

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

**Felipe Fróes Fróes Couto, Thiago Ribeiro Siqueira,
Rodrigo Guimarães Teixeira Veloso,
Carlos Viana Ribeiro Guedes Geraldo**

Resumo

Este estudo investiga os fatores críticos do processo decisório em projetos de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Adota-se uma abordagem qualitativa e descritiva, utilizando um estudo de caso único em uma grande empresa do setor de distribuição de combustíveis. A pesquisa baseia-se na análise documental de relatórios de sustentabilidade e em uma entrevista semiestruturada com o responsável pela área de RSC. A análise de conteúdo foi realizada com o suporte do software Atlas.ti 8. Os resultados evidenciam que as decisões em RSC concentram-se nas fases iniciais do processo decisório, sendo fortemente influenciadas pelos interesses organizacionais e pelos *stakeholders*. Observou-se que a empresa mede o impacto de suas ações principalmente pelo número de pessoas atingidas e pelas avaliações externas, que abrangem sustentabilidade, risco e desempenho. Teoricamente, o estudo contribui ao integrar os conceitos de racionalidade limitada e escolha racional no contexto da RSC, destacando como as decisões organizacionais equilibram demandas sociais e interesses estratégicos. A originalidade do trabalho reside na aplicação de um modelo de análise que estrutura as variáveis decisórias em RSC, oferecendo subsídios para aprimorar a relação entre empresas e sociedade.

Palavras-chave

processo decisório; responsabilidade social corporativa; racionalidade limitada; neoliberalismo; escolha racional.

Abstract

This study investigates the critical factors in the decision-making process of Corporate Social Responsibility (CSR) projects. A qualitative and descriptive approach was adopted, using a single case study of a large company in the fuel distribution sector. The research is based on document analysis of sustainability reports and a semi-structured interview with the CSR manager. Content analysis was conducted using Atlas.ti 8 software. The results indicate that CSR decisions are primarily concentrated in the initial phases of the decision-making process and are strongly influenced by organizational interests and stakeholders. It was observed that the company measures the impact of its actions mainly by the number of people reached and external evaluations, covering sustainability, risk, and performance criteria. Theoretically, the study contributes by integrating the concepts of bounded rationality and rational choice into the CSR context, highlighting how organizational decisions balance social demands and strategic interests. The originality of this work lies in the application of an analytical model that structures decision-making variables in CSR, providing insights to enhance the relationship between companies and society.

Keywords

decision making process; corporate social responsibility; limited rationality; neoliberalism; rational choice.

INTRODUÇÃO

Diante da relação entre empresa e sociedade, alguns pesquisadores desenvolveram estudos indicando que as ações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) podem ser benéficas tanto pelo potencial de auxiliar a comunidade quanto pela melhoria da reputação perante *stakeholders* e o mercado (Rivera; Bigne; Curras-Perez, 2019). Os temas relacionados à RSC, nesse sentido, costumam abranger questões voltadas para ações sociais, comportamento e relação com *stakeholders* (Guedes; Carvalho et al., 2009).

O presente artigo questiona algumas dessas premissas a partir do viés do processo decisório nas organizações. Com base nisso, a presente pesquisa propõe a seguinte questão orientadora: *quais são os principais fatores envolvidos no processo decisório de uma empresa em relação aos projetos de Responsabilidade Social Corporativa?* Assim, o objetivo do estudo é analisar as variáveis críticas do processo decisório em RSC e sua influência sobre os interesses organizacionais e dos *stakeholders*. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa e descritiva, visando à identificação dos fatores relevantes no processo decisório dos projetos de RSC de uma empresa com atuação em todo o território nacional.

O processo decisório consiste na seleção da alternativa mais adequada dentro de um determinado contexto, com o propósito de solucionar um problema ou direcionar as ações

da organização (Osinski; Roman, 2016). Esse processo ocorre diariamente no ambiente empresarial e é adotado por empresas de todos os portes.

Ao analisar estudos recentes sobre RSC, identificam-se diversas abordagens. Uma vertente comum trata da relação entre empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo e a RSC (Braga; Sinay, 2020; Peria; Santos; Montoro, 2020). Outra perspectiva recorrente na literatura é a análise da RSC como um benefício empresarial, seja na área de marketing (Rivera; Bigne; Curras-Perez, 2019), seja na mitigação de impactos gerados pelas próprias atividades empresariais (Barboza; Gomes; Silva, 2020). Além disso, alguns estudos buscam compreender o processo decisório em ações de RSC. Por exemplo, Rao e Tilt (2016) relacionam a diversidade de gênero aos processos de tomada de decisão em RSC, enquanto Richter e Arndt (2018) analisam esse processo sob a perspectiva do *sensemaking*.

Ao investigar conjuntamente os temas processo decisório e RSC, parte das publicações avalia se a incorporação da RSC ao processo decisório empresarial é, de fato, uma prática consolidada, como apontam Langbecker e Beuron (2020) e Sarábia-Cavenaghi e Munck (2019). O presente estudo, por sua vez, busca analisar as ações de RSC de uma empresa para identificar os fatores mais relevantes desse tema no contexto decisório.

Assim, este estudo apresenta contribuições relevantes para a literatura e para a prática. No campo teórico, propõe a integração dos conceitos de racionalidade limitada e escolha racional ao contexto da responsabilidade social corporativa, aprofundando a compreensão sobre as restrições cognitivas e organizacionais que moldam o processo decisório em RSC. Metodologicamente, adota uma abordagem qualitativa robusta, utilizando a Análise Fenomenológica Interpretativa (IPA) e a análise de conteúdo com suporte do software Atlas.ti, combinadas à adaptação do modelo genérico de John Dewey ao campo da RSC. Em termos práticos, a pesquisa oferece um modelo analítico estruturado que pode subsidiar empresas na formulação de decisões mais equilibradas entre interesses organizacionais e demandas sociais, contribuindo para o fortalecimento da sustentabilidade corporativa e da legitimidade social.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seção de fundamentação teórica teve como objetivo analisar a influência do sistema neoliberal na formação de um sujeito orientado por decisões racionais, bem como a construção do *homo oeconomicus* nesse contexto. Além disso, abordou-se a teoria da racionalidade limitada e as restrições que impactam o processo decisório. Por fim, apresenta-se o modelo de tomada de decisão desenvolvido a partir da literatura e dos achados da pesquisa.

NEOLIBERALISMO, *HOMO OECOMICUS* E ESCOLHA RACIONAL

O neoliberalismo enfatiza a proteção dos direitos individuais ao fomentar o mercado como principal regulador das atividades econômicas. Dessa forma, centraliza no indivíduo a responsabilidade pela produção e distribuição de bens, isentando o Estado do controle e da

coordenação da atividade econômica. Nessa perspectiva, ao Estado cabe atuar apenas em políticas consideradas básicas ou que não interfiram na livre concorrência entre empresas e cidadãos. Essa responsabilização individual pode acentuar desigualdades, uma vez que o Estado não assume o papel de mitigar as disparidades sociais e econômicas. Certas classes naturalmente possuem maior poder de busca e competição dentro de um sistema pautado na acumulação de capital (Souza; Hoff, 2019).

