unidades e essas identificação dos pontos mais críticos ou das questões mais críticos, ou das comunidades onde há demandas onde há questões que a gente precisa atuar mais fortemente, a gente seleciona algumas unidades para um plano de relacionamento comunitário (Dados de entrevista, 2020).

A maior associação foi: **4) Valores Morais Envolvidos com Interesses Pessoais**, demonstrando a influência das características pessoais do decisor no processo como um todo. Essa relação se constituiu a partir da necessidade de realização do agente norteada pelos seus valores morais, enxergando o impacto que as ações de responsabilidade social podem provocar na realidade do público atendido

Cara, assim, eu sou muito entusiasta do tema como um todo assim. Eu sempre pra minha vida, sempre foi um valor pra mim trabalhar estas questões, e eu me sinto muito privilegiado de poder estar numa empresa que me paga pra fazer isto porque eu acho que se eu não trabalhasse na empresa

(risadas de felicidade/animação) [...] eu acho que eu ia tá fazendo de graça [...] eu fico muito feliz quando as pessoas percebem este ganho direto de, por exemplo, poxa, eu me capacitei, poxa, por dentro de um projeto como este, ou, eu ganhei, uma cesta básica num momento crítico da minha vida e isso foi importante. Eu acho que isto é, esse impacto direto é muito bacana (Dados de entrevista, 2020).

A última relação foi: **5) Trade Offs (Custo-Benefício) com Retorno Esperado do Investimento**, considerando que as decisões feitas pela firma acarretam relações de troca que tragam um bom retorno econômico. Este fator foi citado a partir dos dados analisando o retorno que a organização pode obter pelas suas práticas de sustentabilidade. Neste sentido, podemos observar a valorização em aspectos acionários e a imagem da firma, além de custos evitados e um melhor relacionamento com a comunidade

Isso sem contar em outros aspectos, como reputação e imagem né, acho que a reputação da empresa quando ela se preocupa com esses aspectos ela é fortalecida na reputação da empresa [...] os aspectos de sustentabilidade estão sendo bem avaliados, e vem valorados pelos investidores, tem também a questão de acesso ao mercado de capitais, muito claramente sabe, é... você por exemplo estar no índice de sustentabilidade da Bovespa você estar listado como uma empresa de baixo risco de... de direitos humanos, baixo risco de sustentabilidade, te permite acessar investidores né (Dados de entrevista, 2020).

## **5. Discussão e Considerações Finais**

A Responsabilidade Social Corporativa ocorre em um contexto social no qual a empresa está inserida, e esse contexto precisa ser revisto a todo momento, estudado e aprimorado para construir o escopo de decisão da organização, com o intuito de entender a comunidade que é atendida, suas visões e suas características de maneira responsável e sustentável. Nesse sentido, os resultados mostram que a empresa se preocupa em investimentos sociais, e possíveis parcerias com o poder público para o desenvolvimento das comunidades locais, corroborando com a importância de RSC, de acordo Guedes, *et. al* (2009). As práticas sustentáveis foram evidenciadas por meio da comunicação com a comunidade, redução de custo e melhoria de imagem, que em contrapartida trazem um benefício para a população, visto que fortalece a sua participação e empoderamento na resolução de situações críticas na sociedade. Assim sendo, os dados acrescentam no sentido de um retorno satisfatório para o agente e relações de troca, como mencionado por Avelino (2016) e Simon (1970).

Além disso, tendo em vista a concentração das variáveis na identificação dos interesses dos agentes envolvidos e na busca de meios de atender esses interesses em equilíbrio com a empresa, foram mencionados três grandes fontes para referenciar as decisões em RSC, a saber: a) busca de dados públicos e relatórios secundários para o entendimento da realidade socioeconômica da comunidade; b) pesquisas e coleta de dados juntamente com os *stakeholders* e; c) a contratação de empresas especializadas para realização de diagnósticos do público alvo e construção de banco de dados sistematizados.

Outro ponto importante foi o controle dos resultados dos projetos. O principal indicador utilizado para mensurar e avaliar as ações de RSC são pautadas em pessoas impactadas, além de avaliações externas recebidas em sustentabilidade, risco e performance em nível estratégico e de projetos. Esse fator confirma o pensamento de Silva (2013) em que enfatiza a necessidade de avaliação e acompanhamento para moldar constantemente as decisões conforme os interesses dos agentes. Os pontos críticos da decisão foram identificados no início do processo e são relevantes para assegurar uma boa base para a seleção de alternativas de

decisão, no entanto uma boa seleção de cenários e delimitação de objetivos para um planejamento estratégico clássico pode ser considerado pela firma para aumentar as chances de alcançar melhor a conclusão dos projetos junto às comunidades.

