Sustentabilidade no Processo de Tomada de Decisão: Uma Revisão Sistemática da Literatura



Rafael Felix da Silva[1]; Edelvino Razollini Filho[2]
Universidade Federal do Paraná

RESUMO

A sustentabilidade empresarial suportada pelos pilares- econômico, social e ambiental- representa a evolução de um processo de quebra de paradigmas em que o foco da gestão organizacional se desloca de uma visão unidimensional pautada, exclusivamente, na obtenção de lucro, para uma perspectiva que também contemple, nos processos decisórios, aspectos sociais e ecológicos. Esta concepção se firmou como uma abordagem estratégica e uma forma inovadora de promover o desenvolvimento sustentável. Portanto, o objetivo deste artigo consiste em investigar como as publicações em periódicos nacionais e internacionais abordam o relacionamento entre sustentabilidade empresarial e processo de tomada de decisão no período compreendido entre 2008 e 2017. Para tanto, foi empreendido um estudo exploratório apoiado em Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) cujo procedimento de busca e análise ocorreu em quatro bases de dados (Portal Capes Periódicos, Scopus, Science Direct e Scielo), utilizando-se como referência o roteiro RBS Roadmap. Assim, este estudo procura esclarecer aspectos relativos à forma com que a temática tem sido pesquisada, bem como fornecer análises que contribuam para o atingimento dos objetivos propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU) no documento "Transformando o nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável". É possível concluir que há trabalhos científicos que relacionam sustentabilidade empresarial à tomada de decisão. E que essa temática vem ganhando maior visibilidade no campo acadêmico nos últimos anos. O conceito de desenvolvimento sustentável proposto pelas Nações Unidas preconiza três dimensões de sustentabilidade, mas, nos estudos investigados, predominou-se a dimensão ambiental.

Palavras chave: Desenvolvimento sustentável. Gestão organizacional. Produção acadêmica.

ABSTRACT

The corporate sustainability, based on three pillars– economic, social and environmental–, represents the evolution of a continuous process of paradigms break. In this evolution, the focus of the business management changes from a one-dimensional view – ruled, exclusively, by profit-driven – to a perspective that also considers social and ecological aspects, in the decision-making processes. This conception was established as a strategic approach and an innovative way to promote the sustainable development. Therefore, the aim of this article consists of investigating how the publications in national and international journals approach the relationship between sustainability and decision-making process between 2008 and 2017. For this purpose, an exploratory study is held, supported by Systematic Literature Review (SLR), for which the search and analysis procedure will take place in four database (Capes Journals Portal, Scopus, Science Directand, Scielo), using the SLR Roadmap as reference. Thus, this study seeks to clarify aspects related to the way the issue has been researched, as well as providing analyses that can contribute to the goals achievement proposed by United Nations (UN) in the document "Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development". It is possible to conclude that there are academic studies that relate corporate sustainability to decision making. This subject matter gained greater prominence in the academic field in the last few years. The concept of sustainable development proposed by the United Nations advocates three dimensions of sustainability although, in the studies investigated the environmental dimension was predominant.

Key Words: Sustainable development. Business Management. Academic Production.

1. INTRODUÇÃO

O Desenvolvimento Sustentável conforme defendido no Relatório Nosso Futuro Comum da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento- CMMAD (1988) preconiza o atendimento às necessidades e aspirações da geração presente sem comprometimento da possibilidade das gerações futuras fazerem o mesmo.

Elkington (1998) ratifica este entendimento ao propor o *Triple Bottom Line* (TBL), concepção fundamentada em três pilares essenciais (PPP- *Profit, People and Planet*), ou em Língua Portuguesa (Lucro, Pessoas e Planeta), interpretando a sustentabilidade por meio da integração de perspectivas econômicas, sociais e ecológicas.

O TBL se apresenta como uma ferramenta de apoio ao tomador de decisões (Maia e Pires, 2011), possibilitando a elaboração de parâmetros e mensuração de desempenho corporativo, com base em percepções, procedimentos, e preceitos formulados no intuito de reduzir os impactos negativos resultantes da atividade organizacional e gerar valor aos seus *stakeholders* (Petrini, 2006).

Verifica-se, entretanto, que a adoção de um processo de tomada de decisões pautado em princípios sustentáveis, ainda é considerada, no âmbito empresarial, um desafio (Martínez e Bringas, 2014), pois exige do decisor capacidade de lidar com problemas desestruturados, compostos por variáveis subjetivas e contrastantes, simultaneamente (Guerry *et al*., 2016).

Considerando que apoiar as organizações a tomar decisões de forma sustentável pode ajudar o mundo a se desenvolver de forma mais justa e harmoniosa, e que a academia dispõe de instrumental pertinente ao fornecimento de tal auxílio, propõe-se, como objetivo, investigar como as publicações em periódicos nacionais e internacionais abordaram o relacionamento entre sustentabilidade empresarial e processo de tomada de decisão no período compreendido entre os anos de 2008 e 2017.

Percebe-se, que a análise desta temática apresenta contribuições de natureza acadêmica e prática, uma vez que será gerado arcabouço teórico para futuros estudos, assim como um quadro atual e confiável das principais descobertas científicas nesta área, subsidiando as organizações na implementação de ações que estabilizem as diversas dimensões de sustentabilidade.