O mercado, ao se tornar o centro regulador do modo de vida dos indivíduos, estabelece padrões de competição e os transforma em seres essencialmente econômicos. É importante ressaltar que o conceito de “econômico”, nesse contexto, refere-se à maximização do prazer e da satisfação individual, indo além de fatores estritamente financeiros. Essa lógica de liberdade conduz os indivíduos a uma competição constante, na qual os requisitos competitivos são definidos “naturalmente” pelo mercado, sem a imposição de limites, metas ou objetivos regulatórios (Bresser-Pereira, 2009).

Nesse sentido, Avelino (2016) argumenta que os interesses individuais são moldados pelas características do ambiente, que não estão sujeitas à proteção ou à gestão do Estado. As variáveis presentes nesse ambiente determinam as opções disponíveis, cabendo ao indivíduo analisá-las sob a ótica do custo-benefício e adaptar-se, assumindo total responsabilidade por si mesmo. O mercado passa a reger a conduta e as relações humanas, e os indivíduos aderem naturalmente às regras impostas. A liberdade, nesse contexto, está no cerne da redução da intervenção estatal, mas é, paradoxalmente, uma liberdade limitada pelo mercado.

Vale enfatizar que o individualismo promovido pelo neoliberalismo constrói um sujeito racional em todas as esferas da vida. Segundo Avelino (2016), as ações racionais são guiadas pela busca por um objetivo específico, no qual deve haver uma relação eficiente entre os meios utilizados e o fim almejado. As decisões envolvem *trade-offs*, que necessariamente precisam gerar um retorno ótimo em termos de prazer e satisfação. Assim, o indivíduo neoliberal torna-se utilitarista, julgando que a ação correta é aquela que lhe proporciona maior retorno em relação ao esforço empregado, sendo essa a única referência para avaliar suas condutas morais na sociedade (Couto et al., 2022).

A liberdade do sujeito econômico, nesse sentido, perpetua-se como uma conduta previsível, pois suas ações são direcionadas pela busca de um retorno ótimo entre meios e fins. O neoliberalismo não apenas redefine o papel do Estado, mas também se configura como uma técnica de controle da subjetividade dos indivíduos. Ao reduzir a atuação estatal e conceder maior poder ao mercado, este passa a governar a forma como os indivíduos se auto-govem. Barros e Diniz (2011) argumentam que esse modelo gera novas formas de controle, conduzindo a conduta dos indivíduos sem imposições diretas. As variáveis inseridas no ambiente incentivam a competição sem que haja responsabilização pelos atos individuais. Esse fenômeno enfatiza um governo de mercado, uma forma de *governamentalidade* que age indiretamente sobre a mente dos indivíduos, levando-os a aceitar qualquer mudança no ambiente como algo natural e inquestionável (Foucault, 2008; Barros; Diniz, 2011).

A competição inerente ao neoliberalismo transfere a responsabilidade pelo sucesso exclusivamente para o indivíduo. Como consequência, há uma busca incessante por vantagens

competitivas e acumulação de capital para ser trocado no mercado. O trabalho perde sua função social original: não se trata mais da venda da força de trabalho, mas do investimento contínuo que o trabalhador faz em si mesmo ao longo da vida para se destacar em relação aos outros. Foucault (2008) compara esse comportamento ao funcionamento de uma empresa, argumentando que os indivíduos se tornam empresários de si mesmos, investindo constantemente em sua própria maximização de satisfação e desempenho.

Esse indivíduo de interesse, empresário de si mesmo, é o *homo economicus* — um sujeito que busca maximizar seu retorno com o menor esforço possível, tornando-se um decisor eficiente. Se o mercado impõe essa cultura ao indivíduo, ele se vê obrigado a buscar incessantemente seus diferenciais para ser aceito e valorizado. A cultura do investimento, a valorização do intelecto e a busca por inovação organizacional, impulsionada pela demanda dos consumidores por melhores produtos, são diretrizes fundamentais do comportamento neoliberal, que transforma cada indivíduo em um empresário de si (Avelino, 2016; Foucault, 2008).

Leal (2015) observa que esse sistema, naturalizado pelo ser humano, se apropria das relações sociais, políticas e econômicas. No contexto organizacional, empresas são compostas por indivíduos-empresa, que buscam primordialmente a satisfação de seus próprios interesses, o que pode gerar conflitos em decisões coletivas. Há um tensionamento entre a maximização do retorno individual e a função social da empresa, conforme sua missão organizacional. O autor aponta ainda um efeito colateral do *homo economicus*: “não há produção de benefícios a outrem porque o sujeito de interesses em momento algum pensa no ganho do outro, e se o pensa é somente na medida em que isso represente a possibilidade de algum ganho ser produzido a ele também” (Leal, 2015, p. 143).

Nesse contexto, o sistema neoliberal naturaliza os *trade-offs* como práticas essenciais para a satisfação dos interesses individuais, pautando todas as decisões em relações de troca que necessariamente tragam benefícios próprios. O *homo economicus* se exime das consequências sociais de suas decisões, pois a lógica da livre concorrência legitima sua busca pelo retorno ótimo (Leal, 2015). Assim, a escolha racional torna-se o objetivo central dos processos decisórios, em detrimento da função social que cada atividade deveria desempenhar, seja no âmbito organizacional, seja na vida dos próprios indivíduos-empresa.

RACIONALIDADE LIMITADA E TOMADA DE DECISÃO RACIONAL

Apesar de ter surgido na metade do século XX, a racionalidade limitada continua sendo um tema de grande prestígio nas academias (Procópio, 2017). Quando se busca compreender a reação das pessoas a determinados incentivos e suas escolhas, a racionalidade limitada é amplamente utilizada como referencial teórico (Warpechowski, 2018).

Sua origem ocorreu como uma resposta aos princípios que fundamentam o *homo economicus*. A racionalidade limitada propõe um novo caminho para explicar a tomada de decisão, contrariando a ideia de racionalidade plena e abstrata, na qual o agente busca resultados otimizados (Melo; Fucidji, 2016; Dias et al., 2016).

A base para o surgimento da racionalidade limitada foi o ambiente real das tomadas de decisão, caracterizado por uma dinâmica econômica repleta de mudanças. Essas mudanças ocorrem tanto nas ações dos agentes quanto no próprio ambiente (Melo; Fucidji, 2016).

Nesse contexto, três pontos principais sustentam a racionalidade limitada. O primeiro é que o agente não dispõe de todas as opções de ação, e essas opções podem sofrer variações. Isso se deve ao fato de que a habilitação de alternativas é um processo longo e oneroso, impossibilitando o conhecimento pleno das possíveis ações. O segundo ponto é que o agente não possui todas as informações necessárias para a tomada de decisão, nem uma capacidade de processamento ilimitada. Essa limitação ocorre, em parte, pelos custos envolvidos na obtenção de informações, que restringem o conhecimento adquirido, e pela complexidade do sistema em que o agente está inserido, tornando inviável o processamento completo das informações disponíveis. O terceiro ponto refere-se à previsão dos resultados das ações: o agente não consegue antecipar todas as consequências de suas decisões, uma vez que as opções de ação sofrem mudanças aleatórias, que frequentemente não são consideradas (Dias et al., 2016; Lages, 2006; Melo; Fucidji, 2016).

