



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

BEATRIZ ALVES LIMA

**CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DECISÓRIO E A MENTALIDADE DE
RISCO DE LÍDERES OPERACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DO SEGMENTO DE LINHA BRANCA**

FORTALEZA

2021

BEATRIZ ALVES LIMA

**CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DECISÓRIO E A MENTALIDADE DE
RISCO DE LÍDERES OPERACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA
DO SEGMENTO DE LINHA BRANCA**

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima.

FORTALEZA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

L696c Lima, Beatriz Alves Lima.
CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DECISÓRIO E A MENTALIDADE DE RISCO DE
LÍDERES OPERACIONAIS: : UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO SEGMENTO DE
LINHA BRANCA / Beatriz Alves Lima Lima. – 2021.
51 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará,
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado
Executivo, Fortaleza, 2021.

Orientação: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima..

1. Processo decisório. 2. Mentalidade de risco. 3. Modelo de Gestão. I. Título.

CDD 651.3741

**CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DECISÓRIO E A MENTALIDADE DE
RISCO DE LÍDERES OPERACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO DE UMA
EMPRESA DO SEGMENTO DE LINHA BRANCA**

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Aprovada em: __/__/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Dr^a Elaine Freitas de Sousa
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus, por abençoar e iluminar meus caminhos;

A minha mãe, pela dedicação, amor, cuidado, elementos que me fortaleceram e me deram esperança para seguir;

A minha esposa, por apoiar e incentivar meus sonhos e planos.

RESUMO

No cenário organizacional, os processos decisórios assumem características relevantes que contribuem para a efetividade dos resultados esperados por serem apoiados pela mentalidade de risco dos decisores e pelo modelo de gestão da organização. Diante de tal cenário, a pesquisa desenvolvida em uma indústria de bens de consumo, no segmento de eletrodomésticos da linha branca sendo líder de vendas nacional em dois modelos de produtos fornecidos, tem como objetivo geral analisar o processo decisório dos gestores de produção de uma indústria de produtos da linha branca, considerando os suportes da mentalidade de risco e do modelo de gestão adotado pela empresa. O estudo foi conduzido a partir dos procedimentos de análise documental de procedimentos internos da empresa e entrevistas com líderes de produção de modo a atingir os objetivos específicos da pesquisa. Como resultado da pesquisa, foi possível identificar as características do processo decisório da empresa, a contribuição da mentalidade de risco a partir de uma abordagem estruturada do gerenciamento de riscos adotado pela organização e compreensão dos aspectos relacionados ao desenvolvimento desse processo decisório incentivado pelo modelo de gestão adotado pela organização.

Palavras-chave: Processo decisório; Mentalidade de risco; Modelo de Gestão.

ABSTRACT

In the organizational scenario, decision-making processes assume relevant characteristics that contribute to the effectiveness of the expected results, as they are supported by the risk mentality of decision-makers and by the organization's management model. In this scenario, research developed in a consumer goods industry, in the white goods segment, being the national sales leader in two models of supplied products, aims to analyze the decision-making process of production managers of a white goods industry, considering the supports of the risk mentality and the management model adopted by the company. The study was conducted from the procedures of document analysis of the company's internal procedures and interviews with production leaders in order to achieve the specific objectives of the research. As a result of the research, it was possible to identify the characteristics of the company's decision-making process, the contribution of the risk mentality from a structured approach to risk management adopted by the organization and an understanding of the aspects related to the development of this decision-making process encouraged by the management model adopted by the organization.

Keywords: Decision making process; Risk mentality; Management model

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 01: Fases do processo decisório	16
Figura 02: Fases e técnicas do processo estruturado de tomar decisões	18
Figura 03: Ciclo PDCA.....	20
Figura 04: Interação dos processos produtivos dos entrevistados.....	24

FLUXOGRAMAS

Fluxograma 01: Etapas do gerenciamento de riscos.....	38
Fluxograma 02: Aplicação de ferramentas do modelo de gestão.....	43

QUADROS

Quadro 01: Maturidade de riscos.....	25
Quadro 02: Listagem dos documentos selecionados.....	30
Quadro 03: Blocos de análise documental.....	32
Quadro 04: Relato das entrevistas - decisões estruturadas.....	35
Quadro 05 :Relato das entrevistas - decisões não estruturadas.....	36
Quadro 06: Autoridades e responsabilidades - Processo de concessão.....	36
Quadro 07: Similaridade das fases do processo decisório.....	37
Quadro 08: Gerenciamento de risco.....	38
Quadro 09: Principais impactos abordados na análise de riscos das decisões.....	40
Quadro 10 : Relato da entrevista - mentalidade de risco.....	40
Quadro 11: Características do modelo de gestão.....	41
Quadro 12: Correlação dos modelos de gestão 2.0 e 3.0 com o modelo de gestão Industria CE.....	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

IEC - International Electrotechnical Commission

INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial

ISO - International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização).