O presente estudo está estruturado em cinco seções: a primeira, introdutória; a segunda apresenta os fundamentos teóricos que embasam a pesquisa; a terceira descreve o encaminhamento metodológico utilizado; a quarta analisa e discute os

resultados encontrados; e a quinta expõe as conclusões e sugestões para estudos futuros.

2. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A expansão massiva da atividade econômica iniciada a partir da Revolução Industrial produziu um contexto de significativas transformações, tanto no meio-ambiente como na sociedade (Maddison, 2007), ocasionando um aumento expressivo do padrão de vida médio nos países financeiramente ricos, ao mesmo tempo em que alavancava o surgimento de diversos problemas ao redor do mundo, entre os quais se destacam as mudanças climáticas, o crescimento populacional desordenado e a elevação dos índices de miséria em regiões subdesenvolvidas (*Intergovernmetal Panel On Climate Change* e *National Climate Assessment*, 2014; *Risk Business Projerct, 2014*; Steffen, *et al*., 2015).

A busca pela compreensão dos fatores que permeiam estas transformações motivou as Nações Unidas (NU) a estabelecer uma agenda de debates marcada pela realização de conferências mundiais, como as de Estocolmo em 1972, e Nairóbi, 1982, (Feil *et al*., 2013) que culminariam na elaboração de um conceito de desenvolvimento sustentável, proposto em 1988 no Relatório “Nosso Futuro Comum” e largamente disseminado na Conferência Rio 92.

Segundo a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1988), “o desenvolvimento sustentável procura atender às necessidades e aspirações do presente sem comprometer a possibilidade de atendê-las no futuro”.

O desenvolvimento sustentável, conforme tal definição, revela-se como um novo paradigma, pois procura romper com padrões de exploração e consumo, centrados exclusivamente na obtenção de lucro, apontando para uma percepção de sustentabilidade mais abrangente, composta por múltiplas dimensões (Lemos, 2010).

Importa frisar que, apesar de amplamente aceita, esta concepção também é alvo de criticas, sendo considerada por alguns autores como “vaga” (Clifton e Amran, 2011), “estática” (Raatzsch, 2012) e excessivamente focada em "necessidades" a despeito das “capacidades” humanas (Sen, 2011).

No presente estudo, acata-se o conceito defendido pela CMMAD, entendendo-se que o desenvolvimento sustentável não é uma ciência ou técnica, mas sim, consoante (Martínez e Bringas, 2014) um princípio normativo-orientador que, para ser operacionalizado, necessita de engajamento político, social e organizacional.

Esclarecendo-se o que seja desenvolvimento sustentável, é necessário entender essa questão no âmbito empresarial, sobre o que se discorre a seguir.

2.1. Sustentabilidade Empresarial

A atividade empresarial foi diretamente relacionada ao desenvolvimento sustentável, por meio do *Triple Bottom Line*- Tripé da sustentabilidade (Ciegis *et al*., 2009), proposta de sustentabilidade corporativa delineada por Elkington (1998) estruturada nas mesmas dimensões de sustentabilidade que as empregadas pela CMMAD.

O TBL visa integrar as perspectivas econômicas, sociais e ecológicas das empresas, direcionando as decisões e ações referentes à gestão organizacional, associando os ideais de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade (Maia e Pires, 2011).

Assim, a sustentabilidade empresarial surge como uma forma de orientar as ações das entidades, em um ambiente que tem exigido respostas e decisões cada vez mais ágeis, de modo a conciliar preocupações como expansão da margem de lucro, competitividade e redução de custos, a valores e objetivos éticos (Raynard e Forstarter, 2002).

A sustentabilidade empresarial tem por escopo auxiliar as empresas a agir de forma responsável, equilibrando os interesses de um amplo grupo de *stakeholders,* e gerenciando estrategicamente, não apenas os impactos potenciais ocasionados por suas atividades, mas também colaborando efetivamente para o desenvolvimento social e a preservação do meio-ambiente (Instituto Brasileiro De Governança Corporativa, 2018).

Contudo, é de se destacar que mudanças organizacionais direcionadas à sustentabilidade ainda são muito difíceis de serem concretizadas pelas empresas (Passeti *et al*., 2014).

Neste sentido, Whiteman et al. (2013) argumentam que as organizações precisam aceitar a existência de um “espaço operacional seguro” para suas ações, capaz de melhoraras condições de vida no planeta, sem prejuízo para suas atividades ou novas oportunidades de negócio.

Entender que muitos problemas socioambientais são causados por decisões empresariais, tomadas em processos simples e fragmentados, com vistas, unicamente, ao atendimento de questões econômicas, torna urgente o debate relativo ao aprimoramento de um processo de tomada de decisão que considere toda a complexidade relativa à abordagem sustentável (Schaltegger *et al*., 2013; Munda, 2006).

Uma vez que se estabelece a importância da sustentabilidade para as organizações, é necessário entender como ocorrem os processos de tomada de decisão nesse contexto.

2.2. Tomada de Decisão Sustentável

No âmbito organizacional, é possível conceituar decisões como sendo o "resultado de escolhas", soluções que minimizem incertezas ou reduzam ambiguidades (Peterson e Blomberg, 1999). Por consequência, a tomada de decisão seria o processo cognitivo que resulta na seleção de uma opção ou um curso de ação entre várias alternativas possíveis (Schultz *et al*., 2015).

