

Modelo de tomada de decisão suportado pela integração de valores e fluxos informacionais: uma proposta no contexto de organizações sustentáveis

Rafael Felix da Silva

Doutor em Gestão da Informação
Universidade Federal do Paraná, PR, Brasil

 <https://orcid.org/0000-0003-3564-858X> E-mail: rafaelfelix@ufpr.br

Edelvino Razzolini Filho

Doutor em Engenharia de Produção
Universidade Federal do Paraná, PR, Brasil

 <https://orcid.org/0000-0002-6920-9502> E-mail: razzolini@ufpr.br

Submetido em: 25-04-2024 Reapresentado em: 27-09-2024 Aceito em: 30-09-2024

RESUMO

Este artigo objetivou modelar o processo de tomada de decisões não programadas, em nível estratégico, de organizações sustentáveis, evidenciando a integração entre valores e fluxos de informação no suporte ao processo decisório. Para tanto, empreendeu-se uma pesquisa descritiva, que recorreu à aplicação de questionários semiestruturados a tomadores de decisão de empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Brasil Bolsa Balcão, no ano de 2023. Os resultados da pesquisa destacam a integração entre valores e fluxos informacionais, enfatizando a relevância desta integração no suporte à tomada de decisão em organizações sustentáveis. A partir destes resultados se delineou um modelo decisório em sustentabilidade, que além de contemplar critérios ou dimensões considerados relevantes para questões da sustentabilidade empresarial, também enfocou os fluxos de informações que apoiam o processo decisório, por meio dos valores que influenciam seu modo de ocorrência, permitindo a identificação de etapas decisórias, e o mapeamento de procedimentos realizados ao longo da tomada de decisão. Acredita-se que o modelo proposto pode contribuir para decisões mais convergentes entre objetivos e consequências, atenuando

as dificuldades de agregação das dimensões de sustentabilidade às estratégias de negócio das organizações.

Palavras-chave: desenvolvimento sustentável; gestão da informação; modelos decisórios; processo decisório; valores organizacionais.

Decision-making model supported by the integration of values and information flows: a proposal in the context of sustainable organizations

ABSTRACT

This article aimed to model the process of making unplanned decisions at the strategic level of sustainable organizations, highlighting the integration between values and information flows to support the decision-making process. To this end, a descriptive study was carried out using semi-structured questionnaires for decision-makers at companies listed on the Brasil Bolsa Balcão Corporate Sustainability Index in 2023. The results of the research highlight the integration between values and information flows, emphasizing the relevance of this integration in supporting decision-making in sustainable organizations. Based on these results, a sustainability decision-making model was outlined, which, in addition to including criteria or dimensions considered relevant to corporate sustainability issues, also focused on the information flows that support the decision-making process, through the values that influence their mode of occurrence, allowing for the identification of decision-making stages and the mapping of procedures carried out during decision-making. It is believed that the proposed model can contribute to more convergent decisions between objectives and consequences, mitigating the difficulties of adding sustainability dimensions to organizations' business strategies.

Keywords: sustainable development; information management; decision-making models; decision-making process; organizational values.

1 INTRODUÇÃO

A tomada de decisão ocupa um espaço relevante nos estudos relacionados ao ambiente organizacional, compondo uma área de pesquisa interdisciplinar focada tanto na atividade empresarial quanto na científica (Mendonça; Varvakis, 2018). Por tomada de decisão, entende-se a resolução de um problema, de importância e complexidade variadas, em que se escolhe, com suporte da informação, uma opção considerada satisfatória para uma dada situação. Para Uzonwanne (2015), a tomada de decisão ocorre por meio de um processo, alimentado por fluxos informacionais (Araújo; Silva; Varvakis, 2017). De fato, conforme



Oliveira e Bertucci (2003), a gestão dos fluxos de informação se consolidou como um instrumento estratégico necessário para controlar e auxiliar decisões.

Vale destacar que as decisões organizacionais não ocorrem de modo isolado no tempo ou espaço. Pelo contrário, elas são afetadas por diversos elementos contextuais ao ambiente de negócios ao qual se vinculam, tais como: restrições legais, cultura e valores subjacentes à gestão da organização. No âmbito das decisões orientadas para a sustentabilidade, essa realidade não é diferente. A interseção entre fluxos informacionais, tomada de decisão e sustentabilidade fomenta uma produção acadêmica convergente no entendimento de que a exploração conjunta desses temas pode representar maior alinhamento ao longo do processo decisório, atenuando as dificuldades de integração entre os valores da sustentabilidade e as estratégias de negócio (Brin; Nehme, 2021).

Bansal e Desjardine (2014) argumentam que a tomada de decisão orientada para a sustentabilidade propicia a elaboração de estratégias mais ágeis e com maior capacidade adaptativa às demandas macroemergentes decorrentes do gerenciamento de *trade-offs* entre mercado, sociedade e meio ambiente. No entanto, segundo as mesmas autoras, grande parte das teorias voltadas para a gestão estratégica são desenvolvidas para abordar atividades e decisões a partir da análise dos resultados de apenas um nível de negócios, sem levar em consideração o macrossistema no qual as organizações estão inseridas.

A tomada de decisão voltada para a sustentabilidade requer o desenvolvimento de sinergia estratégica, preconizando um processo holístico que contemple os diversos valores intrínsecos à sustentabilidade e realize uma análise ampliada dos efeitos e consequências das decisões (Dave *et al.*, 2020).

Ressalte-se que a relevância dos valores em influenciar modos de conduta, tanto pessoais quanto organizacionais, e, por consequência, na forma de processamento da tomada de decisão, tem sido defendida em diferentes pesquisas (Ardiana, 2023). Ao se revisar a literatura sobre o estudo dos valores, observa-se como característica comum a concepção de que os valores se constituem de crenças que transcendem situações específicas e que impactam a avaliação e a decisão sobre alternativas, sempre que determinado contexto de escolha exija julgamento (Agyemang; Ansong, 2016).

Os valores permeiam diversos fenômenos organizacionais, incluindo os princípios que norteiam o desenvolvimento de estratégias informacionais (Li; Zou; Mo, 2022) e as metas

vinculadas a questões de sustentabilidade. Nesse contexto, a sustentabilidade empresarial se constitui de uma variedade de valores, que se materializam na tomada de decisão, seja pela sua influência sobre o decisor, em suas individualidades, ou pelo ambiente organizacional em que este está inserido. Tais valores, para Lagrosen e Lagrosen (2019), estão ligados às estruturas e rotinas organizacionais, manifestando-se nas práticas gerenciais que resultam na formação e condução dos fluxos de informação.

Silva e Razzolini Filho (2023), em revisão sistemática da literatura, constataram que, no contexto da sustentabilidade empresarial, os valores influenciam os fluxos informacionais, provendo o embasamento necessário ao seu funcionamento. Para esses autores, valores ambientais, sociais, econômico-financeiros, ético-morais, culturais, gerenciais e informacionais interligam-se de diferentes maneiras com os fluxos de informação, impactando a tomada de decisão. Dessa forma, o processo decisório, no escopo da sustentabilidade, é influenciado tanto por fluxos que fornecem suporte informacional aos decisores (Araújo; Silva; Varvakis, 2017) quanto pelos valores acima mencionados.