A partir da análise de conteúdo foi possível entender, de fato, que as decisões não são otimizadas devido à limitação da racionalidade. A racionalidade não é capaz de dispor de todas as alternativas da ação, o agente tomador da decisão não é capaz de deter e/ou processar todas as informações por conta da alta complexidade e dinamismo do ambiente. Conclui-se que os *stakeholders* são importantes moderadores na tomada de decisão dos projetos de RSC, seja de modo direto, expressando seus desejos para os agentes tomadores de decisão, ou de maneira indireta, em que os agentes antes de tomar a decisão, buscam fontes de dados para equilíbrio dos interesses.

No entanto, os projetos sociais envolvem diversos interessados, sendo os mais contundentes: (a) os agentes tomadores de decisão, que engloba os indivíduos da organização com seus interesses e valores morais singulares; (b) os investidores, que buscam retornos maximizados; (c) a comunidade receptora da ação proposta, com suas necessidades que devem ser suprimidas; por último, (d) a organização, com seus interesses e limitações particulares, em anteder as expectativas de todos os envolvidos, além de conciliar com suas próprias estratégias organizacionais.

A presente pesquisa tem um impacto acadêmico trazendo um modelo com variáveis importantes a serem exploradas no campo estratégico de processo decisório, sobretudo em RSC e estudo dos temas em conjunto. Além disso, a análise traz um importante resultado para a identificação de pontos críticos do processo na realidade empresarial e que podem ser estudadas para a modelagem de um melhor escopo de decisões. Vale enfatizar as limitações do estudo como sendo um estudo de caso único com apenas uma entrevista, sobretudo com dados não generalizáveis. Por fim, como pesquisas futuras, sugerem-se análises com uma maior quantidade de coleta de dados, além de testes quantitativos do modelo.

## 6. Referências

- ADAMS, W. C. Conducting Semi-Structured Interviews. In: \_\_\_\_\_ **Handbook of Practical Program Evaluation**. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2015. p. 492-505. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/9781119171386.ch19>>.
- ALASE, A. The Interpretative Phenomenological Analysis (IPA): A Guide to a Good Qualitative Research Approach. **International Journal of Education and Literacy Studies**, 5, 2017. 9-19.
- ARAÚJO, M. G. F. et al. Ethos Neoliberal e Corrupção nos Discursos da Família Odebrecht. **EnANPAD 2018**, Curitiba/PR, p. 1-20, Outubro 2018.
- AVELINO, N. Foucault e a racionalidade (neo)liberal. **Revista Brasileira de Ciência Política**, Brasília - DF, n. 21, p. 227-284, setembro-dezembro 2016.
- BARBOZA, K. M.; GOMES, M. D. L. B.; SILVA, R. M. D. A Responsabilidade Social Corporativa: Um Estudo de Caso Comparativo Entre Usinas que Produtivo de Açúcares Com e Sem Enxofre. **Brazilian Journal of Business**, Curitiba, 2, n. 2, 2020. 1622-1639.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70ª. ed. São Paulo: [s.n.], 2011. 279 p.
- BARROS, A. N. D.; DINIZ, A. P. R. **Afinidades entre Neoliberalismo e “Novos Sujeitos”**: possíveis consequências para o pensamento crítico. ENANPAD - 2011. Rio de Janeiro - RJ: [s.n.]. 04 a 07 Setembro 2011. p. 1 - 14.
- BETHLEM, A. **Modelos de Processo Decisório - Relatório COPPEAD N° 160**. COPPEAD/UFRJ. [S.l.], p. 38. 1985.

BOWEN, G. A. Document analysis as a qualitative research method. **Qualitative Research Journal**, 9, n. 2, 2009. 27-40.

BRAGA, I. L.; SINAY, M. C. F. D. Fatores Motivadores Para Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, 14, n. 3, 2020. 78-93.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Assalto ao Estado e ao mercado, neoliberalismo e teoria econômica. **Estudos Avançados**, São Paulo - SP, maio 2009. 7-23.

CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, 9, n. 2, 2014.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. [S.l.]: SAGE publications, 2017.

DIAS, D. T. et al. Racionalidade Limitada: Uma Análise dos Manuais Didáticos de Teoria Geral da Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, 17, n. 2, 2016. 217-244.

ERLINGSSON, C.; BRYSEWICZ, P. A hands-on guide to doing content analysis. **African Journal of Emergency Medicine**, 7, n. 3, 2017. 93-99.

FOUCAULT, M. **Nascimento da Biopolítica**. 1ª. ed. São Paulo - SP: Livraria Martins Fontes Editora Ltda, v. I, 2008.

FRIESE, S. **Qualitative Data Analysis with Atlas.Ti**. [S.l.]: SAGE Publications, v. 3, 2019.

GUEDES, A. C. D. A. et al. A Representação Social da Responsabilidade Social Corporativa. **Psicologia Argumento**, Curitiba, 27, n. 58, 2009. 241-252.

HSIEH, H. F.; SHANNON, S. E. Three approaches to qualitative content analysis. **Qualitative Health Research**, 15, n. 9, 2005. 1277-1288.

LAGES, A. M. G. A Contribuição Singular de Simon e sua Repercussão Teórica Relevante. **Análise**, Porto Alegre, 17, n. 1, 2006. 47-66.

