

Um ensaio teórico sobre as influências dos paradigmas das ciências sociais nas decisões organizacionais para a sustentabilidade



<https://doi.org/10.56238/sevened2023.006-040>

Andrei Giovani Maia

Grau de formação mais alto: Doutor em Administração e Turismo (UNIVALI)

Instituição Acadêmica: Prof. Associado da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM / PM

Luiz Carlos Zucatto

Grau de formação mais alto: Doutor em Administração (UFRGS)

Instituição Acadêmica: Prof. Associado da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM / PM

Elaine Ferreira

Grau de formação mais alto: Doutora em Engenharia da Produção (UFSC)

Instituição Acadêmica: Profa. Associada da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM / PM

José de Pietro Neto

Grau de formação mais alto: Doutor em Administração (UnB)

Instituição Acadêmica: Prof. Associado da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM / PM

Geferson Gustavo Wagner Mota da Silva

Grau de formação mais alto: Mestre em Modelagem Matemática (UNIJUI)

Instituição Acadêmica: Prof. da Secretaria Estadual de Educação do RS

RESUMO

Em uma economia de mercado, as decisões organizacionais determinam o destino de mercados, sociedades e nações. Os constantes desafios e a emergência de problemas socioambientais, estimulam sociedades e organizações a buscarem um novo paradigma como um modelo de visão de mundo disruptivo que possibilite soluções viáveis e resultados ainda mais efetivos, capaz de superar o paradigma anterior. Destarte (deste modo), a predominância de um paradigma, tende a

influenciar a evolução da ciência, a tomada de decisões organizacionais, a adaptação dos mercados e o avanço da sociedade ao longo do tempo. O desenvolvimento dos estudos paradigmáticos pelas ciências sociais, contribuiu para a classificação de distintas visões de mundo e aspectos filosóficos específicos que permitiram identificar como paradigma dominante, o funcionalismo/positivismo. O progresso econômico da sociedade industrial recebeu forte influência do paradigma funcionalista/positivista cujas bases filosóficas estão fundamentadas no pensamento racional cartesiano direcionado aos objetivos de maximização dos resultados econômicos. Entretanto, dado o seu viés objetivista e fragmentário, este paradigma dominante apresenta sérias limitações ao desconsiderar outros aspectos ou desafios como os socioambientais. Atualmente, reconhecidas as limitações do paradigma funcionalista/positivista, tanto a ciência quanto as organizações buscam encontrar modelos que melhor atendam às demandas de mercado de forma mais integrada, sistêmica e interpretativa às diversas dimensões, aspectos e desafios socioambientais apontando para uma transição paradigmática rumo à sustentabilidade. Originado da tese de doutorado do primeiro autor, este ensaio teórico teve como objetivo, refletir sobre as possíveis influências dos paradigmas das ciências sociais nas decisões organizacionais para sustentabilidade. Este estudo utilizou a classificação paradigmática de Burrell e Morgan (1979) para realizar algumas reflexões sobre paradigmas das ciências sociais, tomada de decisões organizacionais e sustentabilidade. O estudo resultou em uma tipologia que permite classificar as decisões organizacionais em simples e complexas a partir de um conjunto de critérios analisados na perspectiva paradigmática, metodológica e teórica.

Palavras-chave: Paradigmas, Decisões Organizacionais, Sustentabilidade.



1 INTRODUÇÃO

Em uma economia de mercado, as decisões organizacionais influenciam diretamente os negócios, a sociedade e o ambiente natural. Como as decisões racionais geralmente são tomadas com base em uma visão de mundo que representa o paradigma aceito pelos decisores como a melhor maneira de resolver problemas ou desafios enfrentados pela sociedade e pela ciência, torna-se relevante uma reflexão sobre as influências paradigmáticas na tomada de decisões. Fundamentado na racionalidade econômica e na maximização de resultados individuais, o paradigma dominante influenciou, durante todo o século XX, as organizações e seus decisores promoveram a expansão dos processos produtivos e o crescimento das economias mundiais, assim como contribuíram para o agravamento dos problemas sociais e ambientais. A partir da década de 1970 as limitações da racionalidade funcionalista dominante são evidenciadas pelas teorias organizacionais e pelos estudos sobre as problemáticas socioambientais. Com isso, paradigmas alternativos com perspectivas mais subjetivas e interpretativas passaram a fazer parte dos estudos organizacionais. Diante dos novos desafios sociais e organizacionais, emerge o conceito de sustentabilidade, o que marcou a quebra de paradigma nas ciências sociais em direção às visões de mundo que reconhecessem a subjetividade e a complexidade de situações e fenômenos contemporâneos.

Os decisores organizacionais perceberam que o processo de tomada de decisões exigiria uma visão de mundo mais sistêmica, assim como a compreensão mais integrada e complexa do ambiente organizacional e os consequentes impactos de suas decisões nas diversas dimensões da sustentabilidade. Logo, os decisores organizacionais passaram a buscar melhores resultados, por meio de paradigmas das ciências sociais alternativos capazes de responder às múltiplas dimensões envolvidas nos negócios das empresas e na sustentabilidade como um todo. Dada a importância dos paradigmas para as organizações, este artigo teve como objetivo refletir sobre as possíveis influências dos paradigmas das ciências sociais nas decisões organizacionais direcionadas à sustentabilidade. Este estudo se caracterizou como um ensaio teórico que permite ao pesquisador a liberdade de discussão e reflexão sobre a temática abordada, sem perder o rigor científico sobre o assunto estudado. Como resultado, o estudo apresenta uma tipologia que classifica as decisões em nível simples ou complexo e cada nível é compreendido dentro do enquadramento paradigmático, metodológico e teórico das decisões organizacionais direcionadas à sustentabilidade.

2 UMA BREVE ABORDAGEM SOBRE PARADIGMAS DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Os estudos organizacionais apresentam um arcabouço teórico que procura descrever como se desenvolvem e se modificam as estruturas, os processos, as interações e decisões organizacionais, diante de um conjunto de fatores ambientais, compreensões ou visões de mundo em um certo período.



Neste sentido, as visões de mundo permeiam e influenciam as dinâmicas organizacionais e as constantes mudanças da sociedade contemporânea. Em termos científicos, as visões de mundo estão relacionadas a certos padrões e procedimentos racionais consistentes, lógicos e formais que respaldam o conhecimento científico.

Nas ciências sociais, as visões de mundo são denominadas paradigmas e suas características específicas permitem a classificação e o enquadramento paradigmático. Segundo Silva e Roman Neto (2006, p. 54) “A visão de mundo, ou seja, a forma como a realidade social é percebida, sofre a influência do paradigma filosófico adotado”. Paradigma é um termo de origem grega, *parádeigma*, significa modelo ou padrão que passou a ser amplamente usado por Thomas Kuhn em seu livro: *A estrutura das revoluções científicas* (VASCONCELOS, 2002). O estudo dos paradigmas realizado por Kuhn (1998) se tornou um importante marco científico para a sociedade contemporânea. Segundo Kuhn (1998), os paradigmas são modelos amplamente aceitos por serem mais bem sucedidos na resolução de certos problemas que podem ser substituídos por outro que responda melhor às situações ou aos novos desafios ao longo do tempo. Para Kuhn (1998, p. 108), “[...] uma teoria científica, após ter atingido o *status* de paradigma, somente é considerada inválida quando existe uma alternativa disponível para substituí-las”. Assim, “rejeitar um paradigma sem simultaneamente substituí-lo por outro é rejeitar a própria ciência” (KUHN, 1998, p. 110). Além disso, “todas as crises iniciam com o obscurecimento do paradigma e o conseqüente relaxamento regras que orientam a pesquisa normal.” (KUHN, 1998, p. 115). Neste sentido, Thomas Kuhn (1998, p. 116) esclarece ainda que “a transição de um paradigma em crise para um novo, [...], é antes uma reconstrução da área de estudos a partir de novos princípios, reconstrução que altera algumas das generalizações teóricas mais elementares do paradigma, bem como muito de seus métodos e aplicações”.

Na perspectiva acadêmica, o reconhecimento do paradigma mais adequado para certo estudo científico estaria relacionado à forma como o pesquisador vê a realidade ao seu entorno, além disso, mais do que saber se a realidade é real ou não, é saber como esta realidade é pensada (GODOI, BANDEIRA-DE-MELLO, SILVA, 2005 *apud* GODOY, 2006). Não obstante, mesmo que se busque entender como a realidade é pensada, o que de fato motiva as reflexões filosóficas é busca contínua e epistemológica em aprofundar ou criticar o conhecimento, e ontológica em compreender a natureza da real realidade e da existência humana. Nos estudos dos paradigmas pelas ciências sociais, entre os grandes desafios enfrentados pelos pesquisadores, destacam-se tanto a diversidade de classificações paradigmáticas existentes quanto a dificuldade de escolha daquele que possibilita as respostas mais adequadas, diante dos problemas encontrados. Para Vieira e Boeira (2006, p. 31) “alguns conservam um viés filosófico, permanecendo genéricos e abrangentes, outros governam o pensamento científico em áreas de pesquisa mais restritas e específicas”. Sem a pretensão de abordar todos os diferentes conjuntos de suposições filosóficas das ciências sociais, as descrições a seguir apresentam,



resumidamente, algumas das principais classificações paradigmáticas que relacionam os estudos organizacionais aos aspectos sociológicos.