A adesão à sustentabilidade pode proporcionar à organização diversos benefícios potenciais. Contudo, de acordo com Baumgartner e Rauter (2017), a elaboração de uma estratégia de sustentabilidade, por congregar elementos axiológicos tão diversos quanto os valores inerentes à sustentabilidade e os fluxos de informação, é uma questão desafiadora. Nessa lógica, autores como El Haddad, Bachkirov e Grishina (2020); Figueroa López e García De La Torre (2018); e Howard-Grenville *et al.* (2017) sugerem a realização de pesquisas que centrem esforços na estruturação de modelos decisórios que apoiem os gestores nessa tarefa.

Ventila-se, então, a relevância dos modelos na conversão da estratégia de sustentabilidade em ação. Tendo isso em vista, a presente pesquisa objetiva: modelar o processo de tomada de decisões não programadas, em nível estratégico, de organizações sustentáveis, evidenciando a integração entre valores e fluxos de informação no suporte ao processo decisório.

2 MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO

A relevância das pesquisas sobre a tomada de decisão organizacional cresce junto com a complexidade do ambiente de negócios. Este ambiente é marcado por crises ambientais,

sociais e de confiança nos agentes do mercado, intenso desenvolvimento tecnológico e aumento do volume de informações circulando, o que exige dos gestores decisões mais assertivas em períodos cada vez menores (Li; Zou; Mo, 2021). Este processo de encurtamento temporal gera uma percepção negativa nos decisores, impondo um ritmo mais acelerado para atendimento às expectativas constituídas, além de aumentar sua exposição a erros (Junges, 2015).

Vale destacar que, conforme Alvarenga *et al.* (2014), no processo decisório, além da informação e dos fluxos informacionais, há outras variáveis envolvidas, fazendo da tomada de decisão um processo permeado por um conjunto de relacionamentos entre elementos de naturezas distintas. Com isso, a decisão pode ser observada com base em perspectivas diversas, como o grau de estruturação da decisão, a racionalidade empregada, o nível administrativo em que ocorre, entre outros aspectos.

As decisões, quanto ao grau de estruturação, podem ser classificadas como programadas e não programadas. As decisões programadas, também identificadas como estruturadas, são rotineiras e repetitivas; ao passo que as decisões não programadas (não estruturadas) dizem respeito a situações novas, não rotineiras, em que as consequências da decisão não são previamente conhecidas (Mescon; Albert; Khedouri, 2006). A correta interpretação da situação-problema e, por consequência, a adequada identificação do grau de estruturação da decisão (programada ou não programada) a ser tomada é essencial para evitar dispêndios desnecessários de recursos, seja pela busca por soluções já disponíveis, ou pela utilização de procedimentos inapropriados que resultem em decisões menos eficazes.

Além da estrutura da decisão, outro fator a ser considerado é a racionalidade, culturalmente empregada, no decorrer do processo decisório. Nesse sentido, tem-se a racionalidade objetiva, que preconiza a ideia de que o tomador de decisões é capaz de analisar de forma completa todas as alternativas e consequências antes de escolher a melhor opção para uma decisão (Eisenhardt; Zbaracki, 1992). Este modelo de racionalidade, assume que o decisor possui informações completas e claras sobre os objetivos da decisão, e que pode processar essas informações de maneira ordenada para chegar à decisão ótima (Bolis *et al.*, 2021). No entanto, esse modelo enfrenta críticas, pois muitas vezes as informações disponíveis são limitadas, os objetivos podem ser incertos, e as decisões não resultam

necessariamente de uma análise sistemática e objetiva, mas sim de padrões comportamentais estabelecidos pela organização (Eisenhardt; Zbaracki, 1992).

Em uma visão oposta a da racionalidade objetiva, Simon (1947) propõe a perspectiva da racionalidade limitada, na qual se reconhece as limitações cognitivas e informacionais dos decisores. Nesse prisma, o decisor toma decisões satisfatórias, e não ótimas, porque ele não possui todas as informações ou a capacidade de processá-las integralmente. A racionalidade limitada sugere que, diante da complexidade e das incertezas do ambiente organizacional, os decisores recorrem a soluções já testadas anteriormente, simplificando o processo decisório. Esse modelo enfatiza a compreensão das reais condições em que as decisões são tomadas, levando em consideração as limitações individuais e organizacionais (Simon, 1977). Portanto, enquanto a racionalidade objetiva foca na otimização e na análise completa das alternativas, a racionalidade limitada reconhece as imperfeições e restrições inerentes ao processo decisório humano, propondo uma abordagem mais pragmática e adaptativa.

A caracterização do nível organizacional em que a decisão é tomada também se constitui como relevante perspectiva de análise. Junges (2015) apontam que em uma organização, as decisões ocorrem em três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional. Nos níveis tático e operacional, as decisões tendem a ser programadas, ou seja, rotineiras e estruturadas, sendo tomadas em situações previsíveis com base em regras e procedimentos estabelecidos. Já no nível estratégico, onde as decisões definem políticas e ações de longo prazo, as decisões são geralmente não programadas, pois envolvem situações novas, complexas e com alto grau de incerteza (Mescon; Albert; Khedouri, 2006). Esses três níveis hierárquicos, categorizados em relação às decisões neles tomadas, vinculam-se entre si, compondo o todo organizacional (Pereira; Lobler; Simonetto, 2010), entretanto, pelas características apresentadas, constata-se que é no nível estratégico que se decidem as políticas e ações relacionadas às estratégias de sustentabilidade das organizações.

Diante da complexidade inerente ao processo de tomada de decisões evidenciada na explanação ora apresentada, infere-se que é necessário empreender esforços na realização de pesquisas centradas no processo decisório, que resultem na elaboração de ferramentas que apoiem o decisor, como os modelos decisórios (Figueiroa López; García De La Torre, 2018). Contudo, argumenta-se que tais modelos devem ser pensados na interface com os

fluxos informacionais, uma vez que estes se constituem como elemento essencial ao processo, viabilizando ao decisor o insumo básico para sua ação.

As características interdisciplinares da tomada de decisão podem ser bem delineadas por meio da formulação de modelos. Para Roy e Vanderpooten (1996, p. 32, tradução nossa), um modelo “é um esquema de representação de uma classe de fenômenos, habilmente desprendida ou emanada do contexto real por um observador, que serve de suporte à investigação ou comunicação”. Em outras palavras, os modelos consistem em simulações aproximativas da realidade, que visam auxiliar a observação e análise de fenômenos e processos em seus ambientes naturais (Lousada; Valentim, 2011).

Um modelo expressa graficamente um processo completo de tomada de decisão devendo, para isso, levar em consideração um número de variáveis que possibilitem explicar tal processo. Vital, Floriani e Varvakis (2010), salientam que os modelos podem se adequar às peculiaridades e contextos de cada organização, propiciando manejo adequado às informações que compõem este processo. Entende-se, portanto, que a adesão a modelos decisórios se mostra adequada, visto que estes possuem a capacidade de representar uma determinada realidade, além de serem suficientes para explicá-la.

Segundo Efimova (2018), a modelagem decisória propicia a visualização das etapas do processo dentro do processo, podendo ser utilizada como ferramenta diagnóstica para mapeamento e controle do estado atual, e identificação de melhorias nos fluxos do processo. Recorre-se ao mapeamento acima mencionado para acompanhamento de dois estados da decisão: “*As-is*” ou “*Como é/está*”, e o “*To-be*” ou “*Como será*”. O “*As-is*” se refere ao estado atual, sendo que neste tipo de mapeamento não se realiza alterações, presumindo-se a construção de modelos descritivos. Já o “*To-be*” destina-se a estados futuros, partindo da proposição de alterações, indicando modelos prescritivos (Efimova, 2018).