O ato decisório, teoricamente, deveria ser composto por um "processo racional", no qual as decisões seriam embasadas em critérios e estratégias bem definidos (Goldman *et al*., 2012). A realidade, porém, demonstra que a tomada de decisão, com frequência, ocorre em processos "nebulosos", fragmentados e sujeitos a interferências diversas (*National Ecosystem Assessment*, 2011).

Torna-se oportuno frisar que um objetivo cada vez mais perseguido pelas organizações consiste em "tomar decisões sustentadas na informação e no conhecimento". No entanto, observa-se que fatores mais subjetivos como ideologias, valores, normas, interesses, relações de poder, contexto institucional, entre outros, tem potencial para influenciar, sobremaneira, os tomadores de decisão (Folke *et al*., 2002; Goldman, *et al*., 2012).

Este parece ser o caso da sustentabilidade empresarial, caracterizada por valores e normas divergentes entre os tomadores de decisão. A elevada incerteza sobre causas, soluções e riscos a ela imbricados conduz o decisor a optar por alternativas que remetam a experiências e interesses pessoais (Maia e Pires, 2011).

Deste modo, segundo (Guerry *et al*, 2015) a sustentabilidade empresarial só se tornaria um conceito implementável na totalidade de uma organização, a partir de sua inserção sistemática nos processos de tomada de decisão. Já Christen e Schmidt (2011) acreditam que a sustentabilidade empresarial deve ser vista como uma estratégia de tomada de decisão, permitindo transformar seu poder "orientador da ação" em uma estratégia de decisão.

Podemos concluir que as organizações enfrentam o desafio de "mudar suas prioridades" (Jamali, 2006), contrapondo preocupações sociais e ambientais a resultados econômicos (Cintra e Carter, 2012). No entanto, percebe-se ainda um longo caminho a ser percorrido para que preocupação e o discurso compartilhados sobre sustentabilidade empresarial alcancem a implementação real de seus princípios *(Intergovernmental Platform On Biodiversity And Ecosysten Services*, 2012).

Sendo esses os conceitos essências para o objetivo deste trabalho, na continuação se discorre sobre o encaminhamento metodológico adotado para o mesmo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para investigar a maneira pela qual as publicações em periódicos nacionais e internacionais têm abordado o relacionamento entre sustentabilidade empresarial e processos de tomada de decisão, desenvolveu-se uma pesquisa de natureza exploratória, fundamentada em uma Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS).

A RBS é uma técnica empreendida para busca e análise de produções de um determinado campo do conhecimento (CONFORTO *et al*., 2011), realizada, conforme Kitchenham, (2004) com o intuito de identificar, avaliar e interpretar trabalhos publicados, aderentes a uma questão ou fenômeno de interesse.

A seleção da RBS para resolução do problema proposto ocorreu em virtude desta possibilitara verificação criteriosa e confiável de pesquisas já executadas no âmbito de uma temática específica (Bereton *et al*., 2005), permitindo a explicitação de contribuições, lacunas e tendências existentes em um domínio ou área da ciência.

Adicionalmente, a RBS oportuniza, por meio de procedimentos estatísticos, efetuar avaliações e inferências, somente possíveis, a partir da reunião de diferentes perspectivas constantes nos trabalhos averiguados (Tranfield *et al*., 2003).

Observaram-se, no decorrer desta exploração, os passos constantes no roteiro de Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) proposto por Conforto *et al*. (2011), tendo como referência o RBS *Roadmap.* Que consiste em 3 fases, a saber: Entrada, Processamento e Saída.

3.1. Condução da Revisão Bibliográfica Sistemática

Seguindo o roteiro antes mencionado, conduziu-se a RBS de modo a procurar respostas ao problema "como as publicações em periódicos nacionais e internacionais abordaram o relacionamento entre sustentabilidade empresarial e processo de tomada de decisão no período compreendido entre 2008 e 2017?", objeto desta pesquisa.

A estratégia de busca– *strings* – foi elaborada com base em uma revisão de bibliografia preliminar, em que se constatou a utilização recorrente de alguns termos. Estes, após um processo de verificação, ajustes e testes de combinação de palavras e operados de lógica booleana resultaram na seguinte estratégia de busca:"*Decision Making*" o termo principal, acompanhado de "*Corporate Sustainability*", "*Sustainable Development*" e "*Triple Bottom Line*".

Optou-se por utilizar os termos em língua inglesa, por entender-se que isto ampliaria a abrangência da pesquisa, uma vez que, independentemente, do idioma em

que os artigos originalmente foram escritos, os indexadores: título, resumo e palavras-chave são marcados também naquela língua.

Considerou-se, como critério de inclusão das publicações recuperadas, o contexto em que os temas investigados estavam inseridos. Deste modo, artigos que tratassem a sustentabilidade e tomada de decisão em um cenário que não fosse o empresarial, estariam descartados, por não atenderem o objetivo desta investigação.

Elegeu-se, a abordagem conjunta dos temas pesquisados como critério de qualificação, ou seja, estudos que relacionassem sustentabilidade empresarial e processos de tomada de decisão. Ressalta-se que o universo investigado compreende o período entre 2008 e 2017, janela temporal que poderia apresentar um panorama atualizado das principais ideias que permeiam o assunto em tela.