Uma das classificações paradigmáticas mais reconhecidas no contexto das ciências sociais e organizacionais é a de Burrell e Morgan (1979), que abordam os paradigmas em termos de quatro amplas visões de mundo: funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical, cada uma delas refletindo uma rede de escolas de pensamento que compartilham suposições comuns. Portanto, a escolha de um dos paradigmas exclui os demais e tende a afetar diretamente o resultado de um estudo ou a resolução de um problema. Desta forma, Burrell e Morgan (1979), descrevem os quatro paradigmas e os classificam em um diagrama com duas dimensões, uma dimensão com pressupostos filosóficos que contemplam a natureza da ciência dividindo as visões de mundo em objetivas que envolve o funcionalismo e o estruturalismo radical e subjetivas com o interpretativismo e humanismo radical; a outra dimensão composta pela sociologia da regulação, dividindo-se em sociologia da regulação com o interpretativismo e o funcionalismo e a sociologia da mudança radical com o humanismo radical e estruturalismo radical.

As dimensões objetivista e subjetivista de Burrell e Morgan (1979), apresentam quatro importantes suposições filosóficas: 1. A suposição ontológica que envolve como se vê a realidade, o debate ocorre na dicotomia realistas ou nominalistas; 2. A suposição epistemológica que envolve a compreensão do que é, e como se adquire o conhecimento, dividida em positivista e antipositivista; 3. A suposição de natureza humana envolve a relação entre os seres humanos e o seu ambiente, dividindo-se em deterministas e voluntaristas. 4. A suposição da metodologia em que diferentes suposições tendem levar a diferentes metodologias, podendo dividi-las em dois extremos, os nomotéticos e os ideográficos.

No enquadramento paradigmático apresentado por Burrell e Morgan (1979), os paradigmas descritos como objetivos seriam representados por dois paradigmas: o estruturalista radical, que caracteriza os instrumentos de dominação, fragmentação e catástrofe; e o paradigma funcionalista com destaque para o determinismo mecanicista, para a teoria dos sistemas em que os estudos abordam os aspectos organicistas, da ecologia populacional, dos sistemas cibernéticos, sociais, e principalmente organizacionais. Portanto, ambos os paradigmas objetivistas contemplam em sua perspectiva estrutural e sistêmica da sociedade contemporânea, os estudos organizacionais.

Já, os paradigmas subjetivos seriam representados pelo paradigma humanista radical cuja principal representação é a prisão psíquica; e, o paradigma interpretativista, representado na realização e produção de sentido, os jogos de linguagem e textos. Além disso, o paradigma humanista radical e o paradigma estruturalista radical estariam sujeitos à sociologia das mudanças radicais e os paradigmas interpretativista e funcionalista, sujeitos à regulação. Com isso, ambos os paradigmas enfatizam a criação e a sustentação social da realidade, com origem em uma alteração da consciência em que os



próprios indivíduos se aprisionam dentro dos limites da realidade que eles criam e sustentam (MORGAN, 2007). Conforme Serva (2012) os estudos de Burrell e Morgan seriam os primeiros indícios do surgimento de uma epistemologia específica da administração. Apesar das limitações do rígido enquadramento paradigmático feito por Burrell e Morgan, esses quatro paradigmas foram cruciais para o desenvolvimento dos estudos teóricos e análises organizacionais fundamentadas na ótica filosófica dos paradigmas das ciências sociais.

Ao buscarem fazer transições mais sutis, Morgan e Smircich (1980) apresentam um enquadramento como um *continuum* com tendência objetivista ou subjetivista. Nesta caracterização de suposições resumida em um quadro, quanto mais à esquerda o enquadramento paradigmático, mais subjetivista será a abordagem e quanto mais à direita, mais objetivista será tal abordagem. Além das colunas que destacam as “abordagens subjetivistas e objetivistas” (grifo nosso), são destacados (em linhas) os pressupostos básicos (ontológicos centrais e a natureza humana) as estâncias epistemológicas básicas; algumas metáforas permitidas, os métodos de pesquisa e, por fim, são apresentados alguns exemplos de pesquisa.

Outra possível contribuição na superação de tal dicotomia estaria sustentada no estruturalismo fenomenológico de Max Weber (1864 - 1920) pela noção de tipos ideais que refletem muito bem a concepção de estrutura, sem a intenção de retratar a realidade em sua plenitude (MOTTA; VASCONCELOS, 2002). Segundo Paiva Júnior e Mello (2008), foi Max Weber quem criou as bases teórico-metodológicas da visão compreensiva na qual se considera o papel do indivíduo, suas ideias e de suas ações na construção da realidade social. Para Weber (2003, p. 56), “as ‘ideias’ que dominaram os homens de uma época, isto é, as que neles atuaram de forma difusa, só poderão ser compreendidas – logo que se trate de um quadro do pensamento complicado – com rigor conceitual sob a forma de um tipo ideal”.

Assim, o modelo dos tipos ideais teria uma abordagem compreensiva dos fenômenos sociais como uma forma de compreender as ‘ideias’ geradas dentro de determinadas condições e contradições dos fenômenos sociais, expostas por meio do que Weber (2003) chama de uma estrutura lógica dos sistemas conceituais predominantes. Para Weber (2003, p. 62) “[...] a finalidade da formação de conceitos de ideal-tipo consiste sempre em tomar rigorosamente consciência não do que é genérico, mas, muito pelo contrário, da natureza particular dos fenômenos sociais”. Neste sentido, Weber (2003) argumenta que a consciência no estudo dos fenômenos sociais em contextos mais específicos ou restritos pode, de fato, ser obtida pela adoção dos tipos ideais, de acordo com a racionalidade instrumental.

Diante da relevância de suas obras, Weber é um dos poucos estudiosos que desenvolveu ideias filosóficas interpretativas e as aplicou nas configurações organizacionais (HATCH; YANOW, 2003). Conforme Paiva Júnior e Mello (2008, p. 30), a abordagem compreensiva possui propriedades



específicas de compreensão e inteligibilidade dos fenômenos sociais ao mostrar que os conceitos de significado e intencionalidade os diferenciam dos fenômenos naturais, sendo, portanto, antipositivista. No entanto, “a sociologia interpretativista de Weber é uma abordagem bastante limitada do subjetivismo, quando comparada, por exemplo, à filosofia de Edmund Husserl” (VERGARA; CALDAS, 2007, p. 230). A filosofia de Edmund Husserl (2020) formou a base epistemológica da fenomenologia, uma abordagem muito mais compreensiva sobre os estudos dos fenômenos sociais. Dentro de uma sólida perspectiva científica, Husserl, como um filósofo e matemático, buscou trazer maior rigor e precisão aos estudos filosóficos, na tentativa de superar a visão empirista de que a fonte do conhecimento do indivíduo é a experiência.

Assim, Husserl define um fenômeno como algo externo, revelado e interiorizado pela mente do indivíduo, sendo que diante da intencionalidade da mente humana, a fenomenologia procura identificar um conjunto de elementos comuns, percebidos pelos indivíduos em relação a tal objeto ou fenômeno. Portanto, a fenomenologia de Husserl (2020) ao superar o subjetivismo, não procurou entender a visão particular dos indivíduos em relação ao fenômeno, mas sim, o que todo indivíduo consegue extrair ou compreender conjuntamente daquele fenômeno. Desta forma, a fenomenologia procurou superar a subjetividade das visões de mundo e sair da abstração teórica por meio de um processo de observação fundamentado na suspensão ou imersão (*Epoché*) ao fenômeno, na compreensão da intencionalidade, ou seja, no modo de agir da consciência dos indivíduos em relação ao objeto e a temporalidade que explica a mutação da consciência ao longo do tempo. A consciência é vista como mutável e fluída ao longo do tempo o que confronta com a visão rígida e inflexível, presente em outras abordagens filosóficas baseadas na previsibilidade e estabilidade da visão de mundo (HUSSERL, 2020).

Ciente disso, a sociologia fenomenológica de Alfred Schutz é uma tentativa de unificar a teoria dos tipos ideais de Max Weber, à tradição fenomenológica de Husserl (LUHMANN, 2006). Em seus estudos pautados na fenomenologia, Schutz (1979) procura aproximar a ideia de interpretação da realidade social baseada perspectiva da ação social do indivíduo à intencionalidade da mente humana para mostrar como esta realidade resulta em um complexo sistema de diferentes perspectivas sociais. Para Schütz, toda ação racional de um indivíduo só faz sentido quando está associada a algum propósito que pode ter sentido mental ao atender um objetivo individual ou sentido social ao servir ou contemplar resultados para a sociedade. Diante da complexidade do sistema social, os estudos de Schutz revelam a existência da intersubjetividade, ou seja, o reconhecimento de um conjunto de elementos da consciência social que surgem a partir das diversas experiências e interpretações do indivíduo que o levarão às ações e decisões muito particulares e específicas ao longo de sua vida. Em tese, “[...], a proposição colocada por Schutz é de que experiência e ação são atos correlatos que não resultam de uma mente produtora de sentidos, mas da conexão entre diversas mentes, em interação no processo



social.” (CASTRO, 2012, p. 54). Em síntese, este processo mental individual em constante interação levaria à compreensão e construção da realidade social.

Com o surgimento de novos estudos sobre os paradigmas sociológicos, a perspectiva multiparadigmática rompe a tese da incomensurabilidade dos paradigmas presente nos estudos de Kuhn, Burrell e Morgan. O pressuposto da incomensurabilidade, sugere que paradigmas concorrentes são incompatíveis, descontínuos com atributos singulares sem a possibilidade de partilha de critérios empíricos ou transição neutra o sem conflitos (MORAES, 2017). Portanto, a incomensurabilidade pressupõe que um novo paradigma terá o *status* de dominante somente após a queda do paradigma dominante anterior, ou seja, os paradigmas são excludentes entre si sem a possibilidade de uma transição gradativa ou interação contínua entre eles. Com o tempo, a noção paradigmática dicotômica e disruptiva passa a ser questionada nos estudos sociais e organizacionais, o que faz emergir uma forma alternativa de ver os paradigmas, denominada perspectiva multiparadigmática.