A partir dessas premissas, a racionalidade limitada adota uma perspectiva em que as decisões são escolhidas dentro de um conjunto restrito de opções possíveis. Assim, o agente pode definir os elementos essenciais e prioritários para a tomada de decisão (Melo; Fucidji, 2016). Diante disso, o resultado obtido não será necessariamente o melhor possível, e o agente tem ciência dessa limitação. Para ele, o objetivo da tomada de decisão é alcançar um resultado satisfatório, em vez de maximizado (Simon, 1996). Esse processo decisório é fundamental para a administração de empreendimentos, uma vez que suas consequências impactam diretamente os resultados organizacionais. Dessa forma, o estudo das fases envolvidas nesse processo ganha destaque na literatura (Magalhães, 2013).

Não apenas no ambiente empresarial, mas também nas escolhas individuais, a tomada de decisão se estrutura na habilidade avaliativa de cada agente. Nesse processo, ocorre a comparação entre diversas opções consideradas exequíveis, e espera-se que o resultado obtido esteja próximo do desejado (Procópio, 2017).

Além dos critérios voltados à obtenção de um resultado satisfatório, a tomada de decisão também envolve questões morais. A depender dos resultados gerados no ambiente e nas pessoas envolvidas, a personalidade do agente pode ser modificada, influenciando seus critérios subjetivos para a avaliação de futuras opções de ação (Procópio, 2017).

Um dos principais modelos de tomada de decisão é o modelo de escolha racional. Nesse modelo, pressupõe-se que o agente possui todas as informações necessárias para tomar a decisão ótima, além de conhecer todas as opções disponíveis e suas respectivas consequências. Além disso, considera-se que as escolhas são completamente racionais e livres de influências externas (Magalhães, 2013; Procópio, 2017).

Entretanto, as previsões feitas pelos modelos teóricos da racionalidade plena frequentemente diferem da realidade. Isso ocorre devido ao distanciamento entre os agentes e as

premissas racionalistas, já que, na prática, os indivíduos não consideram todas as opções disponíveis, não têm acesso a todas as informações relevantes e não conseguem processar integralmente as consequências de cada alternativa (Magalhães, 2013).

Diante dessa discrepância entre a teoria da racionalidade plena e a realidade, surge o modelo da racionalidade limitada. Nesse modelo, considera-se que o ambiente é dinâmico e que as informações e o conhecimento disponíveis são incompletos. Isso implica que os agentes, ao tomar decisões, não buscam necessariamente os resultados ótimos, mas sim resultados satisfatórios dentro do contexto da escolha (Melo; Fucidji, 2016).

O modelo da racionalidade limitada propõe uma forma específica de selecionar a opção de ação a ser adotada. Esse processo foi denominado por Simon (1990) como heurística, um conjunto de estratégias que permitem simplificar as situações e escolher uma alternativa que esteja de acordo com os interesses e prioridades do agente. Dessa forma, os indivíduos interrompem a busca por novas opções assim que encontram uma alternativa que julgam satisfatória (Melo; Fucidji, 2016).

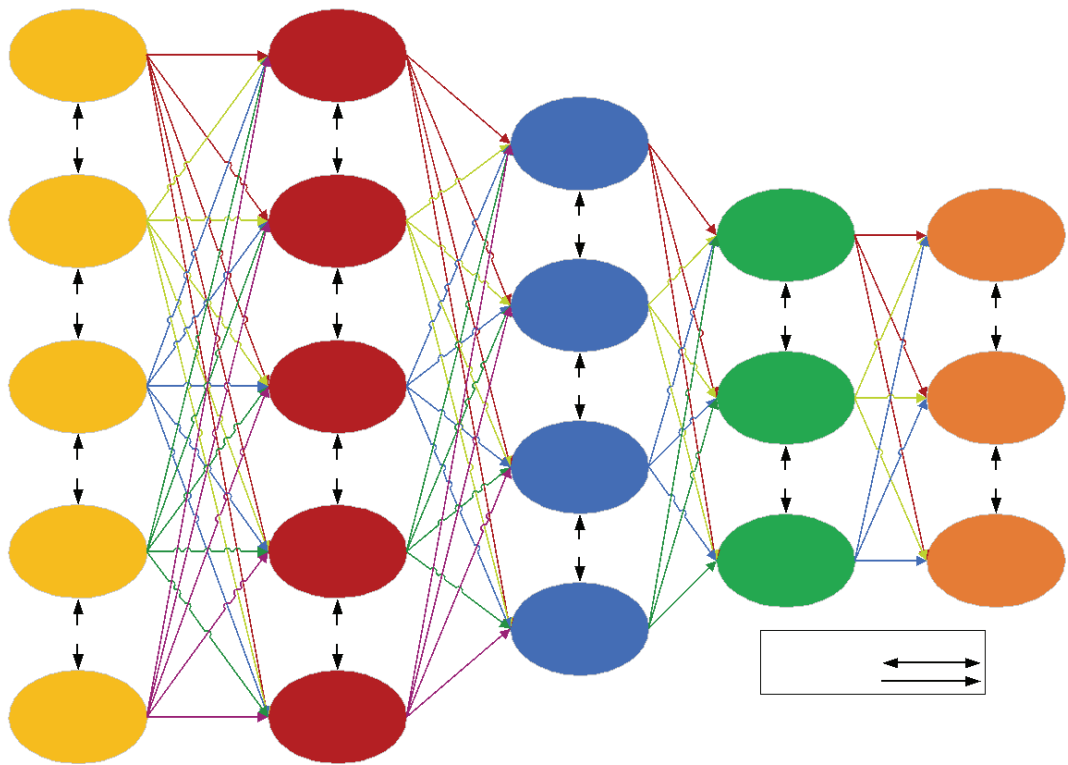
MODELO DE PROCESSO DECISÓRIO

A estrutura de um processo decisório busca garantir segurança na escolha e a maximização de um resultado satisfatório (Silva, 2013; Simon, 1970). De modo geral, esse processo pode ser dividido em etapas, proporcionando ao agente uma decisão final mais segura e servindo como base para processos futuros (Bethlem, 1985).

Com base nessa perspectiva, diversos autores elaboraram modelos que têm o propósito de orientar o processo de decisão e servir como referência em situações genéricas, possibilitando a análise dos eventos reais nas organizações. Os principais modelos são sistematizados no estudo de Bethlem (1985), que sintetiza as principais variáveis e etapas que compõem o processo decisório, com base nos autores que desenvolveram esses modelos.

Nesse trabalho, com base na revisão da literatura, foi adotada uma adaptação do Modelo Genérico de John Dewey, composto por cinco fases (Bethlem, 1985; Silva, 2013). A partir desse modelo, foram organizadas variáveis que se encaixam em cada uma dessas fases, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo de Processo Decisório



Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Para a construção desse modelo, foram consideradas as etapas do processo decisório. A primeira delas é a *sugestão de ações*, que representa o ponto de partida da decisão, ou seja, o que motiva a necessidade de decidir. Essa fase ocorre geralmente quando algo incomoda o agente, mas também pode incluir a decisão de manter o ambiente inalterado. Em seguida, ocorre a *intelectualização da dificuldade*, na qual se define o que precisa ser feito para modificar a realidade que gera incômodo. A partir desse ponto, inicia-se um processo reflexivo sobre as variáveis que impactam a decisão.