IOP - Instrução Operacional Padrão

MATRIZ C&E - Matriz de Causa e Efeito

PG - Procedimento de Gestão

PDCA - Plan, Do, Check e Act (Planejar, Fazer, Verificar e Agir)

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

UGB - Unidade de Gerenciamento Básica

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Problema.....	11
1.2 Objetivo geral.....	11
1.3 Objetivos específicos	11
1.4 Justificativa	12
1.5 Descrição metodológica	12
1.6 Apresentação das próximas seções	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Caracterização do processo decisório	14
2.1.1 Fatores críticos para tomada de decisão assertiva.....	17
2.1.2 Liderança e a tomada de decisão	19
2.2 Gestão de riscos nos sistemas de gestão	21
2.2.1 Mentalidade de risco nas organizações	23
2.2.2 Ferramentas de gerenciamento de riscos	24
2.3 Modelo de gestão	26
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	29
3.1 Classificação da pesquisa	29
3.2 Técnicas de pesquisa	30
3.3 Instrumento de pesquisa	32
3.5 Sujeitos da pesquisa	35
3.6 Técnicas de apresentação e análise dos resultados	35
4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	37
4.1 Descrição das características do processo decisório	37
4.2 A mentalidade de riscos nos processos operacionais	40
4.3 Contribuição do modelo de gestão para processo decisório	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS.....	49
APÊNDICES.....	52

1 INTRODUÇÃO

O contexto organizacional é caracterizado pela sua dinâmica de mudanças e incertezas. Visão crítica sistemática e análise de alternativas e tendências são fatores chaves para gestores que lidam com tomadas de decisões diariamente, isso porque as empresas precisam agir de forma rápida e assertiva para manter o ritmo de competitividade no mercado.

Esse desafio se reflete em uma rotina de resolução de problemas comuns nas organizações, seja para melhorar a experiência do cliente, para lançar um novo produto ou mesmo tratar falhas que impedem o atingimento dos objetivos da organização. Todos esses exemplos são situações que exigem uma tomada de decisão, no qual são mais propensas à assertividade quando baseada em fatos e dados (ABNT ISO 9000,2015).

Apesar de todo avanço da tecnologia e suas contribuições para a gestão da informação e para o desenvolvimento das organizações, os processos decisórios não são em sua totalidade estruturados e muitos são realizados em cenários de incertezas e escassez de recursos essenciais como tempo e informação (SILVA, 2015). Nessa perspectiva, os agentes responsáveis por tais decisões utilizam-se da heurística para seguir com o fluxo do processo decisório. (OLIVEIRA, 2015). No entanto, para o sucesso dessas decisões, essa característica humana precisa estar associada ao que as normas dos sistemas de gestão da ISO definem mentalidade de risco, o que ser compreendida como uma avaliação preventiva dos efeitos da incerteza, fundamental para a etapa de análise dos impactos no processo decisório (ABNT, 2015).

Nesse contexto organizacional, as habilidades de análise, pensamento crítico e resolução de problemas precisam ser competências em destaque nas lideranças e ser disseminada para os demais colaboradores da empresa por meio do modelo de gestão, contribuindo com uma gestão empresarial que consiga responder às exigências do mercado em um ambiente turbulento e complexo na era do conhecimento e globalização. (PEREIRA; FONSECA,1997)

1.1 Problema

É observando a complexidade dos processos decisórios que envolvem fatores relacionados ao modelo de gestão, cultura organizacional, gestão da informação e os padrões do comportamento humano, que a pesquisa desenvolvida em uma indústria do segmento de bens de consumo, especializada na fabricação e comercialização de eletrodomésticos da linha branca, busca investigar: como o processo decisório dos gestores de produção de uma indústria de linha branca é apoiado pela mentalidade de risco e pelo modelo de gestão adotado pela empresa?

1.2 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é analisar o processo decisório dos gestores de produção de uma indústria de produtos da linha branca, considerando os suportes da mentalidade de risco e do modelo de gestão adotado pela empresa. Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1.3 Objetivos específicos

- Descrever o processo decisório dos gestores de produção de uma indústria de produtos da linha branca.
- Analisar a mentalidade de riscos incorporada ao processo decisório dos gestores de produção de uma indústria de produtos da linha branca.
- Compreender as contribuições do modelo de gestão da empresa e da mentalidade de riscos para a tomada de decisão no processo produtivo de uma indústria de produtos da linha branca.

1.4 Justificativa

A eficiência de um processo decisório é fator determinante para os resultados apresentados por uma empresa, pois transpassam todos os níveis organizacionais. É por esse motivo que as organizações trabalham componentes estratégicos e culturais que norteiam a tomada de decisão como, por exemplo, a definição de políticas, diretrizes e valores. O objeto desse estudo é uma indústria de grande porte localizada na região nordeste do país, com mais de 35 anos de atuação no mercado e há 25 detém a certificação ISO 9001 do seu sistema de gestão que, neste trabalho, será referenciada como Indústria CE. A empresa também atua com exportação de produtos para países da América do Sul e é líder nacional na venda de dois dos seus principais produtos.

A análise das características desse processo decisório terá como foco as áreas produtivas, apresentando contribuições para as áreas da Gestão da Qualidade e Consultoria Interna de RH da empresa, responsáveis pela avaliação e desenvolvimento do cenário interno da organização, pois auxilia na definição de ações e estratégias para o alcance dos resultados organizacionais. O estudo também apresenta contribuições para o meio acadêmico e organizacional com a exploração da aplicação prática da mentalidade de risco no contexto de uma empresa que detém a certificação do seu sistema de gestão da qualidade demonstrando características do processo de abordagem de riscos que possam servir de incentivos a outras empresas que busca a trabalhar a excelência organizacional através do seu modelo de gestão focado em processos e resultados.

1.5 Descrição metodológica

O trabalho apresentado é um estudo de caso desenvolvido em uma empresa de grande porte, localizada no estado do Ceará. A pesquisa foi desenvolvida com uma abordagem metodológica qualitativa por meio de pesquisas

documentais e entrevistas estruturadas, sendo submetidas a uma análise de conteúdo para atingimentos dos objetivos propostos pelo trabalho.