Os *strings* selecionados foram aplicados em quatro bases de dados: Portal de Periódicos da Capes, *Scopus*, *Science Direct* e Scielo. Tais bases constituem plataformas online, que permitem acesso a publicações científicas de diversos países e áreas do conhecimento.

Inicialmente, idealizou-se a realização das buscas dos *strings* nos títulos, resumos e palavras-chave das publicações, o que ocorreu nas bases *Science Direct* e *Scopus* Como as demais bases não forneceram esta opção, foi necessário adaptar as buscas no Portal de Periódicos Capes (no assunto) e na Scielo (todos os índices). Devido a esta adaptação, o número de artigos recuperados e posteriormente excluídos, nestas duas plataformas foi superior aos demais.

Quadro 1: Resultados da pesquisa nas bases de dados conforme estratégia de busca.

Estratégia de Busca						
		Portal Capes	***Scopus***	***Science Direct***	**Scielo**	**Total**
Palavras-Chave	*"Decision Making" And "Corporate Sustainability"*	36	12	3	2	53
	"Decision Making" And "Sustainable Development"	2430	963	101	60	3554
	"Decision Making" And "Triple Bottom Line"	17	19	7	3	46
	Total de artigos encontrados (sem filtro)	**2483**	**994**	**111**	**65**	**3653**
Filtros	Verificação de atendimento da estratégia de busca (Portal Capes e Scielo - menos 2.277 artigos)	235	994	111	36	1376
	1 ° Filtro (Leitura do título, resumo e palavras-chave - menos 1.283 artigos)	63	75	18	27	93
	2° Filtro (Exclusão de Duplicidades - 35 artigos)	22	21	5	10	58
	3° Filtro (Leitura da introdução e conclusão - menos 41 artigos)	10	5	1	1	17
Total de publicações aderentes ao escopo da pesquisa		**10**	**5**	**1**	**1**	**17**

Fonte: Os autores (2019).

A aplicação das palavras-chave nas quatro bases selecionadas resultou na recuperação de 3.653 trabalhos. Destaca-se, que a quantidade de publicações

encontradas no Portal Capes representa aproximadamente 68% do total. Este fato pode ser explicado por dois motivos. O escopo da busca nesta base foi maior (assuntos) em relação às demais (título, resumo e palavras-chave), e por aparentemente o sistema desta base ter desconsiderado o operador lógico booleano "*and*", que solicita a recuperação de publicações que apresentem os dois temas pesquisados em conjunto, retornando artigos que continham pelo menos um dos temas, o que configura o operador lógico *"or*".

A circunstância acima relatada motivou um procedimento adicional nos trabalhos retornados no Portal Capes. Estes foram submetidos a uma averiguação que procurou verificar a ocorrência dos *strings* no título, resumo e palavras-chave, excluindo-se os artigos que não se adequavam a estratégia de busca utilizada. Este filtro também foi aplicado aos artigos obtidos na base Scielo, tendo em vista que a busca nesta plataforma foi realizada em "todos os índices".

Ressalta-se, que os termos "*Decision Making" and "Sustainable Development*" retornaram um número de trabalhos bem superior aos demais, isto pode ser melhor compreendido após a realização do primeiro filtro, que demonstrou a realização de diversos estudos que abordavam o desenvolvimento sustentável em diversos contextos que não o empresarial, diferentemente dos outros *strings* que tiveram aplicação mais próxima ao objetivo desta análise.

O primeiro filtro consistiu na leitura minuciosa dos títulos, resumos e palavras-chave. As publicações que, aparentemente, alinhavam-se com o objetivo da pesquisa foram selecionadas para o próximo filtro e o restante, 1.283 trabalhos, foi desconsiderado para esta revisão. Salienta-se que, devido à concisão de alguns resumos o 1° filtro não foi suficiente para comprovar se a publicação atendia aos objetivos e critérios de inclusão. Com isso, optou-se por submeter os artigos remanescentes a outros filtros.

Constatou-se a ocorrência de recuperação de artigos em duplicidade, vez que foram utilizadas quatro bases e três tipos de *strings*, desta forma o 2° filtro consistiu na verificação, e posterior exclusão de 35 trabalhos repetidos.

Os 58 artigos remanescentes passaram pela aplicação do 3° filtro (leitura da introdução e da conclusão dos trabalhos), o que resultou na permanência de 17 artigos que se adequavam ao escopo desta análise.

Para análise desses trabalhos estabeleceu-se um roteiro incluindo: a temporalidade das publicações, nacionalidade dos autores, número de periódicos, utilização de palavras-chaves, tipos e metodologias de pesquisa, principais achados das pesquisas, e principalmente, formas pelas quais os autores relacionaram a sustentabilidade empresarial à tomada de decisão.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta revisão foi composta por 17 artigos, dos quais, 15 foram publicados em periódicos científicos, ao passo que 2foram comunicados em eventos internacionais. Destaca-se, que os eventos mencionados abordavam a sustentabilidade na área de Engenharia de Produção.

Os demais artigos foram publicados em 10 periódicos, sendo que 5 deles, aproximadamente 30%, foram veiculados no mesmo periódico, o *Journal of Cleaner Production*-JCP.

O JCP é uma revista internacional, transdisciplinar, voltada para a pesquisa e a prática de produção limpa, ambiental e sustentável, consoante ao informado em seu próprio sítio eletrônico, tendo fator de impacto de 5.651, no ano de 2017.