Bass (1983) divide os modelos de tomada de decisão em dois grupos: o primeiro é formado por modelos matemático-dedutivos. Estes modelos privilegiam a lógica dedutiva, na qual se vale do rigor matemático na descrição do processo decisório. Este tipo de modelo é útil, pois tem capacidade para processar grande quantidade de dados, contudo, apresenta como limitação, segundo Bass (1983), a incapacidade de modelar determinados fenômenos reais envolvidos na decisão, que por sua natureza, não possam ser capturados matematicamente de forma adequada. O segundo grupo comporta os modelos empírico-

indutivos, que se destinam à modelagem do processo decisório no instante em que as atividades e fenômenos ocorrem. Tais modelos apresentam como vantagem a possibilidade de utilização de critérios qualitativos, oportunizando o trabalho com questões não modeláveis matematicamente, entretanto, apresenta como desvantagem maior dificuldade na manutenção do controle durante a experimentação (Bass, 1983).

Há na literatura diversos modelos de tomada de decisão, desenvolvidos, propostos e estudados por diferentes autores. A variedade de modelos se justifica pelas especificidades inerentes a cada organização, além da diversidade de métodos que podem ser aplicados ao processo decisório, segmentando-os, por exemplo, em tipos de decisão, níveis hierárquicos, valores que orientam a decisão, dentre outros.

Em que pese haver uma variedade de modelos, muitos deles convergem para a estruturação do processo decisório a partir das seguintes etapas: identificação da necessidade de decisão; busca e desenvolvimento de alternativas de solução; análise e seleção de alternativas; e ações voltadas à implementação e monitoramento da solução (Bass, 1983; Choo, 2003; Simon, 1947; Stoner; Freeman 1994).

Outro fator de convergência encontrado nos modelos, versa sobre a relevância e uso da informação em sua estruturação. Cada uma das etapas previstas nos modelos é apontada como intensiva em informação, sendo esta necessária para definição de regras que darão base a seleção de alternativas e para previsão das possíveis consequências de sua implementação (Mendonça; Varvakis, 2018). Os fluxos informacionais, nesta perspectiva, ligam e alimentam todas as etapas do processo, demandando acompanhamento e gerenciamento constante.

Aceitando que a adesão a uma cultura organizacional direcionada para a sustentabilidade orienta o processo decisório, autores como Calabrese *et al.* (2019) passaram a propugnar a necessidade de se desenvolver métodos práticos, que apoiem o decisor a incluir os valores associados à sustentabilidade nos processos de tomada de decisão, propiciando a formulação e proposição de modelos decisórios vinculados à sustentabilidade (El Haddad; Bachkirov; Grishina, 2020; Figueroa López; García De La Torre, 2018; Gilioli *et al.*, 2020).

Constata-se, no entanto, que, dentre os modelos encontrados na literatura, não há propostas que considerem os valores da sustentabilidade, e suas influências sobre os fluxos informacionais. Os fluxos informacionais impactam a tomada de decisão e, desta forma, precisam estar contemplados nos modelos decisórios. Contudo, é preciso ampliar a visão de

que o fluxo informacional é apenas o viabilizador da circulação de informações. Os fluxos informacionais são compostos por elementos que se associam diretamente ao processo decisório (Paiva; Silva; Lopes, 2020). Deste modo, incluir os valores que embasam os fluxos informacionais, ou seja, as escolhas organizacionais referentes à gestão destes fluxos, e expressá-los em um modelo, pode contribuir para decisões mais convergentes entre objetivos e consequências, atenuando as dificuldades de integração das dimensões de sustentabilidade às estratégias de negócio (Brin; Nehme, 2021).

3 ENCAMINHAMENTO METODOLÓGICO

Para modelar o processo de tomada de decisões não programadas, de nível estratégico, de organizações sustentáveis, evidenciando a integração entre valores e fluxos de informação no suporte ao processo decisório, realizou-se uma pesquisa descritiva, qualitativa e quantitativa, e de corte temporal transversal (Vergara, 2016). Com isso, a pesquisa investigou processos decisórios: de nível estratégico; em situações de decisões não programadas; ocorridas no âmbito de departamentos ou setores vinculados ao planejamento de estratégias de sustentabilidade.

O método de coleta de dados foi o questionário semiestruturado. Um questionário, deve ser composto pelo número de questões necessário para elucidação do problema investigado. Nesse sentido, o presente questionário contém 12 questões, formuladas com o intuito de possibilitar a elaboração do modelo de tomada de decisão, objetivo desta pesquisa. O questionário foi dividido em 2 blocos: (i) Processo Decisório, composto por 6 questões e (ii) Valores, Gestão e Fluxo da Informação, com 6 questões.

Nos termos de Efimova (2018) a modelagem decisória deve possibilitar a visualização das etapas do processo dentro do processo, tendo isso em vista, o instrumento de coleta segmentou as questões relacionadas ao processo decisório em cinco etapas: (i) identificação da situação ou problema; (ii) proposição e verificação de alternativas; (iii) avaliação e seleção das alternativas; (iv) implementação e controle da decisão e (v) análise dos resultados da decisão. Estas etapas foram identificadas por Silva e Razzolini Filho (2021) como convergentes aos processos de tomada de decisão de organizações sustentáveis, como as listadas no ISE. Ademais, são coerentes com os modelos propostos por Simon (1977); Bass (1983); Stoner e

Freeman (1994) e Choo (2003). Destaca-se que as questões deste bloco buscaram investigar, pela percepção dos respondentes, como cada etapa do processo em tela é desenvolvida, bem como identificar as ações por eles executadas, em cada uma delas.

Quanto ao segundo bloco de questões, recorreu-se a Choo (2003) para elaboração das questões. Segundo o referido autor, os processos de gerenciamento dos fluxos informacionais utilizados na tomada de decisão são baseados em seis componentes: (i) identificação das necessidades informacionais; (ii) captação da informação; (iii) organização e armazenamento da informação; (iv) produtos da informação; (v) distribuição da informação; e (vi) Uso da informação. São estes os componentes informacionais verificados na pesquisa. Cabe ressaltar, que as questões desse bloco também intentaram verificar a presença e influência dos valores orientados para a sustentabilidade sobre os fluxos de informação que suportam os processos decisórios.

Em relação a amostra pesquisada, esta é intencional por conveniência, sendo definido como público-alvo- apto a responder o instrumento de coleta desta tese- gestores (gerentes, diretores, chefes, ou ocupantes de cargos correlatos) dos departamentos e/ou unidades responsáveis pelo planejamento de estratégias e práticas de sustentabilidade de organizações listadas na carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial-ISE da B3 (Bolsa Brasil Balcão), no ano de 2023.

Das 67 empresas listadas na carteira ISE/2023, 24 aceitaram participar da pesquisa, formando o ambiente pesquisado. A opção por utilizar o ISE como critério de formação do universo de pesquisa ocorreu devido ao reconhecimento do rigor metodológico empregado na seleção de suas empresas, o que permite qualificá-las como "sustentáveis" (Santos; Leite Filho; Santos, 2021).

As questões quantitativas foram tabuladas em planilhas do *software* Microsoft Excel, e tratadas com Estatística Descritiva. Já as questões qualitativas foram analisadas utilizando métodos de Análise de Conteúdo, na vertente preconizada por Bardin (2016). Desta forma, as respostas discursivas passaram pelas etapas de: (i) pré-análise, na qual foram realizadas leituras flutuantes e as primeiras codificações; (ii) análise e exploração do material, etapa em que se codificou e categorizou todas as respostas; e por fim, (iii) tratamento dos resultados, aqui as categorias foram analisadas verificando-se padrões nas respostas.