A terceira etapa é o *desenvolvimento de hipóteses*, momento em que são formuladas alternativas para atender às necessidades dos agentes, explorando diferentes formas de resolver o problema e antecipando possíveis desdobramentos. Na sequência, ocorre a *elaboração mental de racionais*, que consiste na justificação das alternativas e na análise crítica dos possíveis desdobramentos da decisão, construindo bases que sustentam o processo decisório. Por fim, chega-se ao *teste de hipóteses*, etapa em que a decisão é efetivamente tomada, avaliando-se as alternativas escolhidas com base na aprendizagem adquirida e na medição dos resultados obtidos.

O objetivo central desse modelo é compreender a importância dos diferentes grupos de decisões e os elementos que os compõem, considerando os interesses corporativos e

a sustentabilidade social. Esse equilíbrio reflete-se na estabilização do sistema para o aumento do poder econômico, do lucro e dos benefícios à sociedade, por meio de decisões mais previsíveis e efetivas (Bethlem, 1985; Silva, 2013; Kitsios; Kamariotou; Talias, 2020).

MÉTODO DE PESQUISA

A presente pesquisa adota um viés hermenêutico, utilizando a metodologia de Análise Fenomenológica Interpretativa (*Interpretative Phenomenological Analysis*), com o objetivo de compreender as ações do entrevistado a partir de seus relatos (Tuffour, 2017), tendo como suporte o guia proposto por Alase (2017). O estudo foi conduzido por meio de um estudo de caso único, caracterizando-se como uma investigação empírica voltada para a análise de um fenômeno específico dentro de seu contexto, visando descrever suas características ou estabelecer relações entre as variáveis analisadas a partir de observações sistemáticas (Yin, 2015). Para isso, utilizou-se a metodologia descritiva, que busca descrever a realidade com base na observação dos fatos (Nassaji, 2015), mediante uma abordagem qualitativa, orientada para a construção de significado a partir da perspectiva dos participantes (Creswell; Creswell, 2017).

Para a análise dos dados, adotou-se a Análise de Conteúdo (AC), fundamentada em três princípios epistemológicos fundamentais: (a) validade, (b) replicabilidade e (c) confiabilidade. A utilização dessa técnica possibilita maior rigor na interpretação dos dados, reduzindo vieses e garantindo maior precisão nos resultados (Mozzato; Grzybovski, 2011).

A fim de alcançar os objetivos da pesquisa, empregou-se uma abordagem direcionada, partindo de uma teoria pré-existente. Nesse sentido, foram utilizadas como referencial as seguintes teorias: (a) neoliberalismo, (b) escolha racional, (c) racionalidade limitada e (d) tomada de decisão. Essas teorias fundamentaram a identificação de conceitos e variáveis-chave, utilizadas como categorias iniciais de codificação, sendo posteriormente refinadas por meio da definição operacional de cada categoria (Hsieh; Shannon, 2005).

O foco da pesquisa concentrou-se na análise documental, com base no Relatório de Sustentabilidade da empresa. No entanto, para uma compreensão mais aprofundada do processo decisório nesse contexto, também foram coletados dados primários. Assim, realizou-se uma entrevista semiestruturada com o agente responsável pela área de Relacionamento Comunitário, que atua em projetos de Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

O entrevistado ocupa o cargo de Analista de Sustentabilidade em uma empresa de grande porte e capital aberto, no setor de distribuição de combustíveis. Ele possui poder de decisão sobre os projetos executados, incluindo alterações nas diretrizes estratégicas. Além disso, é responsável por coordenar a comunicação entre as áreas operacionais e os diferentes setores do projeto. A empresa participa de grandes iniciativas e compromissos junto a órgãos governamentais, à ONU e a organizações de impacto nacional e internacional. Essas iniciativas servem também como referência para o desenvolvimento de projetos internos conduzidos pela administração local, voltados para a promoção do desenvolvimento e da socialização em regiões específicas de atuação.

A entrevista foi conduzida por videoconferência, seguindo o modelo semiestruturado e as diretrizes propostas por Adams (2015). Os elementos-chave que nortearam a entrevista foram definidos com base nas teorias previamente citadas. Além da entrevista, a pesquisa incluiu um estudo documental a partir do relatório anual de sustentabilidade da empresa, utilizado como fonte de dados secundários. Esse procedimento refere-se à análise e interpretação dos documentos, permitindo a extração de significados essenciais para a compreensão e o aprofundamento do conhecimento sobre o objeto de estudo (Bowen, 2009).

A partir da análise qualitativa dos dados, foram identificados 20 códigos primários (variáveis), posteriormente agrupados em cinco categorias principais, conforme demonstrado na Figura 1. Para o tratamento dos dados, foram analisados: (a) a frequência isolada das variáveis; (b) sua concentração em cada categoria; e (c) sua co-ocorrência, sendo consideradas apenas aquelas que apresentaram uma taxa de presença igual ou superior a 30%. Após a realização e gravação das entrevistas, os registros foram transcritos e analisados no software Atlas.ti, versão 8, seguindo os protocolos metodológicos propostos por Friese (2019). Além disso, respeitou-se a sequência das etapas da Análise de Conteúdo, que compreende: (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento dos resultados obtidos, conforme indicado por Bardin (2011).

A Análise de Conteúdo refere-se à aplicação de métodos objetivos e sistemáticos para categorização de frases e avaliação da frequência de ideias presentes nos discursos, permitindo assim uma interpretação aprofundada do conteúdo das mensagens (Bardin, 2011). Para a execução da AC por meio do Atlas.ti, foi realizada uma leitura flutuante inicial, com o objetivo de familiarização com os textos. Em seguida, procedeu-se à estruturação das categorias, conforme os processos de análise recomendados por Walter e Bach (2015).

A leitura flutuante desempenhou um papel essencial como etapa inicial da Análise de Conteúdo, pois possibilitou a identificação de pontos e ideias significativas nas falas dos entrevistados. Esse processo permite dividir o texto em unidades de significado, viabilizando sua condensação, a formulação de códigos e a organização de categorias (Erlingsson; Brysiewicz, 2017). Para a categorização do conteúdo, utilizou-se o critério semântico, estabelecendo relações entre as estruturas semânticas, que correspondem aos significantes, e as estruturas sociológicas, que se referem aos significados (Cavalcante; Calixto; Pinheiro, 2014).

RESULTADOS DA PESQUISA

Nessa seção, primeiramente, são apresentadas as categorias empíricas identificadas na pesquisa, destacando-se as principais variáveis e sua distribuição ao longo das etapas do processo decisório, conforme o modelo apresentado (Figura 1). O objetivo é discutir a influência desses fenômenos nas decisões organizacionais. Em seguida, analisa-se a co-ocorrência das citações, estabelecendo conexões entre os trechos dos dados coletados.

As principais variáveis que influenciaram a tomada de decisão em Responsabilidade Social Corporativa estão listadas no Quadro 1. Nele, são demonstrados o total de ocorrências e

o seu acumulado ao longo das citações. Do total de 246 menções registradas, os maiores destaques foram as seguintes variáveis: interesses organizacionais, agentes envolvidos na decisão, noção de investimento no social e busca de conhecimento, que corresponderam, respectivamente, a 14,23%, 12,60%, 9,76% e 8,94% do total de menções.