A seguir, apresenta-se uma tabela contendo os periódicos em que os artigos investigados foram divulgados, bem como o número de publicações referente a cada um.

Quadro 2- Publicações por periódico

Periódico	Número de Publicações
Integrated Environmental Assessment and Management	1
International Journal of Sustainability in Higher Education	1
Journal of Cleaner Production	5
Journalof Global Responsibility	1
PNAS	1
RAM- Revista deAdm. Mackenzie	1
Springer Science	1
Supply Chain Management: An International Journal	1
Sustainability Journal	2
The British Accounting Review	1

Fonte: Os autores (2019)

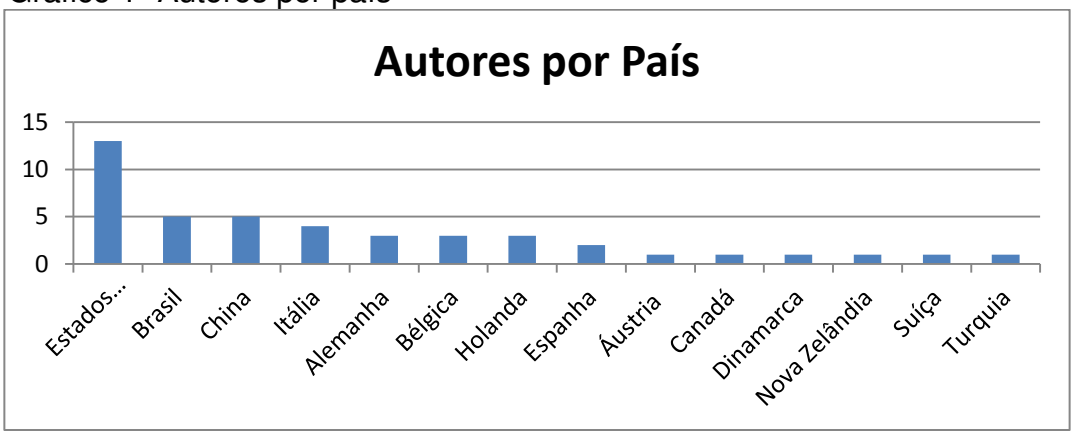
4.1. Autores

No que diz respeito aos autores dos artigos revisados, é possível inferir uma tendência a realização de trabalhos em colaboração, haja vista a partição de 44 autores na confecção dos 17 estudos, sendo que, em apenas 4 casos os trabalhos apresentaram autor único.

Ainda em relação aos pesquisadores, o gráfico 1, abaixo, destaca a distribuição dos autores por país, onde nota-se, predomínio de autores norte-americanos 13, seguidos por brasileiros e chineses, 5 cada.

Cabe ressaltar a ausência de estudiosos de origem africana, único continente não representado no referido gráfico.

Gráfico 1- Autores por país



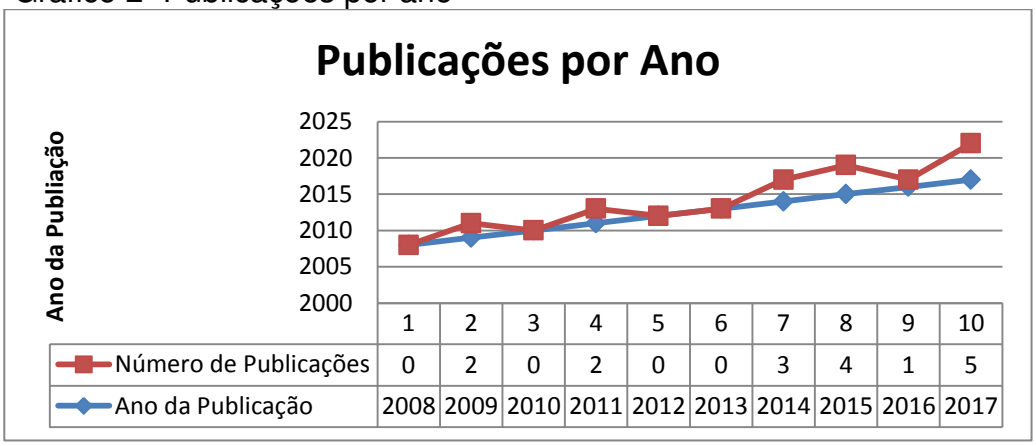
Fonte: Os autores (2019)

Um dos prováveis motivos para o expressivo número de autores brasileiros apontado deve-se a utilização de duas bases nacionais- Portal Periódico CAPES e Scielo- para realização do levantamento inicial, o que pode ter contribuído para um maior número de produções brasileiras recuperadas.

4.2. Publicações por ano

Já em relação ao número de produções ocorridas em cada ano investigado, verifica-se, conforme o gráfico 2, que a temática passou de uma situação estável, entre os anos de 2008 e 2013, em que poucos trabalhos foram publicados, para um aumento, com propensão de alta, iniciado em 2014, atingindo seu maior patamar (5 publicações) em 2017.