Após o processo de análise se procedeu à elaboração da proposta de modelo. A referida proposta apresenta natureza qualitativa, uma vez que, segundo Caputo (2021),

modelos com tal característica são mais adaptáveis, conformando-se a diversas realidades, como a da sustentabilidade empresarial. Além disso, a proposta ainda contempla elementos prescritivos e descritivos (Efimova, 2018). Os elementos prescritivos dizem respeito à definição das etapas do processo decisório e as atividades de gerenciamento dos fluxos informacionais, elementos já observados na literatura (Silva; Razzolini Filho, 2021), e constantes no questionário. Ao passo que os valores envolvidos em cada etapa decisória, suas influências e formas de integração com os fluxos de informação, e as atividades desenvolvidas a partir do suporte informacional, são descritivas, sendo levantadas com base nos constructos teóricos identificados na pesquisa.

Destaca-se, por fim, que esta investigação foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais, da Universidade Federal do Paraná. Tal comitê julgou que a pesquisa cumpre todos os requisitos éticos necessários para sua realização, avaliando seu desenvolvimento via Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) nº 69908823.7.0000.0214.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados contempla a caracterização das cinco etapas do processo de tomada de decisão investigadas na pesquisa, interligando-as tanto a elementos de gestão dos fluxos de informação como aos valores envolvidos.

Etapa 1 – Identificação da situação ou problema

A identificação da necessidade de decisão, fase inicial do processo decisório, ocorre, para 58% dos respondentes, de forma preditiva, ou seja, antes que a situação ou problema que demande algum tipo de intervenção aconteça.

É importante ressaltar que a identificação de tais necessidades não é automática, mas sim influenciada pelo ambiente empresarial em que se encontram, o qual reflete o contexto informacional, a cultura institucional, os valores e as motivações dos indivíduos e organizações envolvidos (Bahari *et al.*, 2023). Portanto, ao enfatizarem um processo de detecção proativa de mudanças no panorama corporativo relacionadas à sustentabilidade empresarial, os entrevistados sugerem uma postura de vigilância e monitoramento contínuo, onde

informações confiáveis, completas e precisas são utilizadas para embasar suas decisões (Stair; Reynolds, 2006), levando em conta os objetivos e valores que orientam a organização.

Frente ao exposto, o gerenciamento dos fluxos informacionais ganha relevância, pois o apoio a este tipo de estratégia decisória exige um processo de análise de contexto marcado pela identificação e coleta de informações acurado, contemplando-se informações providas de diversas fontes e canais (Valentim, 2010). Além disso, a agilidade e qualidade do processamento da informação se torna requisito fundamental para o sucesso destas decisões.

A análise de conteúdo realizada sobre as respostas discursivas evidenciou que esta etapa recebe suporte informacional de duas atividades referentes à gestão dos fluxos de informação: (i) identificação das necessidades informacionais; e (ii) captação de informações.

A identificação das necessidades informacionais contempla o levantamento realizado no curso dos procedimentos para caracterização da situação ou problema, intentando determinar quais informações são necessárias para compreensão da situação de decisão. Esta identificação, segundo os respondentes, confere ênfase a valores sociais e econômico-financeiros, tais como: foco no cliente, respeito às partes interessadas, e demandas do mercado, podendo ocorrer de forma ativa (pesquisas encomendadas), e reativa (manutenção de canais de comunicação cliente-organização). Ao passo que a captação da informação se destina a coletar informações relacionadas ao problema, abrangendo as diferentes dimensões de sustentabilidade consideradas pela cultura de cada organização. A captação de informações, ao se alinhar aos valores da organização, prioriza a utilização de fontes e canais formais.

Etapa 2 – Proposição e verificação de alternativas

As propostas de soluções para situações ou problemas relacionados à sustentabilidade se baseiam no uso de informações estruturadas. 88% dos participantes afirmam utilizar este tipo de informação com “muita frequência/frequência”.

O uso privilegiado de informações estruturadas como subsídio ao processo de tomada de decisão, é coerente a respostas de questões anteriores, como a busca por identificar de forma preditiva as necessidades decisórias. Além disso, evidencia um formato de tomada de decisão marcado pela objetividade, em que, segundo Nemkova *et al.* (2015), decisores pautam suas escolhas em abordagens mais “normativistas”, que favorecem a presença da formalidade.

A objetividade citada acima também está evidenciada no percentual relativamente baixo conferido à utilização de *insights* inovadores. Esta opção é utilizada de forma “muito frequente/frequente” em apenas 38% dos casos, revelando propostas decisórias em sustentabilidade apoiadas em processos objetivamente racionalizados, que incluem o estabelecimento de parâmetros avaliativos e a adesão à realidade por meio da observação e da lógica, em oposição a processos mais intuitivos (Zollo; Pellegrini; Ciappei, 2017).

Contudo, como as decisões em uma organização são uma amálgama de aspectos complexos, que se articulam de forma dinâmica e flexível, encontra-se, também, nas respostas dos decisores, evidências de elementos referentes à racionalidade limitada (Simon, 1977), indicadas pelo uso significativo (74% muito frequente/frequente) do histórico de decisões anteriores como apoio a novas decisões. Nesse sentido, os respondentes confirmam Choo (2003), que argumenta que as organizações são geradoras de novos conhecimentos com potencial de impactar a tomada de decisão, pela ressignificação de fatos anteriores.

As respostas qualitativas ajudam a elucidar os percentuais levantados. Com isso, os respondentes afirmam se utilizar de valores e experiências pessoais para avaliar informações levantadas a priori, ou seja, da etapa anterior, buscando criar possíveis alternativas para a resolução da situação ou problema. Estas alternativas, segundo os respondentes, são pensadas em coerência aos valores da organização, contudo, tanto a análise das informações como a formulação e proposição de alternativas estão imbricadas nos valores pessoais dos agentes envolvidos, o que deve levar as organizações a empreenderem esforços na promoção e socialização de uma cultura organizacional que apoie uma racionalidade decisória pautada principalmente nos interesses organizacionais. O suporte fornecido pelos fluxos de informação nesta etapa do processo decisório, está descrito no Quadro 1.

Quadro 1 – Suporte informacional na proposição e verificação de alternativas

Componentes dos fluxos informacionais	Suporte informacional
Organização e armazenamento da informação	As informações coletadas são organizadas e armazenadas de maneira segura, acessível e compreensível a todos os envolvidos no processo. Para tanto, devem ser utilizados TICs eficientes que além de garantir a rápida recuperação de informações, também permitam a realização de filtros e processamentos informacionais úteis à elaboração das alternativas para a decisão a ser tomada.