A difusão da perspectiva multiparadigmática ocorre, principalmente, pelos estudos de Gioia e Pitre (1990); Schultz e Hatch (1996) e Lewis e Grimes (1999), entre outros (SILVA; ROMAN NETO, 2006). Para Lewis e Grimes (2007, p. 36), o termo multiparadigma se refere às distintas perspectivas e premissas paradigmáticas divergentes e o termo metaparadigma procura superar as distinções paradigmáticas ao revelar possíveis diferenças, similaridades e inter-relações paradigmáticas. De acordo com Schultz e Hatch (1996) três posições multiparadigmáticas são apresentadas e explicadas a seguir: a incomensurabilidade, a integração e o cruzamento. Como já visto, na incomensurabilidade, presente nas obras de Kuhn (2000) e Burrell e Morgan (1979), pressupõe-se que os paradigmas são mutuamente excludentes, não havendo qualquer possibilidade de interação entre eles. Silva e Roman Neto (2006) explicam que a integração paradigmática propõe que contribuições dos paradigmas podem ajudar na obtenção de um modelo teórico mais amplo, o que levaria a uma aproximação de conceitos e argumentos que seriam teoricamente incompatíveis. Por outro lado, “[...] o cruzamento paradigmático evidencia os contrastes e conexões entre paradigmas e enfatiza possíveis relacionamentos paradigmáticos interdependentes.” (SILVA; ROMAN NETO, 2006, p. 70).

O cruzamento de paradigmas pode ser feito a partir de quatro estratégias identificadas por Schultz e Hatch (1996), estratégias estas descritas resumidamente a seguir, a partir da abordagem de Silva e Roman Neto (2006): a estratégia sequencial, que considera a mútua complementaridade dos paradigmas e suas aplicações ocorrem de forma sequencial e linear. A estratégia paralela considera a possibilidade de aplicação ao mesmo tempo, de vários paradigmas a uma situação particular, baseando-se nos contrastes paradigmáticos. A estratégia de ligação sugere a existência de uma zona de transição entre paradigmas e enfatiza as similaridades existentes entre os paradigmas e não suas diferenças. Por fim, a última estratégia, segundo Silva e Roman Neto (2006), é a de interação que reconhece as



diferenças enfatizadas pela estratégia paralela e similaridades enfatizadas pela estratégia de ligação, utilizando-se disso para a compreensão dos fenômenos no estudo das organizações.

Diante das três posições multiparadigmáticas, Mingers (2001) esclarece que os paradigmas são simplesmente construções do pensamento e que seria uma falácia epistêmica ou antrópica afirmar que o mundo deveria estar em conformidade com um deles, pois o mundo é mais complexo do que o ser humano pode saber. Mingers (2001) salienta que o conceito de paradigma é um importante dispositivo heurístico que serve para orientar uma constelação particular de suposições e argumenta que a escolha do método (ou metodologias) de forma crítica e com conhecimento das diferentes suposições de contexto, faz com que o pesquisador não tenha que aceitar a integridade e os pressupostos limitados dos paradigmas, nem adotar algum pressuposto metaparadigmático que faça julgamentos entre os próprios paradigmas. Como proposta evolutiva, Mingers (2001) esclarece a necessidade da criação de novos paradigmas com seus próprios pressupostos e enfoques baseados nos pontos fortes e fracos dos atuais, reconhecendo a pluralidade e a diversidade do mundo, pois os significados e práticas do mundo social estariam, intrinsecamente, carregados de valor que levam a entendimentos próprios da sociedade e dos indivíduos.

Existem outras abordagens que sugerem uma perspectiva paradigmática como a teoria da complexidade de Edgar Morin que não se restringem às ciências sociais e organizacionais. Contudo, dada importância e a amplitude do arcabouço teórico que constitui a teoria da complexidade, optou-se por classificá-la como mais um relevante paradigma das ciências sociais. Na direção da perspectiva metaparadigmática, Morin (2008) destaca a necessidade de um paradigma da complexidade que, ao mesmo tempo, separe e associe, concebendo os níveis emergentes da realidade sem reduzi-los às unidades elementares e às leis gerais. A teoria da complexidade permite que os contrários coexistam, o que evita o processo de simplificação e a consequente fragmentação da realidade. Assim, ela deve ser vista não como uma receita ou ordem, mas como um desafio, uma motivação ao pensamento; pode ser reconhecida não como completude, mas como incompletude e incerteza, o que difere de mutilar o pensamento em unidades (MORIN, 2008). Ainda em relação aos desafios desta perspectiva, Serva (2012, p. 4) enfatiza que “a emergência do paradigma da complexidade é uma tentativa de superar os impasses conceituais, lógicos e epistemológicos que disciplinas como a biologia, cibernética, física, comunicação, dentre outras criaram a partir de seus próprios desenvolvimentos.”

Em resumo, evidenciou-se que os paradigmas mais tradicionais e dominantes, envolvem pressupostos baseados na simplicidade, estabilidade e objetividade, sendo que os paradigmas emergentes ou concorrentes, envolvem pressupostos baseados na complexidade, instabilidade, subjetividade ou mesmo na intersubjetividade. Em uma perspectiva metaparadigmática, busca-se romper com a ortodoxia da incomensurabilidade ao propor meios de aproximar paradigmas concorrentes. O fato é que o surgimento de um novo paradigma dominante não exclui definitivamente



os potenciais paradigmas concorrentes contraditórios, mas pelo contrário, é um fator determinante na emergência de tais potenciais paradigmas e um importante parâmetro para definir aspectos ontológicos, epistemológicos e metodológicos em relação às posições paradigmáticas distintas, o que sugere coexistência em um nível hierárquico entre paradigmas. Prova disso é a existência da classificação de um paradigma dominante e os não dominantes e dos enquadramentos paradigmáticos definidos como objetivos, subjetivos ou mesmo intersubjetivos como aqueles abordados nesta seção.

A capacidade de resposta efetiva do paradigma aos desafios científicos, acadêmicos, sociais e organizacionais é fundamental na constituição da hierarquia de paradigmas e a classificação da hierarquia de sistemas complexos proposta por um dos fundadores da teoria de sistemas, o economista Kenneth Ewart Boulding (2004), pode contribuir na compreensão dos níveis de complexidade dos sistemas sociais e organizacionais. Na hierarquia de sistemas complexos de Boulding (2004) os sistemas são classificados em nove níveis de complexidade, partindo dos sistemas mais simples como as estruturas estáticas ou mecanismos cibernéticos aos mais complexos como as organizações sociais. Para este estudo, parte-se do pressuposto de que quanto mais simples for o sistema, maior o nível de objetividade será exigido do paradigma e quanto mais complexo for o sistema, maior o nível de subjetividade permeará o paradigma.

Enfim, independentemente da direção que os estudos dos paradigmas das ciências sociais tendem a tomar, o fato é que a ciência procura, na visão de mundo, certos padrões que permitam sistematizar racionalmente os procedimentos que resultem em consistentes explicações, resoluções e compreensões de fenômenos, situações ou eventos. Destarte, apesar das limitações dos paradigmas sociológicos e das possíveis, mas improváveis, interações paradigmáticas defendidas pela perspectiva metaparadigmática, este estudo reconhece nos paradigmas, a sustentação dos pressupostos das pesquisas que contribuem para o maior rigor científico. Portanto, o grande desafio está em entender como as visões de mundo constituídas em paradigmas, influenciam a tomada de decisões organizacionais e como tais decisões impactam os mercados, a sociedade e o ambiente natural.

3 RACIONALIDADE E A OBJETIVIDADE NAS DECISÕES ORGANIZACIONAIS

Nas ciências sociais, o pressuposto da racionalidade das decisões individuais tem sua origem nas reflexões filosóficas e econômicas sobre o liberalismo. Na filosofia, destacam-se as ideias precursoras de liberalismo de John Locke que defendia a liberdade individual sem ferir o direito dos outros, a racionalidade do homem e o direito natural dos indivíduos à propriedade privada. Nas ciências econômicas, o estudo de Adam Smith sobre a riqueza das nações mostrou a importância do liberalismo para o crescimento econômico, organização produtiva e alcance de resultados ótimos. Não obstante, Mises (2010, p. 37) reforça que “o liberalismo não afirma que os homens sempre agem de modo não



inteligente, mas, ao contrário, que devem, em seu próprio interesse corretamente entendido, agir sempre de modo inteligente”.

Assim, a economia liberal fundamenta-se na racionalidade humana e na capacidade individual de tomada de decisões econômicas dando origem ao conceito de homem econômico (*homo economicus*) que influenciou as primeiras escolas da administração como a teoria da administração científica e a teoria clássica da administração. No conceito de homem econômico, o indivíduo pode conhecer todos os cursos de ação disponíveis e assim, escolher sempre a melhor alternativa e maximizar, ou otimizar, os resultados de sua decisão (MOTTA; VASCONCELOS, 2002). Na busca pela maximização dos resultados há um processo de fragmentação e simplificação da realidade oriunda da visão mecanicista para facilitar a tomada de decisões. Para Bachelard (1978) o espírito de simplificação é a base do determinismo o que, evidentemente, explica o êxito da hipótese mecanicista.