LANGBECKER, T. B.; BEURON, T. A. Sustentabilidade e Agronegócio: Alinhamentos ao Processo Decisório em uma Empresa Rural. **Revista de Gestão Estratégica de Organizações**, Santo Ângelo, 8, n. 2, 2020. 71-89.

LEAL, G. D. F. **O Homo Oeconomicus em Michel Foucault: a análise do ser humano como naturalmente econômico na arte liberal de governar**. UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. Goiânia - GO, p. 194. 2015.

MAGALHÃES, S. **Racionalidade Limitada na Tomada de Decisão - O Efeito de Ancoragem na Avaliação de Curriculum Vitae: Um Estudo Experimental**. Universidade de Porto. Porto. 2013.

MELO, T. M.; FUCIDJI, J. R. Racionalidade Limitada e a Tomada de Decisão em Sistemas Complexos. **Brazilian Journal of Political Economy**, 36, n. 3, 2016. 622-645.

MONTEIRO, C. et al. Processo Decisório na Perspectiva da Visão Cognitiva: Um Estudo em Uma Empresa do Ramo Varejista de Confecções. **Perspectivas Contemporâneas**, 10, n. 2, 2015. 196-215.

NASSAJI, H. Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis. **Language Teaching Research**, 19, n. 2, 2015. 129-132.

PERIA, M. L.; SANTOS, D. F. L.; MONTORO, S. B. A Responsabilidade Social Corporativa e os Desempenho Financeiro e Econômico de Empresas Estabelecidas no Brasil. **Desafio Online**, Campo Grande, 8, n. 1, 2020. 91-114.

PROCÓPIO, M. L. A Dimensão Moral das Decisões Administrativas e os Limites da Racionalidade Limitada. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, 15, n. 4, 2017. 783-807.

RIVERA, J. J.; BIGNE, E.; CURRAS-PEREZ, R. Efeitos da Responsabilidade Social Corporativa na Lealdade do Consumidor com a Marca. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, 21, n. 3, 2019. 395-415.

ROMAN, D. J.; OSINSKI, M.; SELIG, P. M. Análise do Processo Decisório nas Organizações de Gestão Social: Estudo de Caso da Organização WSH. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, 13, n. 1, 2016. 103-143.

SAMPAIO, R. C. D. S.; BARRETO, D. L. "I want to believe!" On the importance, uses and limits of inter-coder reliability tests in Content Analysis. **Revista de Sociologia e Política**, 26, n. 66, 2018. 31-47.

SANTOS, A. R. S. et al. **Responsabilidade Social, Reputação Corporativa e a Covid-19: Limites e Possibilidades a Partir da Pandemia**. XX USP International Conference in Accounting. São Paulo: [s.n.]. 2020.

SANTOS, L. P.; WAGNER, R. **Processo Decisório e Tomada de Decisão: Um Dualismo**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro: [s.n.]. 2007. p. 15.

SARÁBIA-CAVENAGHI, L. M.; MUNCK, L. Lógicas Decisórias e Suas Implicações Para a Sustentabilidade nas Organizações. **Revista Organizações & Sociedade**, 26, n. 91, 2019. 691-707.

SILVA, D. S.; ENOQUE, A. G.; BORGES, A. F. GOVERNAMENTALIDADE, NEOLIBERALISMO E A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA DE CONTROLE. **Revista Pensamento & Realidade**, Uberlândia - MG, 34, n. 2, mai/ago 2019. 03-22.

SILVA, R. M. P. D. **Análise do Processo Decisório na Administração Pública e Sistemas de Apoio à Tomada de Decisão: Contradições e paradoxos na realidade organizacionais pelo não uso de ferramentas disponíveis**. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Porto Alegre, p. 230. 2013.

SIMON, A. H. Invariants of Human Behavior. **Annual Review of Psychology**, 41, n. 1, 1990. 1-20.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1970. Cap. 1-4, p. 1-81.

SIMON, H. A. **The Sciences of the Artificial**. MIT Press, 1996.

SOUZA, M. B. D.; HOFF, T. S. R. Governo Temer e a volta do neoliberalismo no Brasil: possíveis consequências na habitação popular. **Revista Brasileira de Gestão Urbana**, n. 11, p. 1-14, 2019. ISSN <https://doi.org/10.1590/2175-3369.011.e20180023>.

TUFFOUR, I. A Critical Overview of Interpretative Phenomenological Analysis: A Contemporary Qualitative Research Approach. **Journal of Healthcare Communications**, 4, 2017.

WALTER, S. A.; BACH, T. M. ADEUS PAPEL, MARCA-TEXTOS, TESOURA E COLA: INOVANDO O PROCESSO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO POR MEIO DO ATLAS.TI. **Administração: Ensino e Pesquisa**, 16, n. 2, 2015. 275.

WARPECHOWSKI, A. C. M. Racionalidade Limitada: Origem e Evolução. **Revista Jurídica Luso-Brasileira**, 4, n. 6, 2018. 129-162.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 5ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 289 p.