Componentes dos fluxos informacionais	Suporte informacional
Produtos da informação	Desenvolve-se produtos de informação claros e concisos que destaquem as características de cada alternativa, com ênfase em suas implicações nas áreas éticas, ambientais, sociais, econômicas e de governança. Além disso, a diversidade cultural e as características individuais dos decisores são consideradas ao se criar produtos de informação que sejam passíveis de satisfazer suas necessidades informacionais. Os produtos informacionais são confeccionados, principalmente, por meio dos SIGs, que recebem dados internos e externos, e os convertem em indicadores, relatórios gerenciais, como o de “sustentabilidade”, e histórico de decisões anteriores.
Distribuição da informação	A informação e os produtos informacionais sobre as alternativas propostas são compartilhados entre os membros das equipes envolvidas na tomada de decisão. Os canais utilizados para tal compartilhamento são disponibilizados pela organização e selecionados com vistas à segurança, eficiência e velocidade com que a informação precisa ser compartilhada.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Etapa 3 – Avaliação e seleção das alternativas

Para os respondentes, esta etapa contempla avaliações sobre as vantagens e desvantagens, custos e benefícios de cada alternativa proposta, em que se pondera não apenas valores econômico-financeiros, mas também os valores ético-morais, ambientais, sociais e gerenciais considerados relevantes para a estratégia das organizações sustentáveis. Uma vez que as vantagens e desvantagens, riscos e benefícios associados são mensurados, os decisores podem selecionar a alternativa que satisfaça, dentro dos parâmetros pré-estabelecidos, a necessidade de decisão.

Cabe destacar, que no contexto investigado, as consequências ambientais e sociais das alternativas propostas para resolução de uma situação são analisadas em 100% dos casos. Procedimento considerado natural para organizações que desejam ser reconhecidas como sustentáveis, a partir da submissão de suas práticas à mensuração de índices publicizáveis de sustentabilidade (Genari; Macke, 2022).

Em relação à seleção das alternativas propostas à decisão, constata-se a preferência por opções que satisfaçam a necessidade, sem ser preciso que estas se configurem como a opção ótima. 79% dos respondentes afirmaram buscar tal opção com “muita frequência/frequência”. A seleção de opções apenas satisfatórias, em associação a consultas ao histórico de decisões

anteriores, ressalta a dicotomia na atitude dos decisores, que transitam ao longo do processo decisório entre comportamentos racionalmente objetivos e limitados.

A avaliação e seleção de alternativas para solucionar uma situação ou problema recebe suporte informacional, principalmente, de três elementos: Captação da informação; Produtos da informação; e Uso da informação.

A captação da informação contempla a coleta de informações relevantes, confiáveis e completas sobre cada alternativa proposta, para que estas subsidiem à avaliação e seleção das alternativas de decisão. Os respondentes buscam fontes informacionais internas e externas diversificadas e atualizadas, incluindo dados sobre decisões anteriores tomadas em contextos semelhantes, *feedback* das partes interessadas e indicadores internos sobre o desempenho de práticas sustentáveis. Os canais para captação das informações se adaptam à velocidade das mudanças nas condições ambientais, sociais e gerenciais imbricadas na situação a ser resolvida, e há priorização de canais que se coadunem aos valores da organização: SIGs, e-mail institucional e reuniões *on-line*.

Nesta etapa são desenvolvidos produtos da informação, tais como, relatórios gerenciais, indicadores e análises que evidenciam como cada alternativa proposta se coaduna aos valores gerenciais, culturais, ético-morais, ambientais e sociais da organização, demonstrando sua viabilidade econômica e benefícios financeiros associados. Por fim, estes produtos são utilizados para subsidiar a análise e seleção da alternativa de decisão.

Etapa 4 – Implementação e controle da decisão

Como corolário da sistematização processual da tomada de decisão, observada nas respostas anteriores, verifica-se, como prática habitual das organizações investigadas, o monitoramento das ações de implantação das decisões tomadas, o que contribui para a prevenção de possíveis desvios em relação às questões de sustentabilidade abarcadas na decisão, e para que se detecte e se corrija erros de execução que comprometam a eficácia dos efeitos pretendidos para a decisão.

Salienta-se que, tal monitoramento pressupõe um fluxo informacional eficiente, que permita que as informações fluam em ambos os sentidos da hierarquia organizacional (Valentim, 2010), uma vez que as ações necessárias para implementação de decisões tomadas

no nível estratégico são, usualmente, executadas pelos níveis tático e operacional da organização.

A implementação e o controle da decisão tomada utilizam o suporte informacional de dois elementos dos fluxos informacionais: a captação de informações e a organização e armazenamento da informação. Durante a implementação da alternativa escolhida são estabelecidos canais e fontes informacionais eficientes para captação de informações relevantes sobre o progresso das ações relativas à decisão, bem como para o monitoramento de possíveis alterações no ambiente que motivou a necessidade decisória. Isso pode incluir dados de desempenho, *feedback* das partes interessadas, alterações de políticas e legislações ambientais, societárias, trabalhistas e fiscais. As informações captadas são armazenadas e organizadas em SIGs da organização, garantindo aos gestores acesso a uma base de dados ampla e constantemente atualizada.

Etapa 5 – Análise dos resultados da decisão

Nesta etapa a alternativa escolhida, já convertida em decisão implementada, produz resultados que precisam ser avaliados e comparados com as previsões que embasaram sua escolha, para que os pressupostos que a suportaram sejam validados ou não, servindo, assim, como subsídio para futuras decisões. Tal avaliação consiste em um procedimento objetivo, no qual se busca observar a repercussão proporcionada pela decisão em relação à estratégia da organização para preservação ambiental, ganho de lucratividade, aumento de legitimidade social e satisfação das necessidades das partes interessadas.

A análise dos efeitos da decisão, no contexto da sustentabilidade, demanda, por sua vez, a averiguação da satisfação das necessidades das partes interessadas impactadas pela decisão, assim como a consideração de suas consequências, em termos de obtenção dos objetivos pretendidos para ela (Lahtinen; Kuusela; Yrjölä, 2018); e a conformidade dessas consequências em relação aos critérios estabelecidos na fase de avaliação e seleção de alternativas para a decisão (El Haddad; Bachkirov; Grishina, 2020).

O suporte informacional dos fluxos, nesta etapa, indica um "uso das informações" coletadas ao longo do processo, como suporte à análise dos resultados da decisão em termos de objetivos atingidos, e impactos produzidos nas áreas éticas, ambientais, sociais,

econômicas e de governança. Partindo da análise dos resultados obtidos se elaboram "produtos da informação", criando-se bases históricas que possibilitem o aprendizado com as experiências decisórias do presente, e sua melhoria no futuro.

Valores

A análise realizada sobre os dados coletados, consoante ao explanado na subseção anterior, revelou que os fluxos informacionais, dos processos decisórios investigados, são influenciados por valores de naturezas distintas, que após sua compilação, puderam ser categorizados em sete tipologias: Valores Ambientais, Culturais, Econômico-Financeiros, Ético-Morais, Gerencias, Informacionais e Sociais. A pesquisa ainda revelou que tais valores são oriundos, tanto da dimensão individual dos decisores (Valores Pessoais), como da dimensão institucional (Valores Organizacionais).

Destaca-se, que estas tipologias de valores se coadunam às identificadas na literatura (Agyemang; Asong, 2016; Rokeach; Regan, 1980; Suwannarat; 2023), o que representa uma aproximação da gestão dos fluxos de informação e da gestão da organização, por meio dos valores.