Com o tempo, o avanço nos estudos da administração mostrou que a hipótese da racionalidade perfeita dos indivíduos era um argumento frágil, contestável e limitado por diversos motivos. Conforme Heyck (2008, p. 46), “em comportamento administrativo, publicado em 1947, Simon apresentou uma análise da tomada de decisão que enfatizou os limites da escolha racional”. A limitação existente na racionalidade das decisões é proveniente de fatores como limitações cognitivas, informações incompletas ou imprecisas, incerteza e competição imperfeita (SIMON, 1978; MILLER; HICKSON; WILSON, 2004). Para Luecke (2010, p. 18) “as decisões são difíceis quando envolvem a incerteza, apresentam muitas alternativas, são complexas e suscitam questões interpessoais”. Estes fatores afetam e limitam a capacidade racional humana de tomar decisões diante da complexidade das situações. Hammond, Keeney e Raiffa (2008, p. 165) salientam que “às vezes, porém, as falhas na tomada de decisão não se encontram no processo e, sim, na mente do tomador. A maneira como funciona o cérebro humano pode sabotar as escolhas que fazemos”.

O estudo da teoria das decisões desenvolvido por Herbert Simon (1971) provou a existência de limitações na racionalidade humana e que os indivíduos podem no máximo, alcançar resultados satisfatórios, contentando-se com o que é possível ser feito diante das situações enfrentadas. Assim, Simon (1971) causa a ruptura do conceito de homem econômico seu pressuposto da máxima racionalidade humana até então aceito pela academia, e faz emergir o conceito de homem administrativo com a ideia da racionalidade limitada do homem. Dentro de suas limitações, o decisor buscaria compreender as situações e tomar decisões sem tentar simplificar as situações provenientes de um mundo real. Portanto, segundo Simon (1978, p. 350) “os tomadores de decisão podem se satisfazer por encontrar soluções ótimas para um mundo simplificado, ou por encontrar soluções satisfatórias para um mundo mais realista”. Para tomar decisões que resultem em soluções satisfatórias, o decisor define alternativas e de forma sequencial, avalia as opções e os possíveis resultados.



Simon (1963) divide as decisões em programadas, geralmente mais simples e tomadas nos níveis mais baixos da organização, e as não-programadas tomadas em situações de maior incerteza pelos níveis mais altos da organização (estratégicas). Conforme Simon (1955, p. 110) “Na maioria dos modelos globais de escolha racional, todas as alternativas são avaliadas antes de se fazer a escolha. Na tomada real de decisões humana, as alternativas são muitas vezes examinadas sequencialmente”. Portanto, a avaliação sequencial das alternativas indica a existência um padrão de avaliação de escolha entre as possíveis alternativas para a tomada de decisão. Tal avaliação sequencial das alternativas, pode ser realizada por meio de um processo ou etapas formais de tomada de decisões. O encadeamento dessas etapas permite a análise sequencial das partes que compõem uma certa situação ou fenômeno (o todo) e reduz a insegurança do tomador de decisão frente ao conjunto de variáveis, agentes e incertezas ambientais.

Segundo Vasconcellos (2002), esta forma de pensamento tradicional (cartesiano) fundamenta-se no pressuposto da simplicidade encontrada pela separação do mundo complexo em partes, no pressuposto da estabilidade do mundo e sua previsibilidade e no pressuposto da objetividade em que é possível conhecer o mundo objetivamente em sua realidade. Essas visões filosóficas de ações racionais se estendem aos estudos do planejamento e estratégia muito presentes nas decisões organizacionais. Em relação ao estudo do planejamento organizacional, destacam-se três importantes filosofias do planejamento propostas por Ackoff (1975), entre elas, a filosofia da otimização, da satisfação e da adaptação. Dessas três filosofias propostas por Ackoff (1975), tanto a filosofia da otimização quanto a da satisfação partem das visões mais concretas e objetivas da realidade sendo que a filosofia da otimização representa o conceito de homem econômico, e a filosofia da satisfação representa o conceito de homem administrativo. Já a filosofia da adaptação, representa um nível maior de subjetividade sendo, portanto, sustentada por paradigmas ontologicamente mais subjetivos. De fato, tais filosofias do planejamento representam apenas um exemplo de como emergem os paradigmas a partir das visões de mundo mais objetivas ou subjetivas que tendem a influenciar o posicionamento estratégico e a tomada de decisões organizacionais.

Em princípio, tanto a filosofia do planejamento da otimização quanto a da satisfação tem conexões com o conceito de homem econômico e administrativo e fortes convergências com o objetivismo do paradigma funcionalista (positivista). Conforme Silva e Roman Neto (2006, p. 58) “o paradigma funcionalista pressupõe que a sociedade tem uma existência real concreta e um caráter sistemático, orientado para produzir um sistema social ordenado e regulado”. Sob a perspectiva paradigmática funcionalista, considera-se que a realidade existe, independente da compreensão humana e que tal realidade poderia ser explicada pela física clássica (newtoniana) e pela filosofia cartesiana de forma essencialmente objetiva. A filosofia cartesiana criada por René Descartes “[...] consiste em quebrar fenômenos complexos em pedaços a fim de compreender o comportamento do



todo a partir das propriedades das suas partes.” (CAPRA, 2006, p. 34). Segundo Vergara e Caldas (2007, p. 224), “para os funcionalistas, as organizações são objetos tangíveis, concretos e objetivos”.

Deste modo, o tomador de decisão organizacional, busca objetivamente por controle e estabilidade ao escolher a alternativa que otimizaria o retorno ou que gere um retorno satisfatório à organização. Neste sentido, há a influência do pensamento cartesiano na simplificação das situações pela racionalidade limitada e o pressuposto de que o objetivo pode ser facilmente identificado, mesmo em situações mais complexas. Portanto, em ambos os casos, a visão de mundo do tomador de decisão estaria sustentada no objetivismo funcionalista (positivista). Contudo, as restrições da capacidade humana em lidar com situações complexas ou incertas levariam o tomador de decisões objetivistas, aos resultados satisfatórios e não otimizados como mostraram os estudos de Simon (1978), o que expõe a fragilidade do paradigma funcionalista dominante nesses casos.

4 COMPLEXIDADE E A SUBJETIVIDADE NAS DECISÕES ORGANIZACIONAIS

Atualmente é comum a associação do termo complexidade com situações que envolvam múltiplas variáveis e dinâmicas interações com objetivos distintos que desafiam a capacidade de compreensão humana. O termo complexo originou-se do latim *complexus* e significa o que está tecido em conjunto, como tramas entre partes do todo (VASCONCELOS, 2002; MARIOTTI, 2007). Segundo Axelrod e Cohen (2000 apud MARIOTTI, 2007, p. 145) “o que determina a complexidade de um sistema não é o número de partes de que ele é composto, mas sim as interações entre estas partes”. Para Donaires (2006, p. 29) “a complexidade de um sistema é fruto do número de estados internos que este exhibe”. De acordo com Bertalanffy (2008), a complexidade, a totalidade ou o sistema encontra-se em todas as partes e campos do conhecimento o que implica em uma reorientação do pensamento científico. Bertalanffy (2008), reconhece que sistema é um conjunto de elementos complexos somativos que pode ser compreendido pela soma de elementos ou elementos complexos constitutivos que podem ser compreendidos não só pelas partes, mas também pelas relações entre elas.

Já Morin (2008) considera que a complexidade sistêmica está no fato de que existem qualidades e propriedades que só podem ser encontradas no todo (que se perdem ao isolar suas partes) ou somente nas partes (que desaparecem sob pressão organizacional do sistema). Além disso, Morin (2008) salienta que a complexidade aumenta com o aumento do número e diversidade de elementos, e a maior flexibilidade das interrelações. Assim, uma situação, fenômeno ou sistema complexo pode ser entendido como um conjunto de variáveis ou partes interconectadas capazes de adaptações, ajustes ou modificações dinâmicas, de acordo com os parâmetros, necessidades e objetivos de sua totalidade.

Segundo Beer (1979, apud DONAIRES, 2006, p. 17), “o ponto crucial é que todo sistema tem um propósito”. Bachelard (1978, p. 117) explica que “todo pensamento formal é uma simplificação psicológica inacabada, uma espécie de pensamento-limite jamais atingido”. Bachelard (1978)



esclarece, também, que o indivíduo ao isolar um elemento para a análise, tende a simplificar o que é complexo. Conforme os estudos de Simon (1963, 1971, 1978) esta simplificação deve-se às limitações humanas em lidar com situações de maior complexidade. Em sua hierarquia de sistemas, Boulding (2004) aponta as organizações como um dos sistemas mais complexos, contudo, Miller, Hickson e Wilson (2004) e Daft e Weick (2007) afirmam que as pesquisas e as decisões organizacionais são baseadas nos sistemas mais simples.

Quando as decisões organizacionais relevantes são baseadas em um paradigma que busca simplificar o que é complexo, pressupõe-se que a solução simplificada tende, ao longo do tempo, gerar graves distorções e elevar a complexidade. Como as organizações estão entre os sistemas do mais alto nível de complexidade, é imprescindível que o tomador de decisões relevantes desenvolva a capacidade de reconhecer, compreender e lidar com o complexo ambiente organizacional sem reduzi-lo. Ao reconhecer que a complexidade pressupõe subjetividade, um paradigma baseado em uma visão mais simples e objetiva de mundo apresenta sérias limitações na busca por soluções efetivas em um contexto organizacional. Desta forma, a precisão e o alcance dos resultados dependerão do nível de percepção ou compreensão da realidade social e da capacidade organizacional de tomada de decisões efetivas. Neste sentido, nos termos de Silva e Roman Neto (2006), a percepção da realidade social sofre a influência do paradigma adotado, sendo que para o funcionalismo a realidade é concreta, para o interpretativista a realidade é subjetiva e para os marxistas a realidade social é histórica.

Entre as suposições da subjetividade estudadas pelas ciências sociais, ontologicamente a realidade social é um produto da consciência humana; epistemologicamente possui um viés antipositivista; em termos de comportamento humano, o indivíduo possui o livre arbítrio; e, metodologicamente, o método mais adequado é aquele que se utiliza de maior aproximação ao tema investigado (DONAIRES, 2006). Portanto, nos ambientes sociais e organizacionais reconhecidamente de elevada subjetividade, novos parâmetros de tomada de decisão e de pesquisas científicas são definidos, apresentando condições favoráveis ao surgimento de um paradigma emergente.