Gráfico 2- Publicações por ano



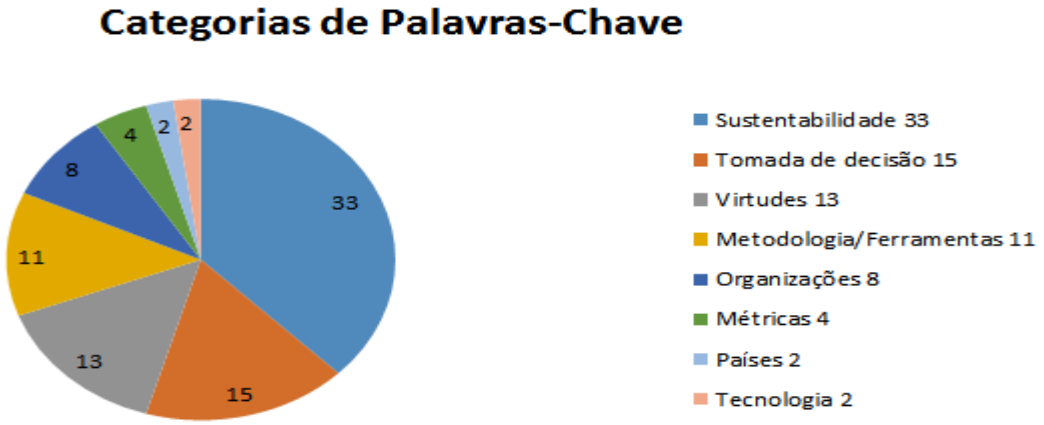
Fonte: Os autores (2019)

4.3. Categorias de Palavras-Chave

Os artigos investigados definiram 88 palavras-chave, termos que exercem a função de condensar as principais informações contidas no texto, facilitando a recuperação de trabalhos que se refiram a temática buscada.

Verificou-se, entre as palavras-chave utilizadas, a repetição de alguns padrões que oportunizaram a sua categorização. Assim, foram criadas 8 categorias, conforme demonstrado no gráfico 3.

Gráfico- 3. Categorias de Palavras-Chave



Fonte: Os autores (2019)

É possível constatar que foram utilizados, majoritariamente, termos ligados à sustentabilidade (33), revelando com isso, que os trabalhos pesquisados atribuíram maior ênfase a este tema.

Ademais, a terceira categoria “Virtudes”, apresenta adjetivos como “ética” e “responsabilidade”, termos, costumeiramente, associados à temática sustentável, assim como a categoria “métricas”, composta por vocábulos como “indicadores” referentes a formar de mensuração de critérios ou dimensões de sustentabilidade, o que confirma a propensão destes estudos a um viés sustentável.

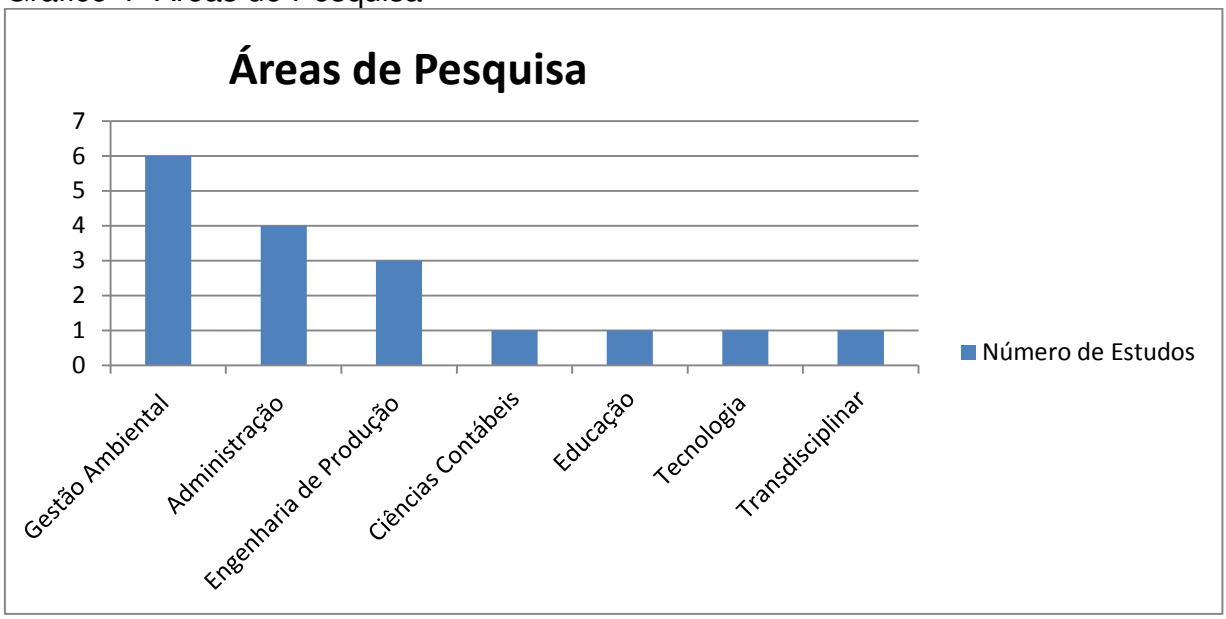
Importa salientar, que 10 das 15 publicações em periódicos levantadas, ocorreram em revistas especializadas em pesquisas na área de sustentabilidade ambiental, o que ajuda a explicar tal destaque.

4.4. Grandes Áreas de Pesquisa

As publicações levantadas foram efetuadas em 7diferentes áreas de conhecimento, demonstrando uma pluralidade de abordagens, que corrobora a

relevância em realizar estudos que visem compreender as formas pelas quais os pesquisadores relacionaram dois temas tão urgentes à contemporaneidade.