1.6 Apresentação das próximas seções

A estrutura do trabalho está dividida em cinco seções, na primeira seção é apresentada a contextualização do tema que fundamenta a pesquisa, expõe o problema de pesquisa e os objetivos deste estudo assim como a sua relevância. Na segunda seção, a exploração do tema investigado é apresentada no referencial teórico com os estudos e publicações sobre o mesmo, servindo posteriormente de embasamento para a interpretação e análise dos dados coletados. Na terceira seção é apresentada a metodologia da pesquisa e suas características. A quarta seção demonstra os resultados da coleta de dados e a interpretação à luz das teorias abordadas no estudo. A quinta seção apresenta a conclusão e a eficácia do estudo com a sinalização dos objetivos alcançados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Caracterização do processo decisório

O contexto organizacional contempla entre suas atividades básicas de subsistência o processo decisório que, segundo Simon (1970), está presente em toda organização, podendo ser explicado à luz do comportamento humano para entender sobre a sistemática desse processo nas organizações.

Maximiano (2000), define que o processo decisório são escolhas realizadas para abordar resolução de problemas e oportunidades e destaca a importância do estudo tanto para compreensão do trabalho gerencial quanto para o desenvolvimento de pessoas capacitadas para desempenhar atividades de natureza administrativas na organização.

As tomadas de decisões são atividades características dos gestores sendo executadas em fluxos sistematizados de processos, planejamentos para resolução de problemas ou na atuação de melhorias para alcance dos objetivos pretendidos pelas organizações, no entanto, essa não é uma atividade exclusiva de gestores, pois os demais colaboradores da organização também realizam tomadas de decisões em sua rotina de trabalho. Com isso, se torna papel do gestor garantir que todas as decisões tomadas na organização sejam eficazes, por meio do compartilhamento de conhecimento organizacional, treinamentos e sistemas de informações que proporcionem acesso a informações que auxiliem a tomada de decisão (SILVA, 2015).

Sobre o processo de tomada de decisão formal, Choo (1953) ressalta que a definição de regras e metodologias objetivam o esclarecimento necessário diante de problemas complexos além de técnicas eficientes e confiáveis aprendidas com a experiência que coordenam ações e resultados dos diferentes grupos organizacionais. O autor defende que:

Seguir rotinas e procedimentos pode institucionalizar certas visões de mundo, formar hábitos de aquisição e transmissão de informações, e estabelecer valores e normas capazes de influenciar a maneira como a organização lida com a escolha e a incerteza. (CHOO, 1953, p.254)

Silva (2015) destaca que a disposição de sistemas de informações auxiliam na tomada de decisão e proporciona uma melhor exploração das etapas de análise e interpretação das informações. Considerando essa situação, a automatização das decisões programadas com base em critérios definidos e formulados por conhecimento prévios adquiridos com o processo decisório, permite um melhor controle e análise de riscos.

Sobre os tipos de decisões tomadas pode-se destacar que elas são classificadas em programadas ou não programadas, considerando o nível de conhecimento da organização acerca dos cenários vivenciados. As decisões programadas são aquelas que possuem uma estruturação processual, uma padronização e mapeamento do cenário, realizado previamente para que diante destas situações o decisor tenha um melhor direcionamento. Tais decisões são vivenciadas no dia a dia e contam com um processo estruturado para apoiar essa rotina com base no aprendizado gerado dessas decisões. As decisões não programadas são processos que exigem ação inteligente de análise crítica para cada situação, a criatividade e visão sistêmica são habilidades necessárias para esse tipo de decisão (SILVA, 2015). Cenários inéditos ou de alta complexibilidade requerem decisões não programadas, mas com o processo de aprendizagem é possível, em alguns casos, gerar uma padronização e essa decisão torna-se programada.

Sobre as fases do processo decisório, Maximiano (2000) aborda que ocorre em quatro fases, sendo elas: identificação dos problemas ou oportunidades, o diagnóstico, a geração de alternativas, análises e decisão final.

Figura 01: Fases do processo decisório.



Fonte: Maximiano (2000, pag. 148)

A identificação do problema ou oportunidade inicia-se quando é constatado um desvio na situação padronizada, no caso de um problema, ou quando se percebe um interesse ou curiosidade de melhorar uma situação ou estado padrão, passando a ser estas situações o objetivo final desse processo. Em seguida, na fase do diagnóstico, são realizadas coletas de informações para esclarecer a problemática ou oportunidade, de modo a compreender se a decisão tomada será estruturada ou não. Na etapa seguinte, a geração das alternativas explora o curso das ações, levantamento mais detalhado do que pode ser feito para o atingimento do objetivo proposto, a seguir, observamos a etapa de análises, onde são julgadas as opções e efeitos que estas possam apresentar para ser finalmente tomada a decisão final (MAXIMIANO,2000).

Apesar da associação estruturada de forma simples, o processo decisório apresenta características complexas, pois tanto no levantamento das alternativas quanto no julgamento das opções, a racionalidade limitada abordada por Simon (1970) explica o porquê da escolha por otimização de recursos em vez da maximização de resultados, considerando que as decisões são influenciadas por experiências, conhecimentos e fatores relacionados ao ambiente onde o decisor está inserido.

2.1.1 Fatores críticos para tomada de decisão assertiva

A compreensão sobre a complexidade do processo decisório pode ser explicada por meio dos fatores que afetam a tomada de decisão, sendo eles: tempo, ética, informação, percepção, competência, propensão a riscos, recursos e inteligência (MAXIMIANO, 2000).