Não obstante, dos paradigmas das ciências sociais abordados por Burrell e Morgan (1979), dois deles estão associados à subjetividade: o paradigma interpretativista sujeito à regulação e o paradigma humanista radical sujeito à mudança radical. Entretanto, ao pressupor a alienação da mente humana pela realidade social e a exploração econômica dos indivíduos pelas organizações, o paradigma humanista radical apresenta uma posição essencialmente crítica do sistema social existente, propondo desconstrução radical deste sistema de organizações, o que o afasta da possibilidade de torná-lo o paradigma emergente capaz de concorrer com o paradigma dominante. O fato de o paradigma humanista radical acreditar que a realidade atual é fruto de uma alienação da mente humana, expõe a fragilidade deste paradigma dada sua incapacidade de propor como deveria ser constituída a sociedade em sua própria perspectiva.



Desta forma, o paradigma alternativo com condições de compreender e lidar com a subjetividade e complexidade do sistema social e organizacional existente, sem propor a sua desconstrução é o paradigma interpretativista/interpretacionista. Nos termos de Vergara e Caldas (2007, p. 224), “para os interpretacionistas, as organizações são processos que surgem das ações intencionais das pessoas, individualmente ou em harmonia com outras. [...] A realidade social é, uma rede de representações complexas e subjetivas”. Segundo Daft e Weick (2007) as organizações devem encontrar formas de compreender e interpretar seu ambiente e a interpretação é um dos elementos de distinção entre o sistema de organizações e os sistemas inferiores. Ainda de acordo com Daft e Weick (2007) a tomada de decisões organizacionais faz parte de um processo que envolve informação e interpretação e os processos decisórios podem caracterizar modalidades interpretativas da realidade.

Diante da instabilidade ou da flexibilidade e dos múltiplos fatores sistemicamente interligados que caracterizam as situações complexas, outro ponto a ser considerado, é que nem sempre os objetivos são de fácil definição ou identificação (CHECKLAND, 2000). Rodrigues (2006) salienta que na visão de mundo *hard* acredita-se na existência de solução para todo problema; já na visão de mundo *soft* se reconhece a existência de uma situação de difícil definição do problema, sendo que neste caso, buscam-se ações orientadas por meio da aprendizagem sobre a realidade. De fato, sem a possibilidade de identificação do problema, a tomada de decisão baseada no paradigma funcionalista não tem condições de encontrar soluções objetivas e concretas, o que abre margem para mudanças de paradigma da sociedade.

Por outro lado, Grandisoli e Jacobi (2020) esclarecem que o paradigma da sustentabilidade depende de caminhos educacionais propícios, mas que estão cada vez mais distantes, para a formação de indivíduos com condições de compreensão da realidade de maneira sistêmica, inter e transdisciplinar que levem às escolhas a um bem maior, coletivo. Portanto, enfatiza-se que a sustentabilidade, neste estudo, não é abordada como um paradigma em si que emerge de um arcabouço ontológico e epistemológico coeso e consistente, mas sim como um conceito amplo, político e subjetivo de natureza interdisciplinar que abrange áreas do conhecimento como as ciências naturais e econômicas, cujo enfoque dinâmico envolve diferentes realidades sociais em constantes transformações comportamentais, tecnológicas e mercadológicas. Desta forma, por ser um conceito subjetivo e suscetível às interpretações individuais, sociais e organizacionais, optou-se por analisá-lo pela perspectiva dos paradigmas das ciências sociais. Sob a perspectiva interpretativista das situações, é possível compreender sistemicamente o elevado grau de complexidade das decisões organizacionais diante das conexões existentes entre as dimensões, pilares e princípios da sustentabilidade.



5 A SUSTENTABILIDADE NAS DECISÕES ORGANIZACIONAIS

Desde o surgimento do conceito de desenvolvimento sustentável proposto pela CMMAD (1988) que sugere uma forma de desenvolvimento capaz de atender as necessidades das gerações atuais e futuras em toda a complexidade que permeia tal conceito, importantes transformações produtivas, sociais e tecnológicas foram implementadas. Segundo Elkington (2012), a sustentabilidade é o princípio capaz assegurar que as ações das gerações atuais não comprometam as opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis às gerações futuras. Neste sentido, atualmente, é possível perceber que as decisões organizacionais vêm contribuindo na redução das externalidades negativas e na geração de externalidades positivas. A externalidade ocorre quando os impactos de certa atividade ou decisão, causam impactos (perdas ou ganhos) involuntários a outra parte sem qualquer compensação (DALY; FARLEY, 2004).

Em uma economia de mercado, as decisões organizacionais podem ser tomadas a partir de perspectivas distintas da sustentabilidade. Entre as possíveis perspectivas, destacam-se a visão da sustentabilidade como uma estratégia de mercado, um conjunto de princípios e regras de conduta com ênfase na reputação organizacional, processos produtivos ecoeficientes e redução de custos de produção, ações socioambientais externas compensatórias ou mesmo uma estratégia de marketing frente ao mercado consumidor. Portanto, o alcance da sustentabilidade depende da compreensão, do propósito e da capacidade organizacional de lidar simultaneamente com os diversos fatores envolvidos. Isso não quer dizer, necessariamente que uma organização competitiva deva renunciar à lucratividade ou da riqueza gerada ao longo do tempo para se aproximar da sustentabilidade. Na busca por resultados sustentáveis, em muitos casos, uma empresa capaz de lidar sistemicamente com a complexidade das decisões diante dos fatores, certamente, pode alavancar ainda mais seus retornos, melhorar sua reputação ou se tornar ainda mais ecoeficiente.

Neste sentido, Loures (2012, p. 26) adverte que “é preciso abandonar a falsa ideia de que assumir responsabilidade pelo bem-estar social e ambiental prejudica a lucratividade”. Makower (2009) explica que as empresas estão percebendo que é possível aliar estratégias competitivas de (eco)eficiência que se reflete na redução de desperdícios e de custos de produção com estratégias organizacionais sustentáveis associada à produção mais limpa e responsável que levem a maiores retornos. Merico (2009) reforça que em termos produtivos, é possível construir uma economia sustentável com processos industriais mais limpos e produtos sustentáveis que satisfaçam as expectativas em relação a produtos de alto padrão ético e ambiental. Ao argumentar sobre os processos produtivos e de controle, Merico (2009, p. 17) salienta que “embora os mecanismos de comando e controle sejam essenciais hoje, e certamente continuarão a sê-lo no futuro, é cada vez mais claro que o fundamental é construir progressivamente novas formas de organizar economicamente a sociedade”. Elkington (2012) afirma que provavelmente não se pode confiar no capitalismo para assegurar que o



século XXI seja o século sustentável, mas destaca que as organizações estão acordando para a necessidade de mudança dada a escala de desafio.

Merico (2009) explica que a sustentabilidade aponta para o desejo de mudança de paradigmas sociais e ambientais, pois o atual processo de desenvolvimento econômico é insustentável e a racionalidade econômica deve passar por alterações que incorporem os limites sociais e ambientais. Isso deve-se ao fato de que as decisões, modelagens e ferramentas de análise da atualidade, mostram-se cada vez mais inadequadas (ELKINGTON, 2012). Para Loures (2012, p. 41) “a falha básica do paradigma de comando e controle está em achar que mediante a compreensão das coisas podemos impor ordem a elas”. A essência da economia de mercado está na liberdade de escolha individual e na busca por crescentes resultados econômicos e financeiros. Não obstante, sob a influência da sustentabilidade, as organizações que atuam na economia de mercado já entendem que suas decisões podem superar as limitações impostas pelo paradigma funcionalista, elevando as atividades produtivas e econômicas a outro nível de compreensão da complexidade socioambiental.

Os desafios enfrentados pela sociedade são compostos por uma crescente complexidade com mudanças econômicas, sociais, tecnológicas e ambientais que exigem novas demandas na tomada de decisão (ELKINGTON, 2012). Desta forma, Makower (2009, p. 1) esclarece que “os problemas ambientais urgentes, tais como os de mudanças climáticas, estão sendo vistos como oportunidades de inovação, estímulos a novos produtos, processos, mercados e modelos empresariais”. Willard (2014) afirma ainda que as questões de sustentabilidade levam a novas oportunidades de negócio e envolvem redução de custos, melhoria de produtividade, retenção de funcionários, redução de riscos e aumento dos lucros. Os tomadores de decisões organizacionais já perceberam que o alcance dos objetivos econômicos precisa estar fundamentado em estratégias sustentáveis de negócios. Willard (2014) reforça ainda que as empresas socialmente e ambientalmente responsáveis precisam atuar como líderes em seus setores e considerar como vantagem competitiva, o processo de transição para a sustentabilidade.

Com a compreensão mais ampla e profunda da complexidade organizacional é possível romper as barreiras limitadoras do pensamento funcionalista voltado, essencialmente, aos resultados meramente econômicos e ampliar sistemicamente a perspectiva da visão de mundo que possam contribuir com resultados organizacionais sustentáveis. O atual paradigma moderno (funcionalista) já dá claros sinais de esgotamento de suas potencialidades para o futuro da humanidade, pois a lógica do sistema de produção e consumo dominante está em contradição com a sustentabilidade (BOFF, 2014). Para Merico (2009) e Willard (2014) o atual modelo de desenvolvimento econômico é insustentável porque aprofunda ainda mais o rompimento dos processos que sustentam a vida e a produção. De fato, há um processo de ruptura paradigmática em curso, rumo a uma forma de organização social e organizacional que precisa buscar continuamente harmonia e equilíbrio entre os importantes sistemas



em conexão. No entanto, embora o conceito de sustentabilidade proponha um ideal de coexistência harmônica da humanidade com o planeta, fica evidente que a subjetividade conceitual leva a direções e interpretações distintas de acordo com a realidade, experiência ou visão de mundo.