Além disso, observa-se que as duas variáveis mais recorrentes na pesquisa pertencem ao grupo *Sugestão de Ações* do modelo (Figura 1), enquanto a terceira e a quarta variáveis mais citadas encontram-se no grupo *Intelectualização da Dificuldade*. Isso sugere que o foco do processo decisório está, majoritariamente, na identificação da necessidade de agir e na busca de informações para construir uma base de conhecimento que sirva como referência para essas ações diante das partes interessadas.

Quadro 1 – Variáveis que influenciam a decisão em RSC

Variável	Total	%	% Acumulado
Interesses Organizacionais	35	14,23%	14,23%
Agentes Envolvidos na Decisão	31	12,60%	26,83%
Noção de Investimento no Social	24	9,76%	36,59%
Busca de Conhecimento	22	8,94%	45,53%
Confiabilidade das Informações	15	6,10%	51,63%
Delimitação de Escopo Decisório	15	6,10%	57,72%
Comunicação das Decisões	14	5,69%	63,41%
Especificações de Resultado Satisfatório	12	4,88%	68,29%
Decisões Não-Programadas	10	4,07%	72,36%
Delimitação de Objetivos Não-Operacionais	9	3,66%	76,02%
Interesses Pessoais	9	3,66%	79,67%
Aprendizagem Obtida no Processo Decisório	8	3,25%	82,93%
Rotinas Programadas	8	3,25%	86,18%
TradeOffs (Custo-Benefício)	7	2,85%	89,02%
Retorno Esperado do Investimento	6	2,44%	91,46%
Valores Morais Envolvidos	6	2,44%	93,90%
Métodos de Comparação de Alternativas	5	2,03%	95,93%
Delimitação de Objetivos Operacionais	4	1,63%	97,56%
Desejo de Maximização das Utilidades	3	1,22%	98,78%
Levantamento de Consequências (Cenários)	3	1,22%	100,00%
Total	246	100,00%	

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020).

Além da identificação das variáveis mais recorrentes nos dados coletados, também foi analisada a concentração dessas variáveis em cada grupo do processo decisório adotado nesse estudo, conforme apresentado no Quadro 2. Nessa análise, verificou-se a distribuição individual de cada variável em relação ao total, bem como a soma de cada grupo, a fim de compreender a relevância de cada etapa no processo decisório da empresa. Esse procedimento permitiu avaliar o impacto dessas variáveis ao longo do processo e seus possíveis efeitos tanto durante a tomada de decisão quanto em seus resultados.

Quadro 2 – Variáveis Mais Relevantes por Categoria do Processo Decisório

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

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020).

Conforme discutido anteriormente, as quatro variáveis mais recorrentes nos dados coletados estão concentradas nos dois primeiros grupos do processo decisório. As variáveis “Interesses Organizacionais” e “Agentes Envolvidos na Decisão” foram as mais citadas dentro do grupo Sugestão de Ações, enquanto “Noção de Investimento no Social” e “Busca de Conhecimento” tiveram maior incidência no grupo Intelectualização da Dificuldade. Em contrapartida, os demais grupos apresentaram uma menor concentração de ocorrências em relação ao total de citações. Esse resultado apresenta evidências de que há uma maior centralização da decisão e ênfase nas duas primeiras etapas do processo.

Essa interpretação torna clara a preocupação da organização em identificar necessidades de atuação em responsabilidade social que contemplem tanto a comunidade quanto os

stakeholders, ao mesmo tempo em que equilibrem os interesses da empresa. Esse aspecto se confirma nos dados analisados, que demonstram a relevância dos interesses organizacionais, como no caso de um projeto desenvolvido junto à comunidade no entorno da empresa. O objetivo dessa iniciativa foi promover o engajamento do público por meio de uma instituição de interação social já existente no local, com ações como rodas de conversa sobre direitos humanos para conscientização dos cidadãos, mapeamento do perfil socioeconômico da região para a distribuição de cestas básicas a famílias em situação de vulnerabilidade e dependentes do trabalho informal, entre outras atividades.

Além disso, os dados reforçam a importância dos interesses dos *stakeholders* como ponto de partida para o processo decisório. Essa variável foi identificada como um dos principais fatores que fundamentam as decisões organizacionais, influenciando a forma como o processo é estruturado e conduzido para atender às expectativas e demandas dessas partes interessadas.

A gente já faz há mais tempo do que a gente faz nosso relatório... é a nossa matriz de materialidade, né? Então, a gente define, junto com os *stakeholders*, quais são os temas materiais para a empresa no aspecto geral, né? De toda a sua gestão e tudo mais. E aí, dentro desse relatório, vocês vão ver lá essa matriz de materialidade. Eu não lembro agora, mas são 11 temas materiais... A gente faz uma pesquisa com colaboradores, uma pesquisa com fornecedores, uma pesquisa com revendedores e demais parceiros, entrevistas com os diretores da empresa, investidores [...] estudos dos *stakeholders* mais relevantes, enfim [...] Mas, basicamente, a gente define quais são os temas materiais e, a partir desses temas materiais, são definidas diversas coisas na companhia, né? (Dados de entrevista, 2020).

Na fala do entrevistado, é ressaltada a importância da participação dos *stakeholders* no início do processo decisório. Essa participação ocorre por meio de pesquisas e da inclusão dos temas materiais que são de interesse desses agentes, os quais posteriormente dão origem a outros temas derivados. Esses temas são definidos e equilibrados através de uma matriz que considera também os interesses da organização, resultando em assuntos que servem de base para o processo de decisão da empresa. Esse procedimento evidencia a importância da participação de cada agente no entendimento e na teorização das decisões.

As outras duas variáveis mais relevantes identificadas nos dados são “Noção de Investimento no Social” e “Busca de Conhecimento”, respectivamente em ordem de importância. A primeira, mencionada durante a entrevista, destaca a necessidade de a empresa se preocupar com questões ambientais, sociais e de sustentabilidade, visando manter um relacionamento positivo com a comunidade. Esse relacionamento é promovido por meio de projetos sociais e parcerias que definem claramente o papel de cada agente no contexto geral.

A variável “Busca de Conhecimento” refere-se à construção de uma base de informações fundamentada em experiências vividas e pesquisas que visam aprimorar as competências da empresa. Esse esforço busca garantir um maior leque de alternativas que possam atender aos interesses dos agentes envolvidos. A seguinte citação ilustra essa perspectiva, ao mencionar o investimento social na elaboração de um plano de ação que considera as necessidades da

comunidade e os objetivos a serem alcançados por meio de programas sociais e soluções para as demandas comunitárias.

Então, é elaborado um plano de ação para cada unidade, onde é identificada qual é a necessidade daquela comunidade, o que a gente precisa fazer para melhorar o diálogo com essa comunidade, melhorar o engajamento, quais instituições e atores sociais a gente precisa priorizar nesse relacionamento e o que a gente precisa fazer. Se um programa de voluntariado atende, se um projeto de investimento social naquela região vai atender também ou, às vezes, é só uma questão de a gente promover uma participação mais efetiva, por exemplo, em reuniões das associações de moradores, né? Para poder entender quais são as demandas da região, delimitar a responsabilidade da empresa e, de repente, até ser um aliado da comunidade junto ao poder público nas demandas que, porventura, sejam relacionadas a isso e o que a empresa pode fazer também, né? Mas é manter esse diálogo e engajamento ativo. (Dados de entrevista, 2020).