De uma forma geral, podemos entender que a percepção é capacidade do decisor reconhecer que a situação de oportunidade ou resolução de problema precisa ser trabalhada e ela depende dos valores, hábitos, conhecimentos e sensibilidade dos decisores (CHIAVENATO, 2003). Já a competência é uma característica variável em cada tipo de situação, ela é fator determinante para definir se uma decisão será unilateral ou participativa.

Outro fator condicionante para os processos decisórios é o tempo, a escassez deste gera um aumento de pressão aos decisores, que precisam apresentar o mais breve possível a execução das fases do processo decisório com eficácia. No entanto, é possível observar a existência de uma relação diretamente proporcional nos fatores tempo *versus* alternativas: quanto menor é o tempo disponibilizado para esse processo, menor são as alternativas avaliadas, a coleta de informações para a decisão pode não apresentar dados suficientes para um julgamento sobre a melhor decisão (MORITZ, 2010).

A disponibilidade ou indisponibilidade de recursos, principalmente de natureza financeira, é um fator direcionador nos processos decisórios. Pois, pode resultar em uma maior busca por alternativas ou mesmo reduzi-las. Em muitos casos, é observando esse fator que gestores baseiam suas decisões, assumindo ou não algum risco, e atuam na resolução de problemas.

As questões éticas também estão presentes nos processos decisórios, os valores pessoais dos agentes decisores contribuem na etapa de julgamento das alternativas, por isso as empresas atuam na seleção de profissionais com valores culturais comuns aos da organização, além de definir políticas e pilares comportamentais para nortear as decisões a serem tomadas nas organizações.

A informação é o elemento de transformação do processo decisório. Os dados de entrada são coletados, analisados e resultam em uma série de

informações gerando conhecimento para tomada de uma ação inteligente, uma decisão (LOUSADA, VALENTIM, 2011).

Por fim, temos a propensão a riscos, ou o apetite a risco, que pode ser compreendido como o nível de cenários de incerteza que um decisor consegue assumir considerando uma análise dos impactos daquela decisão tomada.

Esses fatores estão diretamente interligados e assumem influência significativa nos agentes decisores, por isso, a identificação de um desequilíbrio atenuado em algum ou vários destes condicionantes assinalados, gera uma propensão ao insucesso das decisões.

A efetividade na execução das fases do processo decisório também está relacionado ao sucesso das decisões tomadas nas organizações, Maximiano (2000, p.157) ressalta que a definição de recursos conceituais como as ferramentas de gestão e solução de problemas foram estruturados para auxiliar os processos decisórios nas organizações.

A figura 02, relaciona como essas ferramentas podem ser aplicadas em cada uma das fases do processo decisório.

Figura 02: Fases e técnicas do processo estruturado de tomar decisões

PERGUNTAS	ETAPAS	TÉCNICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Como implementar a escolha? • Qual alternativa é melhor? • Quais suas vantagens e desvantagens? • Quais as alternativas? 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 80px;">DECISÃO</div> <div style="text-align: center; margin: 5px auto;">↑</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 80px;">ALTERNATIVAS</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Explicitação e ponderação de critérios. • Análise do campo de forças. • Análise de vantagens/desvantagens. • Árvore de decisões.
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 80px;">DIAGNÓSTICO</div> <div style="text-align: center; margin: 5px auto;">↑</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 80px;">PROBLEMA OU OPORTUNIDADE</div>	
<ul style="list-style-type: none"> • Quais os objetivos da decisão? • Quais as prioridades? • Quais as causas? • Qual o problema ou oportunidade? 		<ul style="list-style-type: none"> • Paradigma de Rubinstein. • Diagrama de Ishikawa. • Análise de urgência e importância. • Princípio de Pareto.
LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES		

Fonte: Maximiano (2000, p.158)

A relação entre as etapas e as ferramentas indicadas por Maximiano (2000) demonstram como responder às perguntas pertinentes do processo decisório, desde o levantamento de informações até a decisão final.

2.1.2 Liderança e a tomada de decisão

Um dos aspectos fundamental da liderança é a capacidade de influenciar e mobilizar pessoas para execução de atividades em prol dos objetivos organizacionais, sendo necessário prover condições para garantir que ações adotadas pelos colaboradores estejam alinhadas com as políticas e procedimentos da organização. No tocante ao processo decisório, é papel do gestor incentivar o desenvolvimento de competências e habilidades de seus colaboradores para as tomadas de decisões e soluções de problemas que se apresentam na rotina de trabalho, observando o nível de conhecimento e hierárquico requerido para as decisões.