Talvez, entre os maiores desafios da sustentabilidade esteja a busca por respostas para o que realmente precisa ser sustentado, quais as motivações e como alcançar um resultado que seja efetivamente sustentável. Os estudos acadêmicos, as expectativas sociais e as experiências organizacionais podem contribuir para a definição de parâmetros claros, integrados e convergentes sobre a sustentabilidade. O desenvolvimento de modelos integrados, métodos analíticos e estratégias organizacionais sustentáveis procuram contemplar a subjetividade do ambiente por meio de múltiplas dimensões, pilares ou critérios da sustentabilidade. No âmbito acadêmico, há um consenso de que a sustentabilidade envolve, no mínimo, três dimensões e seus processos de causa e efeitos, o que pode ser visto como uma tentativa de reduzir a complexidade. Entre as três principais dimensões da sustentabilidade, destacam-se a econômica, a social e a ambiental (DALY, 1996, ELKINGTON, 2012, SACHS, 2008).

Há ainda autores como Ignacy Sachs (2007) e Leonardo Boff (2014) que defendem a necessidade de outras dimensões, além destas três também apontadas pela ONU no relatório Brundtland (1987). Para Munck (2013), somente um sistema mais complexo poderá enfrentar situações de elevada complexidade e isso depende de maior flexibilidade para criar sinergia e agregar valor, diante do elevado nível de complexidade. Obviamente, ao se considerar que, sob a influência do paradigma funcionalista/positivista, as decisões organizacionais com enfoque essencialmente na dimensão econômica, tendem a alcançar no máximo, resultados satisfatórios, pode-se inferir que qualquer inserção dimensional proveniente dos desafios da sustentabilidade resultará na elevação do nível de complexidade a ser enfrentada pela sociedade de organizações.

Diante da inevitável complexidade presente no conceito de sustentabilidade, o paradigma interpretativista pode trazer importantes contribuições na tomada de decisão organizacional. Como já abordado nas seções anteriores, tanto em termos metodológicos quanto estratégicos, o paradigma interpretativista depende de métodos capazes de lidar com a subjetividade de variáveis qualitativas, métodos estes fundamentados em uma visão filosófica de que a realidade pode ser influenciada pelos indivíduos e organizações. Em termos teóricos, a transição de um paradigma funcionalista que reconhece a realidade externa ao indivíduo e procura na fragmentação e na simples mensuração, resultados estáticos e otimizados, aponta para um paradigma interpretativista que exige de organizações e indivíduos um pensamento interativo, dinâmico e integrado sobre os fenômenos sociais e sustentáveis para uma melhor compreensão da realidade ao seu entorno.

Vale salientar que a visão de mundo baseada em um paradigma interpretativista de forma alguma exclui ou rejeita os conhecimentos analíticos de variáveis quantitativas característicos do



paradigma funcionalista, diante de situações em que tais conhecimentos, aplicações, modelos e métodos sejam, de fato, reconhecidos como mais efetivos em termos de tomada de decisões e resultados organizacionais para a sustentabilidade. Por fim, destaca-se ainda que a adoção ou opção por certas dimensões (pilares) nos estudos ou decisões que visem a sustentabilidade não tem a intenção de reduzir, fragmentar ou mesmo simplificar a realidade dos fenômenos, mas sim, de propor uma ruptura com o paradigma dominante ao reconhecer a possibilidade de um processo de compreensão, reflexão e raciocínio simultâneo muito mais amplo, profundo, dinâmico, organizado e sistêmico sobre as interações existentes entre as partes que compõem o todo subjetivo da sustentabilidade.

6 INFLUÊNCIAS PARADIGMÁTICAS NAS DECISÕES ORGANIZACIONAIS

Decisões sustentáveis, conforme Merico (2009), demandam uma concepção de mundo orientada por valores que não somente aqueles econômicos, mas que contemplem pelos menos aspectos sociais e ambientais (ELKINGTON, 2012; 2012; DALY, 1991; 1996; SACHS, 2008). Entretanto, essa nova perspectiva remete a uma situação complexa e demanda uma visão subjetiva e compreensão da complexidade envolvida nas decisões sustentáveis. Esta nova lógica requer mudança na visão de mundo, passando-se da ênfase na competitividade econômica para a sustentabilidade. Neste sentido, Willard (2014) defende que são necessárias empresas que sejam ambiental e socialmente responsáveis para atuarem como líderes no movimento de transição para a sustentabilidade. A partir dessa proposição de Willard (2014), subentende-se que os tomadores de decisões estratégicas relevantes das empresas precisam, também, incorporar na análise e visões de mundo, novos arcabouços epistemológicos, metodológicos e teóricos, o que exige formação, preparo e coerência dos executivos e demais profissionais quanto ao papel organizacional em relação à sustentabilidade.

Em relação ao processo de educação e formação dos gestores orientada para a sustentabilidade, Closs e Antonello (2014) defendem que a aprendizagem deve se dar como processos de transformação coletiva que acompanhem as mudanças sociais e culturais, que abram possibilidades de formação gerencial mais críticas e reflexivas e que levem em consideração a subjetividade e visões mais inclusivas e participativas, distante da forma individual que ocorre em meio às pressões sociais e corporativas contrárias à tais transformações. Além disso, os autores também enfatizam que este processo de aprendizagem deve possibilitar a inserção crítica do gestor na sociedade e deve contemplar no processo de ensino-aprendizagem, dimensões como a social, econômica, cultural, política, e histórica como também a intelectual, afetiva e moral e não apenas materiais. (CLOSS; ANTONELLO, 2014)

No que tange às orientações estratégicas das empresas em vista da sustentabilidade, Coral (2002) defende que as três condições básicas da sustentabilidade (economia, meio ambiente e sociedade) seriam vistas como conflitantes e mutuamente excludentes no modelo econômico



neoclássico e as preocupações centrais dos gestores residiriam nas questões econômicas e tecnológicas, em vista de assegurar o retorno aos *shareholders*. Já, na visão de Rezende e Santos (2006), quando as empresas aderem à lógica da sustentabilidade, supõe-se o comprometimento dessas com princípios de responsabilidade social e ambiental. Um exemplo disso é o mercado financeiro, que por meio de órgãos como a Comissão de Valores Mobiliários e Bolsas de Valores, introduziu mudanças institucionais que dizem respeito à aderência das organizações a um projeto de comprometimento social e ambiental. Para tanto, as empresas precisam assegurar que levam em conta em suas atividades, pelo menos: o relacionamento com empregados e fornecedores; relacionamento com a comunidade; governança corporativa; e, o impacto ambiental de suas atividades (GALLON; ENSSLIN, 2008).

Para que ocorra a mudança da orientação exclusiva para a dimensão econômica nas decisões, para decisões que levem em conta a sustentabilidade – econômica, ambiental e social, é preciso que os decisores adotem uma visão sistêmica, apoiada em metodologias flexíveis e adaptáveis às situações encontradas. No processo de mudança, de acordo com Cao e McHugh (2005), há interações e um ambiente caracterizado pela diversidade - na concepção Miller, Hickson e Wilson (2004) e Daft e Weick (2007) as organizações estão entre os sistemas mais complexos - o que se alinha à perspectiva de Morin (2008) acerca da complexidade dos sistemas. Assim, a visão sistêmica leva em conta múltiplas possibilidades de desdobramentos e admite que as soluções não necessitam ser ótimas, mas satisfatórias. Neste tipo de decisão, são desencadeados processos complexos que, de acordo com Morin (2008), admitem a coexistência de antagonicos, evita-se a fragmentação e simplificação da realidade, próprias da lógica reducionista.

Ademais, a realidade não é vista como uma receita ou ordem, mas na perspectiva do desafio ao pensamento e reconhecida como incompletude. Na prática, essa nova forma de atuar das empresas implica na adoção de processos que reduzam o desperdício de insumos – energia, água, matéria prima, com aumento da ecoeficiência, também se planeje a inserção em ciclos produtivos – fechados ou abertos, dos produtos ao final do seu ciclo de vida útil. Neste sentido, ao final do ciclo de vida dos produtos é possível seu reaproveitamento para a obtenção de vantagens competitivas. Estas práticas contribuem para o estabelecimento de relações que promovem o desenvolvimento de estruturas organizacionais mais interativas, que favorecem a emergência de ideias criativas e inovadoras com trabalho em equipe para a solução de problemas. Há ainda, a maior participação e envolvimento de diferentes *stakeholders*, que ganham espaço para participar das decisões organizacionais.