Atividades do Processo Decisório

O questionário também verificou quais atividades são desenvolvidas em cada etapa do processo decisório. Para tanto, foram propostas questões discursivas nas quais os respondentes discorreram sobre como procedem em suas decisões. A análise realizada sobre estas respostas resultou na identificação de dez ações. Tais ações, com vista a uma apresentação mais didática e concisa, estão detalhadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Ações desenvolvidas no processo decisório

Etapas	Ações Desenvolvidas
Etapa 1: Identificação da situação ou problema	<p>Análise de contexto: Investigação preventiva e interpretação da conjuntura em que a organização opera, explorando-se possíveis alterações de contexto e questões relevantes ao desenvolvimento e manutenção de suas atividades, em termos de crescimento econômico e riscos envolvidos.</p> <p>Mapeamento das partes interessadas: identificação e caracterização das partes interessadas implicadas na situação de decisão, analisando-se seus interesses e preocupações em relação à sustentabilidade e expectativas de atuação das organizações.</p>

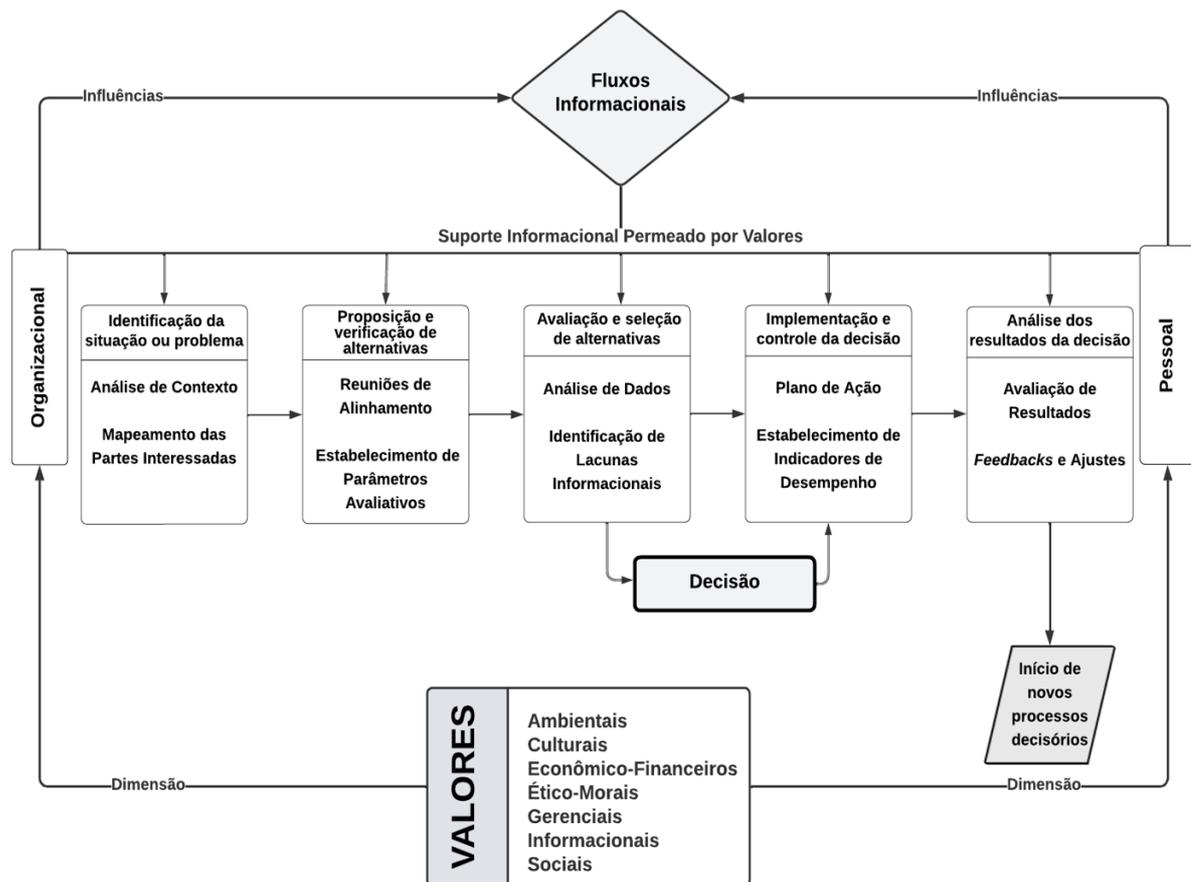
Etapas	Ações Desenvolvidas
<p>Etapa 2: Proposição e verificação de alternativas</p>	<p>Reuniões de alinhamento: São realizadas reuniões para alinhar valores das organizações e dos gestores e suas equipes, e pensar estratégias decisórias para resolução da situação ou problema. As reuniões ainda são utilizadas para esclarecer os decisores sobre incertezas e incompreensões sobre as informações compartilhadas, melhorando a comunicação interna e colaborando para superação de barreiras informacionais.</p> <p>Estabelecimento de parâmetros avaliativos: A formulação de alternativas decisórias passa ainda pela definição de parâmetros, baseados em valores relevantes para a organização, nos quais cada alternativa será embasada e classificada.</p>
<p>Etapa 3: Avaliação e seleção das alternativas</p>	<p>Análise de dados: Dados quantitativos e qualitativos são usados para avaliar o impacto de cada alternativa nas áreas de sustentabilidade e nos objetivos da organização.</p> <p>Identificação de lacunas informacionais: Durante a avaliação, identificam-se quaisquer lacunas de conhecimento que possam ter sido deixadas em aberto e que possam afetar a tomada de decisão, e buscam-se, caso necessário, novas informações que ajudem a suprir tais lacunas.</p>
<p>Etapa 4: Implementação e controle da decisão</p>	<p>Plano de ação: Desenvolvimento de um plano detalhado para implementação da alternativa escolhida, incluindo recursos necessários, cronograma, responsabilidades, possíveis contingências e estratégias básicas para superá-las.</p> <p>Estabelecimento de indicadores de desempenho: Definição de indicadores de desempenho que permitam monitorar o progresso da implementação da decisão, em termos de objetivos ambientais, sociais e econômico-financeiros, e impactos gerenciais e ético-morais sobre as atividades do negócio.</p>
<p>Etapa 5: Análise dos resultados da decisão</p>	<p>Avaliação dos resultados: Analisa-se os resultados da decisão implementada em relação aos objetivos de sustentabilidade esperados, indicadores de desempenho estabelecidos, impactos proporcionados, e sua adequação aos valores da organização.</p> <p><i>Feedback</i> e ajustes: Busca-se <i>feedbacks</i> de todas as equipes envolvidas na tomada de decisão e em sua implementação, assim como, consulta-se as partes interessadas impactadas pelos efeitos da decisão, sobre a satisfação de suas necessidades. Utiliza-se o <i>feedback</i> obtido para aprender lições, e ajustar as estratégias da organização para melhorar os processos decisórios futuros. O que inclui ajustes nas atividades de gestão dos fluxos de informação, e o monitoramento constante do ambiente de negócios, dando início a novos ciclos decisórios.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Modelo de Tomada de Decisão

Esta subseção apresenta um modelo de tomada de decisão de organizações sustentáveis, evidenciando a integração entre valores e fluxos de informação no suporte ao processo decisório (Figura 1). A elaboração do modelo foi suportada pelos dados empíricos coletados via questionário aplicado aos gestores de organizações listadas na carteira ISE-2023, e explorados nas subseções anteriores.

Figura 1 – Modelo de tomada de decisão baseado em valores e fluxos de informação



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

O modelo se estrutura em cinco etapas decisórias: (i) Identificação da situação ou problema; (ii) Proposição e verificação de alternativas; (iii) Avaliação e seleção das alternativas; (iv) Implementação e controle da decisão; e (v) Análise dos resultados da decisão (Uzonwanne, 2015). Estas etapas, além de estarem evidenciadas em processos de tomada de decisão encontrados na literatura (Bass, 1983; Choo, 2003; Simon, 1977; Stoner; Freeman, 1994), também foram identificadas como convergentes ao processo de tomada de decisão de organizações listadas no ISE (Silva; Razzolini Filho, 2021).