Gráfico 4- Áreas de Pesquisa



Fonte: Os autores (2019)

Conforme revelado pelo gráfico 4, a área de Gestão Ambiental, sobrepôs-se as demais, indicando que, apesar de a sustentabilidade a nível empresarial observar as dimensões social e econômica, predominam, ao menos entre os estudos investigados, preocupações na dimensão ecológica.

Cabe ressaltar que outras áreas têm buscado contribuir para o debate acerca da sustentabilidade empresarial por meio de processos decisórios. Destaca-se entre elas a Administração e a Engenharia de Produção, responsáveis, por empreender 4 e 3 estudos, respectivamente.

4.5. Relacionamento entre os Temas

Todos os artigos revisados abordaram conjuntamente os dois assuntos alvo desta investigação, todavia, a análise de conteúdo praticada identificou 5 maneiras pelas quais os trabalhos relacionaram a Sustentabilidade Empresarial e Tomada de Decisão, sendo elas: Mensuração de Sustentabilidade; Dimensões de Sustentabilidade; Fluxos e Processos Administrativos; Teoria da Decisão; e Gestão Empresarial.

Observa-se, que estas categorias sintetizam as principais perspectivas abordadas nas publicações investigadas. Desta forma, a Mensuração de Sustentabilidade busca traduzir aspectos como: indicadores de sustentabilidade,

avaliações de impactos ambientais e ciclo de vida de produtos sob a influência da tomada de decisão.

Já as Dimensões de Sustentabilidade abarcam questões como TBL, partes interessadas e serviços ambientais, elementos que compõe os diversos enfoques de sustentabilidade proposto por Elkington (1998), tratados sob a perspectiva das decisões empresariais.

As categorias Fluxos e Processos Administrativos; Teoria da Decisão; e Gestão Empresarial, representam os estudos com viés mais administrativo, em que as decisões empresariais eram tratadas como parâmetros para o alcance da sustentabilidade empresarial. Estas categorias fundam-se nos itens: complexidade das decisões, teoria das decisões, crescimento empresarial, ferramentas e técnicas administrativas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou encontrar as formas pelas quais as publicações nacionais e internacionais relacionaram Sustentabilidade Empresarial à Tomada de Decisão.

Verificou-se, que os dois assuntos são amplamente investigados de forma separada, haja vista o número de produções inicialmente retornadas a partir das buscas realizadas nas bases de dados selecionadas.

A situação é diferente quando se fala na abordagem conjunta dos dois temas, sendo identificados apenas 17 artigos, com tal característica, em universo temporal de 10 anos.

Não obstante, a pesquisa se mostrou profícua, uma vez que possibilitou comprovar a existência de estudos que correlacionam as matérias em pauta, demonstrando uma tendência de crescimento neste campo investigativo.

Foram identificadas cinco categorias pelas quais os assuntos foram relacionados, sendo que duas delas- Mensuração de Sustentabilidade e Dimensões de Sustentabilidade- atribuem maior ênfase a questões de sustentabilidade, utilizando a tomada de decisão como forma para atingi-la.

As demais categorias- Fluxos e Processos Administrativos; Teoria da Decisão; e Gestão Empresarial- de forma contrária, têm na tomada de decisão seu ponto central, tratando a sustentabilidade como demanda administrativa ou estratégia gerencial.

Sugere-se, por fim, a realização de mais estudos que ampliem e aprofundem o entendimento sobre a temática investigada, tais como, o mapeamento dos fluxos e processos decisórios em empresas reconhecidamente sustentáveis, e a maneira pela qual a sustentabilidade empresarial pode ser inserida nestes processos.

6. REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; ed. 70, LDA, 2009.

BERETON et al. *Lessons from Applying the Sistematic Literature Review Process with in the Software Engineering Domain*. ***The Journal of System and Software***. v. 80, p.571-583, 2007.