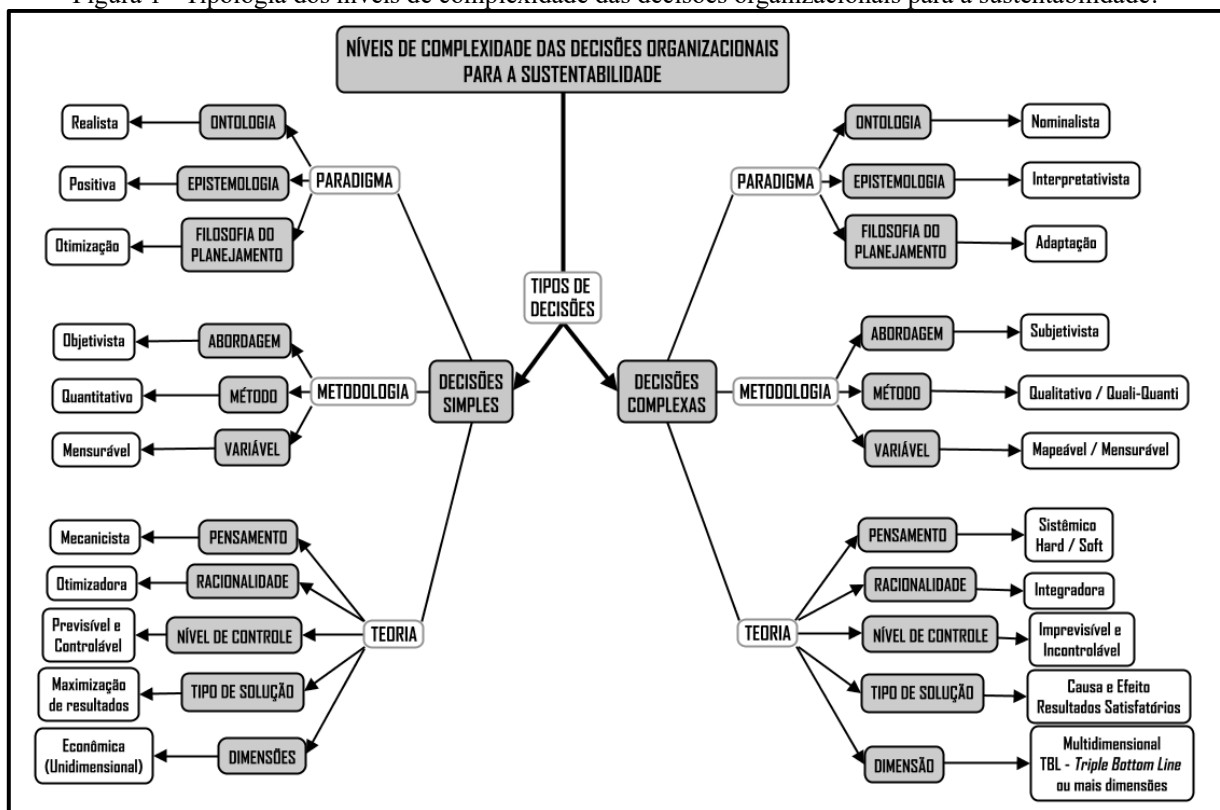
7 ANÁLISE DOS NÍVEIS DE DECISÕES ORGANIZACIONAIS PARA A SUSTENTABILIDADE

Como visto na abordagem teórica deste artigo, observou-se a possibilidade de hierarquizar a análise dos níveis de decisões organizacionais sustentáveis a partir de três importantes critérios: o



paradigmático, o metodológico e o teórico. O critério paradigmático, envolve a classificação dos níveis de complexidade das decisões em termos ontológicos, epistemológicos e de filosofia do planejamento. O critério metodológico de classificação dos níveis de complexidade das decisões compreende os elementos relacionados ao método, à abordagem e ao tipo de variável. Por fim, o critério teórico de análise dos níveis decisórios para a sustentabilidade contempla o tipo de pensamento, de racionalidade, de solução, nível de controle, dimensões envolvidas em cada nível em relação à sustentabilidade. A Figura 1, mostra a tipologia dos níveis de complexidade das decisões para a sustentabilidade e os critérios em nível hierárquico.

Figura 1 - Tipologia dos níveis de complexidade das decisões organizacionais para a sustentabilidade.



Fonte: os autores.

Na perspectiva paradigmática, as decisões simples caracterizam-se como aquelas sustentadas na ontologia realista de epistemologia funcionalista (positivista). Este nível de decisão seria classificado como uma filosofia do planejamento da otimização ou da satisfação (ACKOFF, 1975) ou seja, é o tipo de planejamento em que o decisor procura fazer tão bem quanto possível. No contexto metodológico, as decisões simples, geralmente, utilizam o método quantitativo, com uma abordagem objetivista e variáveis mensuráveis para obter respostas precisas e otimizadoras de resultados.

Na perspectiva teórica, os tomadores de decisões simples adotam, geralmente, um pensamento mecanicista/positivista, que se sustenta na racionalidade extrema em que as soluções desejadas são maximizadas em sua plenitude (ótimas). Neste nível de decisão busca-se obter resultados no curto



prazo e o enfoque disciplinar é fragmentado (atomista). O decisor é o único envolvido com as decisões, não aceitando o envolvimento participativo. Em relação à sustentabilidade, geralmente, atende somente uma única dimensão, a econômica, pois enfoca seus interesses econômicos individuais da organização e por este motivo tende a contribuir para a insustentabilidade da atividade organizacional.

Já as decisões complexas, em termos paradigmáticos, possuem como o critério relacionado à ontologia, uma postura nominalista, ou seja, a realidade social é percebida como uma existência subjetiva produzida pela consciência individual ou compartilhada (DONAIRES, 2006) e adotam no critério epistemológico o interpretativismo das ciências sociais. No critério das filosofias do planejamento de Ackoff (1975) as decisões complexas estariam relacionadas ao planejamento da adaptação, que possui três partes: 1. o principal valor do planejamento está no processo que produz; 2. a maior parte dos problemas que o planejamento procura eliminar ou evitar é produzido pelo próprio homem, e; 3. o conhecimento do futuro pode ser dividido em certeza, incerteza e ignorância e para isso se requer os seguintes tipos de planejamento consecutivamente: compromisso, contingência e adaptação.

No contexto metodológico, os critérios que tratam do método, apontam para o enfoque qualitativo ou qualitativo-quantitativo das decisões, sua abordagem é classificada como subjetivistas e o tipo de variável qualitativa mapeável e, em alguns casos, também mensurável. Dentro do aspecto teórico, os decisores do nível de decisões complexas utilizam o pensamento sistêmico *soft* para situações com múltiplas variáveis ou situações desestruturadas e pensamento sistêmico *hard* para situações em que a problemática possui estruturação, objetivos claros ou ainda, um menor número de variáveis identificadas (CHECKLAND, 2000; MACKNESS, 2006). Como o pensamento é sistêmico, o critério de racionalidade é integrado, o tipo de solução emerge de análise profunda de causa e efeito com resultado tendendo ao satisfatório e de longo prazo, quanto ao critério de nível de controle, classifica-se como de pouco controle ou mesmo imprevisível e incontrolável.

O elevado nível de complexidade deste tipo de decisão exige processo muito mais participativo e compartilhado em relação ao processo decisório da organização. Isso converge com a ideia de Gomes, Gomes e Almeida (2006) de que tomar decisões complexas é geralmente é uma tarefa que desafia indivíduos e equipes de profissionais, porque envolve decisões que devem atender objetivos organizacionais sem comprometer outras dimensões envolvidas. Diante da capacidade do decisor do nível de decisões complexas em lidar com múltiplas variáveis, simultaneamente, ou compreender situações-problema para sua estruturação, o critério das dimensões da sustentabilidade sugere que as decisões complexas consideram suas múltiplas dimensões como a econômica, a social, a ambiental, a cultural, a política e a territorial, entre outras possíveis e identificáveis dimensões. Assim, ao se atender simultaneamente tais dimensões, a tendência é de que as organizações contribuam com a



sustentabilidade. É importante salientar que o aumento do número de dimensões da sustentabilidade, eleva ainda mais o nível de complexidade das decisões e a previsão dos possíveis resultados.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal propósito deste artigo foi promover uma reflexão sobre as possíveis influências dos paradigmas organizacionais na tomada de decisões direcionadas à sustentabilidade. As definições e características dos paradigmas das ciências sociais foram abordadas e realizadas as reflexões sobre como a objetividade e subjetividade presentes na compreensão ambiental e decisão organizacional podem influenciar a sustentabilidade. Os estudos organizacionais trazem a importância dos paradigmas das ciências sociais para o entendimento sobre as limitações das visões de mundo e da racionalidade que envolve o paradigma funcionalista, assim como as possibilidades e incertezas presentes no paradigma interpretativista referente aos desafios da sustentabilidade organizacional. Além disso, o estudo mostrou a evolução das teorias das decisões, destacando que a racionalidade individual apresenta restrições ao lidar com situações desestruturadas de elevada complexidade.

A ênfase do paradigma funcionalista na maximização de resultados e seus pressupostos de previsibilidade e simplicidade, apresenta sérias restrições para situações que contemplam a necessidade de lidar com múltiplos fatores e variáveis simultaneamente como no caso das decisões direcionadas à sustentabilidade. A necessidade de um viés interpretativista que possibilite uma compreensão mais profunda da subjetividade que envolve a tomadas de decisões organizacionais, pode contribuir para o melhor entendimento das complexas conexões sistêmicas de causa e efeito existentes entre dimensões da sustentabilidade.

A mudança para um paradigma que contemple a complexidade dos fatores e dimensões da sustentabilidade não significa o abandono do que foi construído anteriormente pelo paradigma funcionalista sobre as decisões organizacionais, mas indica uma reflexão das limitações deste paradigma e reforça o avanço para outras epistemologias que reconheçam a subjetividade e a complexidade das situações que envolvam a sociedade de organizações, a dinâmica de mercados e as interações mais harmônicas com o ambiente natural. Portanto, não se trata da ruptura com o paradigma funcionalista/positivista, mesmo porque ele continua sendo o paradigma dominante e muito do que foi alcançado pela sociedade contemporânea, deve-se à perspectiva funcionalista de ver o mundo. O que se sugere aqui é a possibilidade de uma transição entre paradigmas, fazendo com que o paradigma que melhor responda às situações e desafios organizacionais na busca pela sustentabilidade se sobressaia, dada a complexidade existente, o que caracteriza uma espécie de hierarquia de paradigmas.