A construção de uma base de conhecimento é demonstrada no mapeamento das comunidades do entorno, identificando dados relevantes para a tomada de decisão. Essas informações são armazenadas em um sistema, permitindo maior segurança no processo decisório e garantindo a consideração de alternativas que atendam às necessidades do público de forma mais abrangente.

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

Ao longo das citações e análises, percebe-se que a organização demonstra uma preocupação em atuar de maneira sustentável, equilibrando os interesses dos *stakeholders* com seus próprios objetivos estratégicos. No entanto, a concentração das quatro variáveis mais recorrentes nos primeiros grupos do modelo pode indicar a adoção de estratégias emergentes ao longo do processo decisório. Esse processo tem início a partir da identificação dos temas materiais relevantes para os agentes envolvidos e da construção de competências que atendam a essas demandas de forma sustentável.

O ambiente exerce uma forte influência nesse processo, moldando as ações subsequentes do modelo, por meio da escolha de alternativas e da definição de objetivos que, ao final, se convertem em aprendizagem. Essa aprendizagem, adquirida durante o processo decisório, serve como base para a acumulação de informações que poderão orientar decisões futuras, sejam elas programadas ou não.

Além disso, foram analisadas as relações de co-ocorrência entre as variáveis, com o objetivo de identificar associações significativas entre elas. A análise de co-ocorrência permite

verificar, a partir do total de aparições de uma variável, quantas vezes essa variável ocorre simultaneamente com outra, inferindo uma relação entre ambas. Para esta pesquisa, foi estabelecido um critério de relevância, considerando co-ocorrências iguais ou superiores a 30% do total de citações. Como resultado, foram identificadas cinco relações principais, conforme demonstrado no Quadro 3.

Uma dessas relações refere-se à associação entre *Delimitação do Escopo Decisório* e *Comunicação das Decisões*. Os dados indicam que, quando os projetos são elaborados e as referências do escopo decisório são definidas, pode haver conflitos internos na hierarquia da empresa. Conforme apontado na citação a seguir, a área técnica, por possuir maior conhecimento sobre o público-alvo, pode trazer considerações relevantes que justifiquem ajustes ou modificações no escopo da decisão.

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

Quadro 3 – Relações de Coocorrência

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

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020).

A segunda associação identificada foi entre *Delimitação do Escopo Decisório* e *Agentes Envolvidos na Decisão*, uma vez que os interesses desses agentes influenciam a definição do escopo de alternativas a serem consideradas, garantindo que sejam atendidos da melhor forma possível. Além disso, os dados indicam que a atuação das diversas áreas da empresa desempenha um papel relevante nesse processo, especialmente em ações que envolvem conhecimentos técnicos específicos (*know-how*), contribuindo para a formulação de decisões mais embasadas e alinhadas às demandas organizacionais e externas.

Quando precisa de uma articulação na execução de outras áreas, basicamente, o que a gente faz é: tem um projeto, e este projeto está aprovado, então vamos começar reunindo as áreas que vão participar deste projeto [...]. Aí, eles já estão sabendo e,

quando aprovado, a gente só fala para eles: “Lembra daquele projeto que a gente estava discutindo, que vocês construíram junto com a gente? Ele foi aprovado, e agora vamos para a execução. Tem um cronograma aqui que vamos seguir para conseguir atender.” Define-se os parâmetros e começa a executar. (Dados de entrevista, 2020).

A terceira associação identificada foi entre *Delimitação de Objetivos Não-Operacionais e Confiabilidade das Informações*, uma vez que a busca por informações confiáveis e a construção de uma base de conhecimento são fundamentais para a tomada de decisão em contextos de incerteza. Para isso, a empresa faz uso de sistemas e metodologias de aprendizagem que garantem a identificação dos aspectos mais relevantes da decisão e das ações a serem implementadas. Dessa forma, esses elementos servem como base para a definição de planos estratégicos que orientam as demais etapas do processo decisório.

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

A associação mais significativa identificada foi entre *Valores Morais Envolvidos e Interesses Pessoais*, evidenciando a influência das características individuais do decisor ao longo do processo decisório. Essa relação se estabelece a partir da necessidade de realização pessoal do agente, orientada por seus valores morais, levando-o a perceber o impacto que as ações de responsabilidade social podem gerar na realidade do público atendido.

Cara, assim, eu sou muito entusiasta do tema como um todo. Sempre foi um valor para mim trabalhar essas questões, e eu me sinto muito privilegiado de poder estar numa empresa que me paga para fazer isso, porque eu acho que, se eu não trabalhasse na empresa (risadas de felicidade/animação) [...] eu acho que ia estar fazendo de graça [...] Eu fico muito feliz quando as pessoas percebem esse ganho direto, de, por exemplo: “Poxa, eu me capacitei por dentro de um projeto como este” ou “Eu ganhei uma cesta básica num momento crítico da minha vida, e isso foi importante.” Eu acho que esse impacto direto é muito bacana. (Dados de entrevista, 2020).

A última associação identificada foi entre *Trade-Offs (Custo-Benefício) e Retorno Esperado do Investimento*, considerando que as decisões organizacionais envolvem relações de troca que visam garantir um retorno econômico favorável. Esse fator foi destacado nos dados analisados, especialmente na avaliação do impacto que as práticas de sustentabilidade podem gerar para a empresa. Nesse contexto, observa-se a valorização da empresa em aspectos acionários e de imagem institucional, além da redução de custos evitáveis e do fortalecimento do relacionamento com a comunidade.

Isso sem contar outros aspectos, como reputação e imagem, né? Acho que a reputação da empresa, quando ela se preocupa com esses aspectos, é fortalecida [...] Os

aspectos de sustentabilidade estão sendo bem avaliados e valorizados pelos investidores. Tem também a questão do acesso ao mercado de capitais, muito claramente, sabe? É... Você, por exemplo, estar no índice de sustentabilidade da Bovespa, estar listado como uma empresa de baixo risco em direitos humanos, baixo risco em sustentabilidade, te permite acessar investidores, né? (Dados de entrevista, 2020).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ocorre no contexto social em que a empresa está inserida, e esse contexto precisa ser constantemente revisado, estudado e aprimorado para a construção do escopo decisório da organização. O objetivo é compreender a comunidade atendida, suas visões e características, de forma responsável e sustentável. Nesse sentido, os resultados indicam que a empresa demonstra preocupação com investimentos sociais e possíveis parcerias com o poder público para o desenvolvimento das comunidades locais, corroborando a importância da RSC, conforme apontado por Guedes et al. (2009).

As práticas sustentáveis foram evidenciadas por meio da comunicação com a comunidade, da redução de custos e da melhoria da imagem institucional, fatores que, em contrapartida, trazem benefícios à população ao fortalecer sua participação e empoderamento na resolução de situações críticas da sociedade. Dessa forma, os dados sugerem um retorno satisfatório para o agente, estabelecendo relações de troca, conforme discutido por Avelino (2016) e Simon (1970).