As etapas decisórias modeladas, ambientadas no contexto da sustentabilidade empresarial, integram-se as atividades de gerenciamento dos fluxos de informações preconizadas por Choo (2003), a saber: (i) identificação das necessidades informacionais; (ii) captação da informação; (iii) organização e armazenamento da informação; (iv) produtos da informação; (v) distribuição da informação; e (vi) Uso da informação.

A integração entre as etapas decisórias e os fluxos de informação conjugam procedimentos próprios, que contemplam os valores mapeados, características e atividades que as especificam, influenciando diferentes elementos e aspectos dos fluxos de informação que fornecem suporte informacional à tomada de decisão. Ademais, cada etapa decisória apresenta as ações a serem desenvolvidas a partir das influências levantadas, assegurando a conversão dos valores e influências identificadas em atividades concretas e implementáveis no processo decisório, conforme se evidenciado na Figura 1.

No modelo apresentado na Figura 1, o processo decisório é desencadeado pelo surgimento ou identificação de uma situação ou problema que, para sua resolução, demande dos gestores e organizações uma decisão que a satisfaça. Para que tal decisão seja tomada de maneira mais eficaz e coerente aos objetivos sustentáveis da organização, procedem-se uma série de etapas, influenciadas por valores provenientes das dimensões pessoais dos decisores, assim como valores da organização que influenciam e se integram às atividades e elementos dos fluxos de informação, fornecendo apoio informacional às ações a serem realizadas.

Além disso, é possível verificar que cada uma das etapas do modelo recebe suporte da informação, sendo esta responsável por fornecer ao decisor auxílio para sua ação, desde a identificação de uma necessidade de decisão relacionada ao contexto da sustentabilidade, a elaboração e seleção de alternativas para sua resolução, até a implantação, monitoramento e avaliação dos resultados da decisão tomada.

Nesta acepção, os valores pessoais dos atores envolvidos no processo decisório, bem como os valores da organização, constituem-se em um fator-chave, integrando e influenciando as atividades de gerenciamento dos fluxos informacionais.

Vale destacar que qualquer modelo se configura como uma representação abstrata emanada de um fenômeno mais complexo. Deste modo o ambiente no qual são elaborados deve ser considerado, visto que interferem diretamente na percepção e condução dos processos. O presente modelo, ambientado no contexto de organizações que comprovaram comprometimento e alta *performance* em sustentabilidade por meio da adesão ao ISE, índice internacionalmente reconhecido, contempla uma abordagem que confere ênfase aos valores identificados, na literatura e em pesquisa empírica, como relacionados a estes fins, viabilizando um esquema que facilite sua integração aos fluxos de informação que fornecerão suporte às ações a serem desenvolvidas no âmbito do processo decisório.

Tem-se, portanto, que esse modelo oportuniza uma estrutura abrangente para a tomada de decisões em sustentabilidade empresarial, conjugando as diversas dimensões abarcadas pelo conceito de sustentabilidade, aos fluxos de informação e aos valores envolvidos. Integrar os valores aos fluxos de informação em todas as etapas do processo de tomada de decisão em sustentabilidade empresarial consiste em uma abordagem estratégica que assegura que a informação seja um componente central e bem gerenciado no processo decisório, contribuindo para que os gestores tomem decisões com melhor embasamento informacional. O que permite uma tomada de decisão mais coerente e alinhada aos objetivos das organizações, e para o desenvolvimento e fortalecimento de uma cultura decisória que privilegie os valores inerentes à sustentabilidade na gestão de seus fluxos informacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa destacam a integração entre valores e fluxos informacionais, enfatizando a relevância desta integração no suporte à tomada de decisão em organizações sustentáveis. Nesse sentido, o presente estudo inovou ao delinear um modelo decisório em sustentabilidade, que não contempla apenas critérios ou dimensões considerados relevantes para questões da sustentabilidade empresarial. Caracterizando-se, como a primeira proposta deste gênero na literatura, a focar também os fluxos de informações que apoiam o processo decisório, por meio dos valores que influenciam seu modo de ocorrência, o que permitiu identificar etapas decisórias, e mapear procedimentos realizados a partir da integração dos valores aos fluxos de informação. Acredita-se que, esta proposta pode contribuir para decisões mais convergentes entre objetivos e consequências, além de possibilitar a integração das dimensões de sustentabilidade com as estratégias de negócio das organizações.

Como limitações deste estudo cita-se a falta de validação do modelo, seja por especialistas nos campos investigados, ou por gestores atuantes em organizações. Com isso, entende-se, que este modelo, mesmo que alicerçado em análises rigorosas dos dados empíricos coletados via instrumento de coleta, ainda carece de ratificação externa.

Para sanar a limitação acima descrita, recomenda-se que sejam efetuados estudos de caráter confirmatório, que validem as etapas decisórias, os valores e os elementos que os integram aos fluxos de informação, bem como as ações previstas a partir das influências dos

valores, identificando possíveis elementos ou aspectos não vislumbrados na presente pesquisa. Tal validação poderia ocorrer, em um primeiro momento, por meio de pesquisas qualitativas, onde fossem conduzidas entrevistas com especialistas nas áreas investigadas, e posteriormente pela aplicação de questionários quantitativos em universos maiores que o nesta investigação pesquisado.

REFERÊNCIAS

AGYEMANG, O. S.; ANSONG, A. Role of personal values in investment decisions: Perspectives of individual Ghanaian shareholders. **Management Research Review**, v. 39, n. 8, p. 940–964, 2016.

ALVARENGA, T. K.; CARDOSO, R. L.; FERREIRA, J. S.; AGUIAR, A. B. de. The Interference of Emotion Risk Decision-Making: an Experimental Study with Controllershship Professionals. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v.2, p. 24–42, abr./jun. 2014.

ARAÚJO, W. C. O.; SILVA, E. L. da; VARVAKIS, G. Fluxos de informação em projetos de inovação: Estudo em três organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 22, n. 1, p. 57–79, jan./mar. 2017.

ARDIANA, P. A. Stakeholder engagement in sustainability reporting by Fortune Global 500 companies: a call for embeddedness. **Meditari Accountancy Research**, v. 31, n. 2, p. 344–365, 2023.

BAHARI, N.; SAUFI, R. A.; ZAINOL, N. R.; SAMAD, N. S. A.; YAZIZ, M. F. A. Entrepreneur's Personality Traits and Firm Performance of Malaysian Smes: Mediated by Market Orientation. **International Journal of Professional Business Review**, Miami, v. 8, n. 1, p. 1–27, 2023.

BANSAL, P.; DESJARDINE, M. R. Business sustainability: It is about time. **Strategic Organization**, v. 12, n. 1, p. 70–78, Feb. 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASS, B. M. **Organizational decision making**. 3. ed. Homewood, IL: R. D. Irwin, 1983.

BAUMGARTNER, R. J.; RAUTER, R. Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. **Journal of Cleaner Production**, v. 140, part 1, p. 81–92, Jan. 2017.

BOLIS, I.; MARIOKA, S. N.; LEITE, W. K. dos S.; ZAMBRONI-DE-SOUZA, P. C. Sustainability is all about values: The challenges of considering moral and benefit values in business model decisions. **Sustainability**, Switzerland, v. 13, n. 2, p. 1–19, 2021.

BRIN, P.; NEHME, M. Sustainable development in emerging economy: Using the analytical hierarchy process for corporate social responsibility decision making. **Journal of Information Technology Management**, v. 13, n. special: Role of ICT in Advancing Business and Management, p. 159–174, 2021.