Sobre as habilidades a serem incentivadas, o Fórum Econômico Mundial de 2020, destacou 20 habilidades em alta até 2025, considerando o contexto tecnológico cada vez mais inserido nas organizações. Dentre as habilidades citadas, podemos destacar:

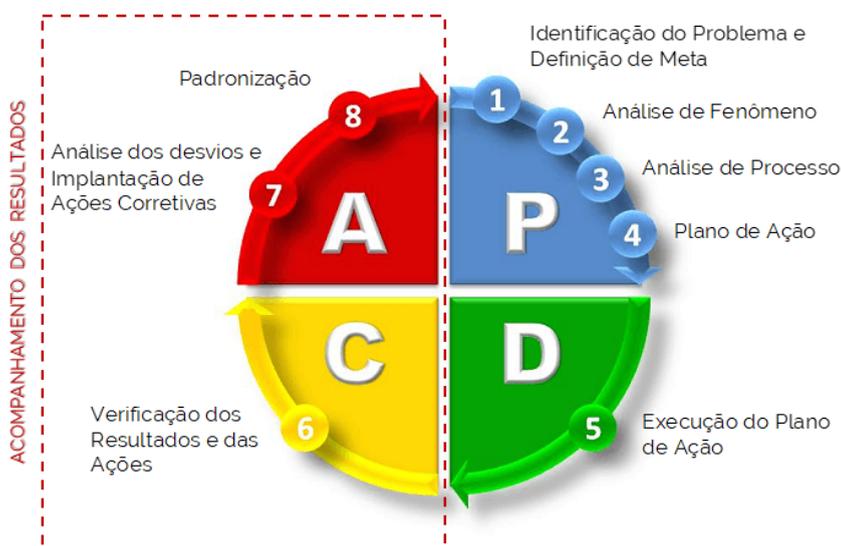
- Pensamento analítico e inovação
- Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizado
- Resolução de problemas
- Pensamento crítico
- Uso, monitoramento e controle de tecnologias
- Raciocínio lógico

Tais habilidades estão relacionadas as fases do processo decisório e desta forma apresentam contribuições para sua eficácia.

Nos fatores relacionados ao sucesso das tomadas de decisões citados no tópico 2.2, foi sinalizado a inteligência. Define-se “inteligência” como “habilidade

para entender e solucionar adversidades ou problemas, adaptando-se a circunstâncias novas” (INTELIGÊNCIA, 2021). A exposição deste conceito é relevante para compreender como ocorre a aprendizagem no processo decisório e como as lideranças podem apoiar. Observando as fases da tomada de decisão, é importante destacar que a aprendizagem ocorre no momento da avaliação dos resultados das decisões tomadas e não havendo o atingimento do objetivo proposto com as ações estabelecidas, as análises são feitas e novas decisões são tomadas, ou seja, o PDCA desse processo volta a girar.

Figura 03: Ciclo PDCA.



Fonte: Grupo MFM, 2018

Sobre a verificação dos resultados, Drucker (2017) ressalta que esse acompanhamento permite menor impacto nos objetivos, pois o redimensionamento rápido da tratativa reduz os efeitos indesejados da ação ineficaz.

Assim sendo, a velocidade de transformações nas organizações gera a necessidade de descentralizar as informações da organização, os modelos de gestores autocrático e centralizadores representam um perfil ineficaz de gestão, a transferência do poder de decisão para todos os funcionários torna-se cada vez mais presente nos modelos de gestão organizacional (SILVA, 2015). Em

decorrência desses cenários cada vez mais desafiadores as empresas buscam trabalhar novas abordagens de processos e novos modelos de gestão.

2.2 Gestão de riscos nos sistemas de gestão

Presente em todas as atividades humanas, o conceito risco pode ser compreendido acerca da perspectiva de algo que não é dotado de certeza, ou como a Norma ISO 31000:2018 de diretrizes para a gestão de risco (2018, p.01) define, “risco é o efeito da incerteza nos objetivos”. Apesar da sua ampla associação na área das ciências econômicas, o risco tem relação com diversos fatores de impacto, como: ambientais, imagem, qualidade, legal, operacionais, financeiro, mercado, segurança e saúde. Em todos esses fatores a análise do risco é realizada a partir da probabilidade de ocorrência e o impacto que esta possa gerar.

A gestão de riscos tornou-se um importante instrumento que atua nos eventos que possam gerar impactos, positivos ou negativos, nos objetivos e metas institucionais, por isso é necessária sua aplicação em todos os níveis e processos das organizações. Nesse cenário, o gerenciamento de riscos, que sintetiza os processos necessários para controle desses potenciais eventos, deve ser compreendido como o exercício de identificar e atuar, principalmente quando esse efeito assume um caráter negativo. Essa atuação objetiva a busca de respostas adequadas para a situação identificada, considerando os contextos internos e externos, sendo tais respostas caracterizadas por ações preventivas (INPI, 2018, p.7).

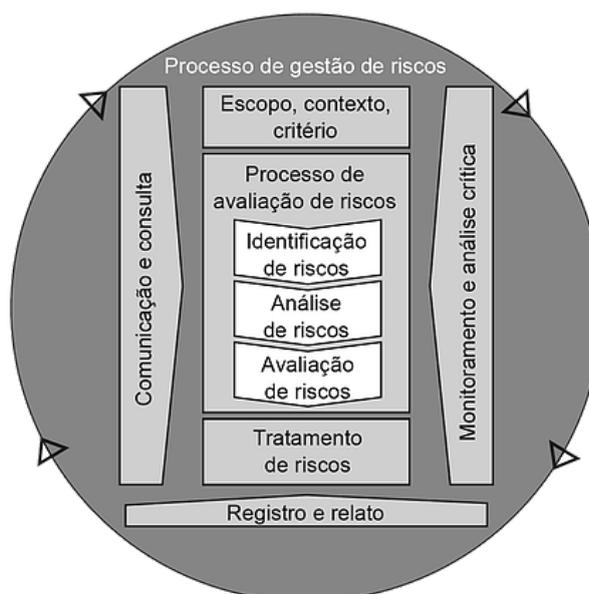
Para a atuação eficiente do processo de gestão de riscos são definidas atividades essenciais para tal aplicação sendo elas: a comunicação e consulta, definição do contexto, o processo de avaliação dos riscos, o tratamento, o registro e por fim o monitoramento e análise crítica. Tal processo demonstra grande similaridade com a abordagem de processo do ciclo PDCA.