CHRISTEN, M.; SCHMIDT, S. *A formal framework for conceptions of Sustainability: Atheoretical contribution to the discourse in sustainable development.* ***Sustain. Dev***. v. 20, p. 400–410. 2011.
CIEGIS, R.; RAMANAUSKIENE, J.MARTINKUS, B. *The concept of sustainable development and it suse for sustainability scenarios.* ***Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics,*** 2009.
CINTRA, Y. C.; CARTER, D. *Internalising sustainability: reflections on management control in Brazil. Int. J.* ***Strat. Manag***. n. 12, v. 2, p. 108-125. 2012.
CLIFTON, D.; AMRAN, A. *The stakeholder approach: A sustainability perspective***.** ***Journal Of Business Ethics*****,** v. 98, p. 121–136.2011.
COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1988.
CONFORTO,E. C.; AMARAL,D. C.; DA SILVA,S. L. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. VIII Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto. Porto Alegre, 2011.
ELKINGTON, J. **Canibais com Garfo e Faca.** 1. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.
FEIL, A. A.; STRASBURG, V. J.; NAIME, R. H. Análise sobre as normas e dos indicadores de sustentabilidade e a sua integração para gestão corporativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 2, p. 21-36, 2013.
FOLKE, C.*et al*. *Resilience and sustainable development: Building adaptive capacity in a world of transformations.* ***Ambio***. n. 3, v. 5, p. 437–440. 2002.
GOLDMAN, B. R. L. *et al*. *Water funds and payments for ecosystem services: Practice learns from theory and theory can learn from practice.* ***Oryx***, v. 46, n. 1, p. 55–63, 2012.
GUERRY et al. *Natural capital informing decisions: from promise to practice*. ***PNAS***. v. 112, n. 24, p. 7348-7355, jun. 2015.
INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo, 2018.
INTERGOVERNMETAL PANEL ON CLIMATE CHANGE. Climate Change, 2014: *Impacts, Adaptation, and Vulnerability.* ***Working Group II Contribution to the IPCC 5th Assessment Report (IPCC).*** 2014. Disponível em: <http://www.ipcc.ch/report/ar5/wg2/>. Acesso12. Nov. 2018.
INTERGOVERNMENTAL PLATFORM ON BIODIVERSITY AND ECOSYSTEN SERVICES (IPBES). Catalogue of Assessments on Biodiversity and Ecosystem Services. 2012. Disponível em <http://catalog.ipbes.net>. Acesso: 15/11/2018.
JAMALI, D. *Insights into triple bottom line integration from a learning organizacion al pesrpective.* ***Bus. Process Manag***. v. 12, n. 6, p. 809-821. 2006.
KITCHENHAM, B. ***Procedures for performing systematic reviews***. *Keele University Technical Report* Disponível em: <http://people.ucalgary.ca/medlibr/kitchenham_2004.pdf>, Jul, 2004. Acesso em 25/11/2018.
LEMOS, I. S. Proposta de metodologia para classificação de destinos turísticos típicos segundo os princípios de sustentabilidade por meio de análise multicritério. Tese: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba. 2010.
MADDISON, A.*Essays in Macro-Economic History****. Contours of the World Economy****.Oxford*, *p.* 1–2030. 2007.
MAIA, A. G.; PIRES, P. S. Uma compreensão da sustentabilidade por meio dos níveis decomplexidade das decisões organizacionais. **RAM, REV. ADM. MACKENZIE**. São Paulo, v. 12, n.3, p. 177-206, Mai/Jun. 2011.
MARTÍNEZ, A. A. H.; BRINGAS, I. C. T. *Sustentabilidad y economía: La controversia de la Valoración ambiental.* ***Socieda y Territorio***. Distrito Federal, México, v. 14, n. 46, p. 743-767, 2014.
MUNDA, G. *Social multi-criteteria evaluation for urban sustainability policies*. ***Land Use Policy*****.** n**.**23, v. 1, p. 86-94, 2006.

NATIONAL CLIMATE ASSESSMENT. ***US Global Change Research Program.*** *Washington, DC,* 2014.
NATIONAL ECOSYSTEM ASSESSMENT. The UK National Ecosystem Assessment: Synthesis of the Key Findings. **UNEP**. Cambridge, 2011.
PASSETI, E.; CINQUINI, L.; MARELI, A., TENUCCI, A. *Sustainability accounting in action:Lights and shadows in the Italian context.* ***The British Accounting Review****.* P. 295-308, 2014.
PETERSON, J.; BLOMBERG, E. *Decision-making in the European Union;* ***Macmillan Press: Houndmills***, UK, 1999.
PETRINI, M. **Incorporando a gestão da sustentabilidade aos sistemas de inteligência de negócio.** Tese (Escola de Administração de Empresas)- Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.
RAATZSCH, R. *On the notion of sustainability.* ***Inquiry: An Interdisciplinary Journal of Philosophy***, v. 55, n. 4, p. 361–385, 2012.
RAYNARD, P.; FORSTARTER, M. *Corporate Social Responsibility: Implications for Smalland Medium Enterprises in Developing Countries*. ***United Nations Industrial Development Organization***, Viena, 2002.
REVISTA DE ADIMITRAÇÃO DA MACKENZIE: DISPONÍVEL EM:<http://http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM>. Acesso em 28/11/2018.
RISK BUSINESS PROJERCT. ***The Economic Risks of Climate Change in the United States. Available at risky business***. 2014. Disponível em: <http://org/reports/national-report/>.Acesso em 10 nov. 2018.
SCHALTEGGER, S.; BECKMANN, M.; HANSEN, E. G. *Corporate sustainability meets transdisciplinarity. Bus. Strat. Environ*. v. 22, p. 217-218, 2013.
SCHULTZ, L. FOLKE, C. ÖSTERBLOM, H, Olsson P. *Adaptive governance, ecosystem management, and natural capital.* ***Proc Natl Acad Sci.*** v.112, p. 7369–7374. 2015.
SEN, A.*The ends and means of sustainability. Journa****l of Human Development and Capabilities****: A Multi-Disciplinary Journal for People-Centered Development*, v. 14,n.1, p. 6–20. 2011.
STEFFEN, W. *et a*l. *Sustainability. Planetary boundaries: Guiding human development on achanging planet.* ***Science,*** n. 347, v. 6.223, 2015.
TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. *Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review.* ***British Journal of Management****, v.* 14, n. 3, p. 207–222. Set, 2003.
WHITEMAN, G.; WALKER, B. PEREGO, P; Planetary boundaries: ecological foundationsfor corporate sustainability. ***Journal of Management Studies***, v. 50, n. 2, p. 307-336. Malden, 2013.