Discutir a sustentabilidade como um paradigma é uma realidade acadêmica e organizacional. No entanto, as características de um paradigma da sustentabilidade são tão imprecisas quanto o próprio conceito de desenvolvimento sustentável e as reflexões sobre os paradigmas das ciências sociais, em



específico no que tange a dicotomia entre funcionalismo e interpretativismo aqui apresentada, podem contribuir para delinear os aspectos filosóficos, metodológicos, teóricos, estratégicos e práticos para o alcance da sustentabilidade através das decisões organizacionais. As contribuições deste estudo estão nas discussões apresentadas e não esgotadas entre os paradigmas escolhidos e na proposição de uma tipologia (Figura 1) que permite analisar e classificar os níveis de complexidade das decisões organizacionais sustentáveis. Entre as limitações do estudo, destacam-se a impossibilidade de abordar outras classificações paradigmáticas mais amplas e a não aplicação da tipologia para situações de elevada complexidade sobre a sustentabilidade. Para futuras pesquisas, sugere-se que novas abordagens paradigmáticas sejam contempladas por ensaios teóricos que contribuam no desenvolvimento de importantes reflexões sobre diversos aspectos organizacionais e socioambientais.



REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. Planejamento empresarial. Tradução de Marco Túlio de Freitas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1975.
- BACHELARD, G. A filosofia do não; o novo espírito científico; a poética do espaço. São Paulo: Abril Cultural, 1978.
- BERTALANFFY, L. Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações. Tradução de Francisco M. Guimarães. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- BOFF, L. Sustentabilidade: o que é: o que não é. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.
- BOULDING, K. E. General systems theory: the skeleton of Science. E:CO Special Double Issue vol. 6 n. 1-2, 2004, (1956). p. 127-139.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. Sociological paradigms and organizational analysis. London: Heinemann Educational Books, 1979.
- CAO, G.; McHUGH, M. A Systemic view of change management and its conceptual underpinnings. Systemic Practice and Action Research, v. 18, n. 5, p. 475-490, october 2005
- CAPRA, F. A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cutrix, 2006.
- CASTRO, F. F. de. A sociologia fenomenológica de Alfred Schutz. Ciências Sociais Unisinos, São Leopoldo, vol. 48, n. 1, jan. abr., 2012. p. 52-60.
- CHECKLAND, P. Soft Systems Methodology: a thirty year retrospective. Systems Research and Behavioral Science, [S.l.], v. 17 (S1), p. S11 - S58, nov. 2000.
- CLOSS, L.; ANTONELLO, C. S. Teoria da aprendizagem transformadora: contribuições para uma educação gerencial voltada para a sustentabilidade. In: Anais. 7º Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas. Tours (França), 13-14 de maio de 2013.
- CMMAD - Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Nosso futuro comum. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1988.
- CORAL, E. Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) –Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (coord.) Teoria das Organizações. São Paulo: Atlas, 2007. Cap. 11.
- DALY, H. E. A economia ecológica e o desenvolvimento sustentável. Tradução de John Cunha Comerford. Textos para debate, n. 34. Rio de Janeiro: AS-PTA. 1991. 21 p.
- DALY, H. E. Crescimento sustentável? Não obrigado. Ponto de Vista, originalmente publicado em San Francisco: Sierra Club Books, 1996.
- DALY, H.; FARLEY, J. Economia ecológica: princípios e aplicações. Lisboa: Instituto Piaget, 2004.



DONAIRES, O. S. Teoria geral de sistemas II. *In*: MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A. (Orgs). Visão sistêmica e administração: conceitos, metodologias e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 2.

ELKINGTON, J. Sustentabilidade: canibais com garfo e faca. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda., 2012.

GALLON, A. V.; ENSSLIN, S. R. Evidenciação estratégica dos pilares da sustentabilidade empresarial: investigação no relatório da administração das empresas que compõem o ISE. *Atena*, v. 10, n. 41, p.1-12, 2008.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. Tomada de decisão gerencial: um enfoque multicritério. São Paulo: Atlas, 2006.

HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. As armadilhas ocultas na tomada de decisões. *In*: HARVARD BUSINESS REVIEW. Decisões mais inteligentes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

HATCH, M. J.; YANOW, D. Organization theory as an interpretative science. *In*: TSOUKAS, H. KNUDSEN, C. The Oxford handbook of organization theory. Oxford: Oxford University Press, 2003.

HEYCK, H. Defining the computer: Herbert Simon and the Bureaucratic Mind – Part I. *In*: IEEE Annals of the History of Computing, v. 30, n. 2, abr-jun, 2008. p. 42-51.

HUSSERL, E. A ideia da fenomenologia: cinco lições. Petrópolis, RJ: Vozes, 2020.

GRANDISOLI, E.; JACOBI, P. R. O paradigma da sustentabilidade. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo, USP Cidades Globais, 2020.

KUHN, T. S. A estrutura das revoluções científicas. São Paulo: Perspectiva, 1998.

LEWIS, M. W.; GRIMES, A. J. Metatriangulação: construção teórica com base em paradigmas múltiplos. *In*: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O (Orgs.). Teoria das organizações. São Paulo: Atlas, 2007. p. 34-66.

LOURES, R. C. R. Sustentabilidade revisada: o que queremos sustentar? Curitiba: Posigraf, 2012.

LUECKE, R. Tomando decisões. Rio de Janeiro: Record, 2010.

LUHMANN, N. System as Difference. Organization, Sage Publications, [s.l.], p. 37-57, 2006.

MACKNESS, J. Metodologia Soft Systems (SSM). *In*: ANDRADE, A. L.; SELEME, A.; RODRIGUES, L. H.; SOUTO, R. (Orgs.). Pensamento sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAKOWER, J. A economia verde: descubra as oportunidades e os desafios de uma nova era dos negócios. São Paulo: Editora Gente, 2009.



- MARIOTTI, H. Pensamento complexo: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2007.
- MERICO, L. F. K. Economia e sustentabilidade: o que é, como se faz. São Paulo: Edições Loyola, 2009.
- MILLER, S. J.; HICKSON, D. J.; WILSON, D. C. A tomada de decisão nas organizações. *In: CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, W. R.; CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004. Cap. 11.*
- MINGERS, J. Combining IS Research Methods: Towards a Pluralist Methodology. *Information Systems Research, INFORMS, [s.l.], v. 12, n. 3, p. 240–259, set. 2001.*
- MISES, Ludwig Von. Liberalismo segundo a tradição clássica. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises Brasil, 2010. 125p.
- MORAES, V. B. Incomensurabilidade dos paradigmas em Thomas Kuhn: considerações e críticas. *Revista Guairacá de Filosofia, Guarapuava-PR, vol. 33, n. 1, 2017. p. 138-158.*
- MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. *In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (coord.). Teoria das organizações. São Paulo: Atlas, 2007. Cap. 2.*
- MORGAN, G.; SMIRCICH, G. The case of qualitative research. *The Academy of Management Review, [s.l.], p. 491-500, 1980.*
- MORIN, E. Ciência com consciência. 12. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. Teoria geral da administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- MUNCK, L. Gestão da sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente à lógica das competências. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- PAIVA JÚNIOR, F. G.; MELLO, S. C. B. Pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais: contribuições fenomenológicas de Alfred Schütz. *In: Organizações em contexto, [s.l.], n. 8, dez. 2008.*
- REZENDE, I. A. C.; SANTOS, L. S. R. Análise da rentabilidade e performance dos investimentos socialmente responsáveis: um estudo empírico no mercado brasileiro. *In: Anais... XXX ENANPAD, 23-27 de setembro de 2006, Salvador, 2006.*
- RODRIGUES, L. H. As abordagens hard e soft. *In: ANDRADE, A. L.; SELEME, A.; RODRIGUES, L. H.; SOUTO, R. (Orgs.). Pensamento sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade. Porto Alegre: Bookman, 2006.*
- SACHS, I. Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento. São Paulo: Cortez, 2007.
- SACHS, J. A riqueza de todos: a construção de uma economia sustentável em um planeta superpovoado, poluído e pobre. Tradução Sérgio Lamarão. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.
- SCHUTZ, A. Fenomenologia e relações sociais. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.



SCHULTZ, M.; HATCH, M. J. Living with multiple paradigms: the case of paradigm interplay in organizational culture studies. *The Academy of Management Review*, [s.l.], v. 21, n. 2, apr. 1996.

SERVA, M. O Surgimento e o desenvolvimento da epistemologia da administração: inferências sobre a contribuição ao aperfeiçoamento da teoria administrativa. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 36., 2012, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. p. 1-16.

SILVA, A. B.; ROMAN NETO, J. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. *In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

SIMON, H. A. Economics and psychology. *In: KOCH, S. (ed.). Psychology: a study of a science*. New York: McGraw Hill, 1963. v. 6, p. 685–723.

SIMON, H. A. Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Tradução de Aluizio Loureiro Pinto. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

SIMON, H. A. Rational decision-making in business organizations. Pittsburgh, Pennsylvania, USA: Nobel Memorial Lecture, Carnegie-Mellon University, 8 dec. 1978.

SIMON, H. A. A behavioral model of rational choice. Cowles Foundations Paper 98. *The quarterly Journal of Economics*, v. 69, n. 1, p. 99-118, Feb., 1955.

VASCONCELOS, M. J. E. Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência. 2002.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. *In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (coord.). Teoria das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007. Cap. 10.

VIEIRA, P. F.; BOEIRA, S. L. Estudos organizacionais: dilemas paradigmáticos e abertura interdisciplinar. *In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

WEBER, M. Ensaio sobre a teoria das ciências sociais. 2. ed. São Paulo: Centauro, 2003.

WILLARD, B. Como fazer a empresa lucrar com sustentabilidade. Tradução Cristina Yamagami. São Paulo: Saraiva, 2014.