CALABRESE, A.; COSTA, R.; LEVIALDI, N.; MENICHINI, T. Integrating sustainability into strategic decision-making: A fuzzy AHP method for the selection of relevant sustainability issues. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 139, p. 155–168, Feb. 2019.

CAPUTO, F. Towards a holistic view of corporate social responsibility. The antecedent role of information asymmetry and cognitive distance. **Kybernetes**, v. 50, n. 3, p. 639–655, 2021.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora SENAC, 2003.

DAVE, C.; HAMRE, S.; KEPHART, C.; REUBEN, A. Subjects in the lab, activists in the field: public goods and punishment. **Eurasian Economic Review**, v. 10, n. 3, p. 533–553, Sept. 2020.

EFIMOVA, O. V. Integrating Sustainability Issues into Investment Decision Evaluation. **Journal of Reviews on Global Economics**, v. 7, p. 668–681, 2018.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic Decision Making. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 17–37, 1992.

EL HADDAD, P.; BACHKIROV, A. A.; GRISHINA, O. Comparative CSR decision-making in the Middle East: an exploratory study. **International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management**, v. 14, n. 4, p. 792–811, 2020.

FIGUEROA LÓPEZ, A.; GARCÍA DE LA TORRE, C. Un modelo para la toma de decisiones sustentables en las organizaciones. **Investigación Administrativa**, Ciudad de México, v. 48, n. 122, jul./dic. 2018.

GENARI, D.; MACKE, J. Práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos e os Impactos no Comprometimento Organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 62, n. 5, p. 1–23, set./out. 2022.

GILIOI, M. da C.; SANTOS, M. J. da C. dos; ANTONELLI, R. A.; TONIN, J. M. da F. Ética e Moral no Processo de Tomada de Decisão: O Caso dos alunos de Ciências Contábeis. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 20, n. 44, p. 29–40, jan./abr. 2020.

HOWARD-GRENVILLE, J.; DAVIS, J.; DYLLICK, T.; JOSHI, A.; MILLER, C.; THAU, S.; TSUI, A. S. Sustainable Development for a Better World: Contributions of Leadership, Management and Organizations. **Academy of Management Discoveries**, v. 3, n. 1, p. 107–110, Mar. 2017.

JUNGES, F. M. **A influência do contexto de mobilidade no processo de tomada de decisão**. 2015. 244f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2015.



LAGROSEN, Y.; LAGROSEN, S. Creating a culture for sustainability and quality – a lean-inspired way of working. **Total Quality Management & Business Excellence**, p. 1–15, Feb. 2019.

LAHTINEN, S.; KUUSELA, H.; YRJÖLÄ, M. The company in society: when corporate responsibility transforms strategy. **Journal of Business Strategy**, v. 39, n. 4, p. 11–18, Aug. 2018.

LI, Z.; ZOU, F.; MO, B. Does mandatory CSR disclosure affect enterprise total factor productivity? **Economic Research- Ekonomska Istrazivanja**, v. 35, n. 1, p. 4902–4921, 2022.

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, jan./mar. 2011.

MENDONÇA, T. C.; VARVAKIS, G. Análise do uso da informação para tomada de decisão gerencial em gestão de pessoas: estudo de caso em uma instituição bancária. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 23, n. 1, p. 104–119, jan./mar. 2018.

MESCON, M. H.; ALBERT, M.; KHEDOURI, F. **Management**. São Paulo: Demo, 2006.

NEMKOVA, E.; SOUCHON, A. L.; HUGHES, P.; MICEVSKI, M. Does Improvisation Help or Hinder Planning in Determining Export Success? Decision Theory Applied to Exporting. **Journal of International Marketing**, v. 23, n. 3, p. 41–65, Sept. 2015.

OLIVEIRA, M.; BERTUCCI, M. da G. E. de S. A pequena e média empresa e a gestão da informação. **Inf. & Soc: estudos, João Pessoa**, v. 13, n. 2, p. 65–87, jul./dez. 2003.

PAIVA, E. B.; SILVA, L. F. da; LOPES, É. C. de A. Usuário da informação no processo de tomada de decisão nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 10, n. especial, p. 72–87, mar. 2020.

PEREIRA, B. A. D.; LOBLER, M. L.; SIMONETTO, E. de O. Análise dos modelos de tomada de decisão sob o enfoque cognitivo. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 3, n. 2, p. 260–268, maio/ago. 2010.

ROKEACH, M.; REGAN, J. F. The Role of Values in the Counseling Situation. **The Personnel and Guidance Journal**, v. 58, n. 9, p. 576–582, May 1980.

ROY, B.; VANDERPOOTEN, D. The European School of MCDA: Emergence, Basic Features and Current Works. **Journal of Multi-Criteria Decision Analysis**, v. 5, n. 1, p. 22–38, Mar. 1996.

SANTOS, M. I. da C.; LEITE FILHO, P. A. M.; SANTOS, M. L. da C. Sustentabilidade e Desempenho Econômico-Financeiro: Análise de Aderência ao Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, Ribeirão Preto, v. 12, n. 3, p. 39-55, set. 2021.

SILVA, R. F. DA; RAZZOLINI FILHO, E. Information and values in the decision-making support: A systematic literature review in the corporate sustainability context. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 21, p. e81640, jan./dez. 2023.

SILVA, R. F.; RAZZOLINI FILHO, E. O papel da informação sobre sustentabilidade nos processos de tomada de decisão. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 99–127, jan./abr. 2021.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior**. Nova York: Macmillan, 1947.

SIMON, H. A. **The new science of management decision**. Revised ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1977.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de Sistemas de Informação**. São Paulo: Pioneira, 2006.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Curitiba: LTC, 1994.

SUWANNARAT, P. Understanding the difference of values-based motivation of managerial workers in spa businesses in Thailand. **International Journal of Emerging Markets**, v. 18, n. 2, p. 483–504, Feb. 2023.

UZONWANNE, F. Leadership styles and decision-making models among corporate leaders in non-profit organizations in North America. **Journal of Public Affairs**, v. 15, n. 3, p. 287–299, Aug. 2015.

VALENTIM, M. L. P. **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VITAL, L. P.; FLORIANI, V. M.; VARVAKIS, G. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 15, n. 1, p. 85–103, jun./jul. 2010.

ZOLLO, L.; PELLEGRINI, M. M.; CIAPPEI, C. What Sparks Ethical Decision Making? The Interplay between Moral Intuition and Moral Reasoning: Lessons from the Scholastic Doctrine Peer-reviewed version forthcoming in Journal of Business Ethics. **Journal of Business Ethics**, v. 145, p. 681–700, Nov. 2017.

Declaração de Contribuição dos Autores

Rafael Felix da Silva – Conceptualização – Curadoria dos Dados – Análise Formal – Investigação – Metodologia – Administração do Projeto – Visualização – Escrita (rascunho original) – Escrita (análise e edição).



Edelvino Razzolini Filho – Conceptualização – Curadoria dos Dados – Metodologia – Administração do Projeto – Supervisão – Validação – Visualização.

Como citar o artigo:

SILVA, Rafel Felix da; RAZZOLINI FILHO, Edelvino. Modelo de tomada de decisão suportado pela integração de valores e fluxos informacionais: uma proposta no contexto de organizações sustentáveis. **Revista Informação na Sociedade Contemporânea**, Natal, v. 8, p. e36098, 2024. DOI: <http://doi.org/10.21680/2447-0198.2024v8n1ID36098>.