Além disso, considerando a concentração das variáveis na identificação dos interesses dos agentes envolvidos e na busca de meios para atender a esses interesses de maneira equilibrada com os objetivos da empresa, foram mencionadas três grandes fontes para embasar as decisões em RSC: a) busca de dados públicos e relatórios secundários para o entendimento da realidade socioeconômica da comunidade; b) pesquisas e coleta de dados em conjunto com os *stakeholders*; e c) contratação de empresas especializadas para a realização de diagnósticos do público-alvo e a construção de bancos de dados sistematizados.

As principais movimentações e preocupações do processo decisório em RSC situam-se no contexto da *Sugestão de Ações*, evidenciado pela frequência de ocorrências das variáveis “Interesses Organizacionais” e “Agentes Envolvidos na Decisão”. Esses elementos constituem os principais centros de *insights*, determinando quais ações serão priorizadas no fluxo decisório e efetivamente executadas. O processo envolve um equilíbrio entre a racionalidade limitada do tomador de decisão — que busca preencher lacunas dessa racionalidade com experiências, crenças e valores próprios — e a necessidade de atender aos interesses organizacionais. Para mitigar possíveis vieses pessoais, o agente fundamenta suas decisões nesses interesses estratégicos.

Ao considerar os elementos relacionados à *Intelectualização da Dificuldade*, observa-se uma alta frequência de ocorrência, evidenciando que a noção de investimento social é um dos principais filtros para a definição das ações sugeridas. Além disso, destaca-se a preocupação com a busca de conhecimento e o aumento da confiabilidade das informações, visando determinar as melhores ações para a obtenção dos melhores resultados.

Outro ponto fundamental identificado na pesquisa foi o controle dos resultados dos projetos. O principal indicador utilizado para mensurar e avaliar as ações de RSC está pautado no número de pessoas impactadas, além de avaliações externas relacionadas à sustentabilidade, risco e performance, tanto em nível estratégico quanto no nível de projetos. Esse fator reforça a perspectiva de Silva (2013), que enfatiza a necessidade de monitoramento contínuo para que as decisões sejam moldadas conforme os interesses dos agentes.

Os resultados obtidos reforçam a perspectiva da racionalidade limitada, ao evidenciar que a tomada de decisão em RSC é influenciada por restrições cognitivas, informacionais e ambientais (Simon, 1996). A concentração das ações decisórias nas fases iniciais do modelo indica que as empresas tendem a investir mais esforços na identificação de interesses estratégicos e menos na construção de alternativas de longo prazo. Essa dinâmica está em consonância com a lógica neoliberal analisada por Foucault (2008), em que a autonomia decisória é moldada pelo mercado e pela competição institucionalizada, mesmo nas ações socialmente responsáveis.

A análise sugere ainda que, apesar do discurso institucional sobre a importância da RSC, a prática é frequentemente orientada pela otimização do retorno reputacional e econômico, o que confirma as observações de Leal (2015) sobre a prevalência da maximização utilitarista nas condutas organizacionais. Desse modo, o estudo oferece novos insights ao demonstrar que, em projetos de RSC, a racionalidade dos decisores é mitigada não apenas pelas limitações individuais, mas também pelos *trade-offs* impostos pela dinâmica de mercado, trazendo uma visão crítica sobre o alcance efetivo das estratégias corporativas de sustentabilidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os achados desta pesquisa indicam que a tomada de decisão em projetos de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é fortemente influenciada pelos interesses organizacionais e pelos *stakeholders*. O processo decisório ocorre de forma concentrada nas fases iniciais, com destaque para a identificação das necessidades estratégicas da empresa e a busca por informações para embasar as escolhas. A principal métrica utilizada para avaliar as ações de RSC é o número de pessoas impactadas, complementada por avaliações externas que consideram critérios de sustentabilidade, risco e desempenho. Os resultados sugerem que, embora as empresas busquem alinhar seus interesses estratégicos com demandas sociais, o processo decisório reflete uma racionalidade limitada, em que as escolhas são condicionadas por restrições de informação, tempo e percepção dos agentes envolvidos.

Do ponto de vista teórico, tal estudo reforça a relevância da racionalidade limitada na compreensão dos processos decisórios organizacionais, especialmente no contexto da RSC. A pesquisa demonstra que, apesar da retórica em torno da incorporação da sustentabilidade aos modelos de gestão, a tomada de decisão ainda é pautada por *trade-offs* entre impacto social e viabilidade econômica. Além disso, ao conectar a literatura sobre escolha racional e RSC, os achados evidenciam como as empresas estruturam suas decisões em meio a

pressões de mercado e expectativas institucionais. Essa abordagem contribui para um refinamento das discussões sobre governança corporativa e sustentabilidade, ao demonstrar como as empresas operam dentro dos limites impostos pela racionalidade dos tomadores de decisão.

As implicações desse estudo também se estendem para o campo da estratégia organizacional. A pesquisa sugere que, em vez de seguir um planejamento estratégico rígido, as empresas adotam um modelo adaptativo de decisão em RSC, influenciado por informações emergentes e pelo engajamento com stakeholders. Esse modelo desafia concepções normativas sobre como as organizações deveriam estruturar suas práticas de RSC e aponta para a necessidade de maior integração entre as dimensões econômica, social e ambiental no processo decisório. Ademais, os resultados indicam que a efetividade da RSC depende não apenas da intenção estratégica da empresa, mas também da sua capacidade de interpretar e responder às demandas do ambiente externo de forma contínua.

Apesar das contribuições, o estudo apresenta limitações inerentes a sua metodologia. O uso de um estudo de caso único restringe a generalização dos achados, exigindo cautela na extrapolação para outras empresas e setores. Além disso, a análise qualitativa, embora detalhada, não permite quantificar o impacto específico das variáveis decisórias sobre os resultados da RSC. Estudos futuros poderiam ampliar essa investigação ao adotar uma abordagem comparativa entre empresas de diferentes segmentos ou ao utilizar métodos quantitativos para mensurar os efeitos das variáveis identificadas. Outra oportunidade de pesquisa reside na análise longitudinal do processo decisório em RSC, explorando como as empresas ajustam suas práticas ao longo do tempo em resposta a mudanças regulatórias e de mercado.

A pesquisa aqui apresentada contribui teoricamente ao demonstrar que os processos decisórios em responsabilidade social corporativa são moldados simultaneamente por restrições cognitivas, influências institucionais e imperativos estratégicos. Metodologicamente, ao adaptar o modelo de John Dewey à análise de RSC, a pesquisa oferece um arcabouço analítico aplicável a diferentes contextos organizacionais. Em termos práticos, evidencia a necessidade de práticas decisórias mais conscientes e estruturadas para que a RSC possa efetivamente promover benefícios sociais e reforçar a legitimidade corporativa.