Conforme abordado na ISO 31000:2015 sobre o processo de gestão de riscos:

Convém que o processo de gestão de riscos seja parte integrante da gestão e da tomada de decisão e seja integrado na estrutura, operação e processos da organização. Pode ser aplicado nos níveis estratégicos, operacional, de programas ou de projetos. (ABNT, 2018, p.9)

A figura 04, apresentada na ISO 31000:2018 (ABNT, 2018, p.9) mostra como as etapas do processo de gestão se relacionam. Tal compreensão é fundamental para a condução do gerenciamento de riscos nos processos.

Figura 04: Processo de gestão de risco



Fonte: ABNT ISO31000, 2018

Diante do que foi exposto, compreende-se que o gerenciamento de riscos requer controles estruturados que possibilitam o acompanhamento de indicadores de desenvolvimento e qualidade, além de definições claras quanto aos procedimentos a serem cumpridos nas etapas desse processo (INPI, 2018).

O gerenciamento de riscos associado ao sistema de gestão consolidado contribui para eficácia e eficiência das organizações no atingimento dos seus

resultados esperados. Pensar na abordagem de processos com foco em riscos envolve compreender não somente a gestão desses processos, mas as políticas e os direcionamentos estratégicos que estão na definição do contexto organizacional.

2.2.1 Mentalidade de risco nas organizações

Com a entrada do conceito de riscos nas normas de sistema de gestão, as organizações que detém certificação nas normas ISO 9001, ISO 14001, por exemplo, além das empresas que utilizam os requisitos e diretrizes para modelagem os seus processos, vivenciam o desafio de trabalhar o conceito da mentalidade de risco associada à cultura organizacional. A ISO 9001:2015, a norma com maior número de certificados válidos mundialmente segundo os resultados da ISO *Survey* 2020, aborda que a mentalidade de risco apresenta contribuição para avaliação preventiva de situações da rotina que possam afetar os resultados de planejamento estratégico da empresa. Com isso, são tomadas decisões nos níveis hierárquicos organizacionais que se propõe minimizar os riscos de efeitos negativos e maximizar riscos de efeitos positivos, também conhecidos por oportunidades.

O pensamento baseado em risco, ou mentalidade de risco como é conhecido no contexto da gestão da qualidade, deve se tornar uma parte integrante da cultura organizacional. Das contribuições que a mentalidade de risco pode apresentar para a organização podemos destacar:

- a) Garante a consistência da qualidade dos produtos e serviços;
- b) Estabelecer uma cultura pró-ativa de prevenção e melhoria;
- c) Aumenta a confiança e satisfação do cliente.

Apesar da recente inclusão da temática nas normas ISO, a gestão de riscos é inerente aos processos organizacionais, pois está associada às tomadas de decisões nas etapas de análises de riscos das alternativas a serem escolhidas. Por esse motivo, essa percepção não é restrita somente à alta direção, mas é necessária em todos os níveis organizacionais para contribuir com um sistema de

gestão eficaz. Com base nisso, a ABNT NBR ISO 9001 (2015 p.3) estabelece ser papel da alta direção "demonstrar liderança e comprometimento com relação ao sistema de gestão da qualidade promovendo o uso da abordagem de processo e da mentalidade de risco". Dessa forma, o papel da liderança é fator decisivo para o desenvolvimento da mentalidade de risco nas organizações.

Carpinetti; Gerolamo (2016) abordam que, independente do tipo e tamanho da empresa, o planejamento organizacional para atendimento das expectativas e necessidades das partes interessadas envolve o desenvolvimento de uma percepção de risco. O desenvolvimento desse pensamento baseado em riscos, apresenta-se como fator complementar de um dos princípios da gestão da qualidade abordados pela ISO 9001:2015, decisões baseadas em fatos e dados, que se apoia na ideia do levantamento de informações que, analisadas de forma estratégicas com apoio de ferramentas de gestão de riscos, auxiliam os processos decisórios (ABNT,2015).

2.2.2 Ferramentas de gerenciamento de riscos

Referente à aplicação da gestão de riscos no contexto organizacional, a ABNT NBR ISO/IEC 31010 (2012, p.3) ressalta a necessidade de abordar a temática da mentalidade de risco no ambiente externo e interno com a definição de parâmetros básicos para determina o escopo e critérios do processo. Por esse motivo, a escolha da ferramenta de gerenciamento de riscos deve considerar a maturidade da organização sobre a temática.

As principais ferramentas do processo de gerenciamento de riscos destacadas na norma ABNT NBR ISO/IEC 31010 são:

- Entrevistas estruturadas ou semi-estruturada
- Listas de verificação:
- Análise preliminar de perigos (APP)
- Estudo de perigos e operabilidade (HAZOP)
- Análise de perigos e pontos críticos de controle (APPCC)
- Avaliação de risco ambiental
- Técnica estruturada "E se"

- Análise de cenários Análise de impactos no negócio
- Análise de causa-raiz
- Análise de modos de falha e efeito
- Análise de árvore de falhas
- Análise de árvore de eventos
- Análise de causa e consequência
- Análise de causa e efeito
- Análise de camadas de proteção (LOPA)
- Árvore de decisões
- Análise da confiabilidade humana
- Análise Bow tie
- Manutenção centrada em confiabilidade
- Ferramentas e técnicas
- Processo de avaliação de riscos

De Cicco (2021, p.8) define que maturidade de riscos “representa o grau de adoção e aplicação, por parte da direção, de uma abordagem de gestão de riscos robusta, conforme planejada, em toda a organização”, de modo a cumprir com as etapas do processo de gestão de riscos. Sobre a classificação da maturidade de riscos, DE CICCO (2021) aborda os graus e características conforme tabela:

Quadro 01: Maturidade de riscos

GRAU DE MATURIDADE DE RISCOS	CARACTERÍSTICAS
Ingênuo	Nenhuma abordagem formal desenvolvida para a gestão de riscos.
Consciente	Abordagem para a Gestão de Riscos dispersa.
Definido	Estratégia e políticas implementadas e comunicadas, apetite por riscos definidos.
Gerenciado	Abordagem corporativa para a Gestão de Riscos, desenvolvida e comunicada.
Habilitado	Gestão de riscos e controles internos totalmente incorporados às operações.

Fonte: Adaptado de DE CICCO (2021)

Com base, no exposto e nos desafios que envolvem a gestão de riscos e tomada de decisão, é possível compreender a importância das organizações trabalharem com um modelo de gestão adaptado a realidade do seu contexto interno e objetivos organizacionais.

2.3 Modelo de gestão

O modelo de gestão de uma organização representa um conjunto de estruturas moldadas a partir das crenças, valores e missão organizacional. Esse modelo é estruturado pela necessidade de realização de tomadas de decisão que mantenham em equilíbrio dos objetivos, os recursos e as atividades empresariais (SOUSA, 2013).

Sobre as crenças e valores, Tachizawa (2000, p.41) explica serem padrões éticos e comportamentais que apresentam contribuições para o direcionamento das ações nas empresas, sendo comparada a uma ideologia “com conotações exclusivamente internas à organização, não sendo, necessariamente, dependente de variáveis externas, de análises ambientais ou do ramo de atuação, posto que os valores ambientais”.

Para Peleias(1992, p. 31), o modelo de gestão “(...) encontra-se dentro do grupo dos modelos simbólicos, no subgrupo conceitual, uma vez que pode ser representado de forma oral/verbal ou escrito, resultante das crenças e dos valores dos proprietários e/ou principais executivos de uma empresa”.

Em uma visão mais contemporânea, os modelos de gestão contribuem para o entendimento das relações que ocorrem em um sistema de gestão. A ABNT ISO 9001 (2015) aborda que o sistema de gestão compreende atividades pelas quais a organização identifica seus objetivos e determina os processos e recursos necessários para alcançar os resultados desejados por meio da interação dos processos. Com isso, o modelo de gestão é fator de influência na sustentabilidade e na competitividade do negócio.

Pereira; Santos (2001, p. 46) concluem que modelo de gestão, “(...) consiste no corpo de conhecimento, compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e

explicações, que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização”.

Guerreiro (1989, p. 230) caracteriza modelo de gestão como um subsistema do sistema institucional, correspondendo a um conjunto princípios a serem observados que assegurem:

“a.a redução do risco do empreendimento no cumprimento da missão e a garantia de que a empresa estará sempre buscando o melhor em todos os sentidos;
b.o estabelecimento de uma estrutura de operação adequada que possibilite o suporte requerido às suas atividades;
c.a orientação geral dos esforços através de um estilo e filosofia de trabalho que criem atitudes construtivas;
d.a adoção de um clima motivador e o engajamento de todos, principalmente dos gestores, em torno dos objetivos da empresa e das atividades;
e.a aferição se a empresa está cumprindo a sua missão ou não, se foi feito o que deveria ter sido em termos de produtos, recursos e esforços, e se, o que não foi, está sendo corrigido ou aperfeiçoado; relativas aos ambientes externo, interno e suas tendências, do resultado da avaliação de planos alternativos de ação.”

Sobre as características dos modelos, PARISI (1999, p. 264) destaca que os princípios que caracterizam tais modelos são: “poder e responsabilidade; estilo de gestão; postura; papel; processo de gestão; e critério de avaliação de desempenho”. Explorando o conceito desses princípios, podemos destacar:

- Poder e responsabilidade: refere-se a relação entre o gestor e as atividades operacionais que o mesmo fica a frente;
- Estilo de gestão: estar relacionado a abordagem de condução entre os gestores e demais colaboradores da empresa;
- Postura: é relacionado ao comportamento esperado do gestor;
- Processo de gestão: é a forma de estruturação do processo decisório em etapas coordenadas para garantir a eficácia e a eficiência das decisões (CRUZ, 1991, p. 48);
- Critério de avaliação de desempenho: é o objetivo e abordagem da gestão, podemos citar gestão por processos, gestão por resultados e etc.

É relevante destacar que os tipos de modelo de gestão observado nas organizações são moldados conforme contexto históricos, políticos e sociais. Esses

contextos externos exercem contribuição nas características do contexto interno adotados pelas organizações. Os termos relacionados aos modelos de gestão 1.0, gestão 2.0 e gestão 3.0 representam a evolução dos modelos de gestão adotados pelas organizações considerando mudanças de contexto externo. Dentre as características desses modelos pode-se destacar:

- Gestão 1.0: modelo de gestão caracterizado pelo comando e controle, onde o poder de decisão é verticalizada.
- Gestão 2.0: modelo de gestão caracterizado pela aplicação de ferramentas de planejamento e análise, decisões permanecem verticalizadas e os termos qualidade e eficiência ganham destaque nesse cenário de gestão.
- Gestão 3.0: modelo de gestão participativa proporcionando e valorizando as pessoas, gerando envolvimento dela com as tomadas de decisões e resultados.