Entre as limitações do estudo, destaca-se a adoção de um único estudo de caso, o que restringe a generalização dos achados. Além disso, a abordagem qualitativa utilizada, ainda que apropriada para a compreensão de fenômenos complexos, não permite mensurações precisas dos impactos de cada variável no processo decisório. Recomenda-se que estudos futuros explorem abordagens comparativas, envolvendo diferentes setores econômicos, bem como pesquisas longitudinais que analisem a evolução das práticas de RSC diante de pressões institucionais, mudanças regulatórias e transformações sociais. Por fim, é importante ressaltar que a originalidade desse trabalho reside na articulação entre teoria da decisão, racionalidade limitada e práticas de RSC, preenchendo lacunas existentes na literatura e oferecendo instrumentos teóricos e práticos para aprimorar a relação entre empresas e sociedade.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, W. C. Conducting semi-structured interviews. In: _____. *Handbook of Practical Program Evaluation*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2015. p. 492-505. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1002/9781119171386.ch19>. Acesso em: [data].
- ALASE, A. The interpretative phenomenological analysis (IPA): A guide to a good qualitative research approach. *International Journal of Education and Literacy Studies*, [s.l.], v. 5, p. 9-19, 2017.
- ARAÚJO, M. G. F. et al. Ethos neoliberal e corrupção nos discursos da família Odebrecht. *EnANPAD 2018*, Curitiba, p. 1-20, out. 2018.
- AVELINO, N. Foucault e a racionalidade (neo)liberal. *Revista Brasileira de Ciência Política*, Brasília, n. 21, p. 227-284, set./dez. 2016.
- BARBOZA, K. M.; GOMES, M. D. L. B.; SILVA, R. M. D. A responsabilidade social corporativa: um estudo de caso comparativo entre usinas que produzem açúcar com e sem enxofre. *Brazilian Journal of Business*, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 1622-1639, 2020.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 70. ed. São Paulo: [s.n.], 2011. 279 p.
- BARROS, A. N. D.; DINIZ, A. P. R. Afinidades entre neoliberalismo e “novos sujeitos”: possíveis consequências para o pensamento crítico. *EnANPAD 2011*, Rio de Janeiro, p. 1-14, 4-7 set. 2011.
- BETHLEM, A. Modelos de processo decisório - Relatório COPPEAD n° 160. *COPPEAD/UFRJ*, [s.l.], 1985. 38 p.
- BOWEN, G. A. Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, [s.l.], v. 9, n. 2, p. 27-40, 2009.
- BRAGA, I. L.; SINAY, M. C. F. D. Fatores motivadores para elaboração de relatórios de sustentabilidade. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v. 14, n. 3, p. 78-93, 2020.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Assalto ao Estado e ao mercado, neoliberalismo e teoria econômica. *Estudos Avançados*, São Paulo, maio 2009. p. 7-23.
- CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. *Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia*, [s.l.], v. 9, n. 2, 2014.
- COUTO, F. F.; LOPES, M. B.; ARAÚJO, M. G. F.; VARGAS, C. C. Neoliberalismo, ethos empresarial e corrupção nos discursos da família Odebrecht. *Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, Belo Horizonte, v. 9, n. 26, 2022.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. [S.l.]: SAGE Publications, 2017.

DIAS, D. T. et al. Racionalidade limitada: uma análise dos manuais didáticos de teoria geral da administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 217-244, 2016.

ERLINGSSON, C.; BRYŚIEWICZ, P. A hands-on guide to doing content analysis. *African Journal of Emergency Medicine*, [s.l.], v. 7, n. 3, p. 93-99, 2017.

FOUCAULT, M. *Nascimento da biopolítica*. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 2008.

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

GUEDES, A. C. D. A. et al. A representação social da responsabilidade social corporativa. *Psicologia Argumento*, Curitiba, v. 27, n. 58, p. 241-252, 2009.

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

KITSIOS, F.; KAMARIOTOU, M.; TALIAS, M. A. Corporate sustainability strategies and decision support methods: a bibliometric analysis. *Sustainability*, [s.l.], v. 12, n. 521, p. 1-21, 2020.

LAGES, A. M. G. A contribuição singular de Simon e sua repercussão teórica relevante. *Análise*, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 47-66, 2006.

LANGBECKER, T. B.; BEURON, T. A. Sustentabilidade e agronegócio: alinhamentos ao processo decisório em uma empresa rural. *Revista de Gestão Estratégica de Organizações*, Santo Ângelo, v. 8, n. 2, p. 71-89, 2020.

LEAL, G. D. F. *O homo oeconomicus em Michel Foucault: a análise do ser humano como naturalmente econômico na arte liberal de governar*. 2015. 194 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia.

MAGALHÃES, S. *Racionalidade limitada na tomada de decisão - O efeito de ancoragem na avaliação de curriculum vitae: um estudo experimental*. 2013. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Porto, Porto.

MELO, T. M.; FUCIDJI, J. R. Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos. *Brazilian Journal of Political Economy*, [s.l.], v. 36, n. 3, p. 622-645, 2016.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, [s.l.], v. 15, p. 731-747, 2011.

NASSAJI, Hossein. Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis. *Language teaching research*, [s.l.], v. 19, n. 2, p. 129-132, 2015.

OSINSKI, M.; ROMAN, D. J. ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES DE GESTÃO SOCIAL: ESTUDO DE CASO DA ORGANIZAÇÃO WSH. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, [s.l.], v. 13, n. 1, p. 130-143, 2016.

PERIA, M. L.; SANTOS, D. F. L.; MONTORO, S. B. A responsabilidade social corporativa e os desempenho financeiro e econômico de empresas estabelecidas no Brasil. *Desafio Online*, Campo Grande, v. 8, n. 1, p. 91-114, 2020.

PROCÓPIO, M. L. A dimensão moral das decisões administrativas e os limites da racionalidade limitada. *Cadernos EBAPE. BR*, [s.l.], v. 15, p. 783-807, 2017.

RAO, K.; TILT, C. Board composition and corporate social responsibility: the role of diversity, gender, strategy and decision making. *Journal of Business Ethics*, v. 138, n. 2, p. 327-347, 2016.

RICHTER, U. H.; ARNDT, F. F. Cognitive processes in the CSR decision-making process: a sensemaking perspective. *Journal of Business Ethics*, v. 148, n. 3, p. 587-602, 2018.

RIVERA, J. J.; BIGNE, E.; CURRAS-PEREZ, R. Effects of Corporate Social Responsibility on consumer brand loyalty. *Review of Business Management*, [S. l.], v. 21, n. 3, p. 395-415, 2019.

SARÁBIA-CAVENAGHI, L. M.; MUNCK, L. Lógicas decisórias e suas implicações para a sustentabilidade nas organizações. *Organizações & Sociedade*, v. 26, n. 91, p. 691-707, 2019.

SILVA, João Paulo Cabral da. Racionalidade limitada na decisão de consumo de etanol no Brasil: um estudo para o período de 2001 até 2011. 2013. **Dissertação (Mestrado Profissional em Finanças e Economia) – FGV - Fundação Getúlio Vargas**, São Paulo, 2013.

SOUZA, Mariana Barbosa de; HOFF, Tuize Silva Rovere. O governo Temer e a volta do neoliberalismo no Brasil: possíveis consequências na habitação popular. *Urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana*, v. 11, p. e20180023, 2019.

TUFFOUR, Isaac. A critical overview of interpretative phenomenological analysis: A contemporary qualitative research approach. *Journal of healthcare communications*, v. 2, n. 4, p. 52, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

WALTER, S. A.; BACH, T. M. Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola: inovando o processo de análise de conteúdo por meio do atlas. *Ti. Administração: ensino e pesquisa*, v. 16, n. 2, p. 275-308, 2015.

WARPECHOWSKI, A. C. M. Racionalidade limitada: origem e evolução. *Estudos Contemporâneos*, v. 31, 2018.