Essas mudanças de contexto externo que resultam nas evoluções dos modelos de gestão são os grandes desafios das organizações, pois necessitam de agilidade na adaptação dos seus processos decisórios e na preparação da equipe que o conduzirá a fim de garantir o alcance dos objetivos organizacionais.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este tópico apresenta a metodologia de pesquisa aplicada para atingimento dos objetivos do estudo. Neste, é apresentado, primeiramente, a classificação da pesquisa, depois as técnicas de pesquisa (3.2), seguida da apresentação dos instrumentos de pesquisa (3.3), *lócus* e contexto da pesquisa (3.4), finalizando com a apresentação dos sujeitos da pesquisa (3.5) e técnicas de apresentação e análise dos resultados (3.6).

A pesquisa científica pode ser expressa como um processo de análise crítica de forma sistematizada que objetiva conhecer ou reconhecer novos olhares a sobre uma área de conhecimento, assim Lakatos (2003, p.155) define a pesquisa sendo “(..)um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”

3.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa realizada na empresa renomeada de Indústria CE que, busca compreender as características do processo decisório e a contribuição da mentalidade de risco e do modelo de gestão adotado pela organização, se caracteriza quanto a sua abordagem como qualitativa. Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p.32) esse tipo de pesquisa busca a compreensão de um grupo ou de uma organização objetivando responder o porquê das coisas, sem quantificar valores para apurar evidências dos fatos. Quanto à natureza, a pesquisa é classificada como aplicada. Conforme abordado por Gerhardt e Silveira, (2009, p.35) este tipo de pesquisa tem como objetivo “gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos”. Envolve verdades e interesses locais”. Do ponto de vista de seus objetivos, a mesma é caracterizada como pesquisa descritiva que, conforme definido por Prodanov (2003, p.52) o pesquisador busca registrar e descrever os fatos observados sem gerar interferências no ambiente estudado procurando compreender a natureza, características, causa e relações com outros fatos, utilizando-se a técnica de análise documental das

entrevistas para alcance dos objetivos do estudo. Para tanto, a pesquisa será conduzida por procedimento de pesquisa de análise documental e estudo de caso.

3.2 Técnicas de pesquisa

Para desenvolvimento da pesquisa foram adotadas técnicas de análise documental e entrevistas. A análise documental aplicada teve como objetivo os procedimentos internos da empresa que descrevem os processos decisórios estruturados, o processo de gerenciamento de riscos e as diretrizes do modelo de gestão. A aplicação da técnica ocorreu em 03 etapas:

- Pré-análise: Definição dos objetivos da pesquisa documental e seleção das documentações aplicáveis aos objetivos;

Objetivos da pesquisa documental:

- ❖ Compreender como são documentadas as decisões estruturadas na organização;
- ❖ Identificar quais documentações apoiam as decisões do tipo operacional;
- ❖ Verificar como as autoridades e responsabilidades nos processos decisórios da operação estão definidas;
- ❖ Identificar como está definido a execução da retroalimentação das decisões tomadas;
- ❖ Verificar em quais processos são abordados o gerenciamento de riscos na organização;
- ❖ Identificar as características e estruturação do modelo gestão de estão na organização.

A seleção desses documentos procedeu pela indicação da gestora do Sistema de Gestão da Qualidade, área que acompanhada o gerenciamento de riscos tático e operacionais da organização, garante o controle das informações documentadas na empresa e contribui com trabalhos colaborativos junto a área de

Recursos Humanos para processo de desenvolvimento do modelo de gestão. Também foram analisados os documentos citados pelos líderes durante a entrevista.

- **Organização:** Etapa de organização e classificação de documentos. Nesta etapa as documentações foram ordenadas conforme quadro 02.

Quadro 02: Listagem dos documentos selecionados.

Tipo do documento	Nome do documento	Código	Revisão	Temas da pesquisa relacionados
Manual da Qualidade	Manual do sistema de gestão	MQ.APO.0001	REV.31	Modelo de Gestão, mentalidade de riscos e processos decisórios.
Manual da Qualidade	Manual da UGB	MQ.APO.0019	REV. 03	Modelo de Gestão e processos decisórios
Manual da Qualidade	Manual de Responsabilidade socio empresarial	MQ.APO.0021	REV.00	Modelo de Gestão, mentalidade de riscos e processos decisórios.
Procedimento de gestão	Controle de informações documentadas	PG.APO.003	REV.19	Processos decisórios.
Procedimento de gestão	Ação corretiva	PG.APO.004	REV.10	Mentalidade de riscos e processos decisórios
Procedimento de gestão	Análise Crítica	PG.APO.0011	REV.07	Modelo de Gestão, mentalidade de riscos e processos decisórios.
Procedimento de gestão	Procedimento de Mudanças	PG.APO.0020	REV.01	Mentalidade de riscos e processos decisórios.
Procedimento de gestão	Gerenciamento de Riscos	PG.APO.0021	REV.01	Mentalidade de riscos e processos decisórios.
Instrução Administrativa	Concessão Interna	IAD.APO.0200	REV.00	Mentalidade de riscos e processos decisórios.
Instrução Administrativa	Desvio de Especificação	IAD.APO.0201	REV.00	Mentalidade de riscos e processos decisórios.

Fonte: Elaborado pela autora do texto.

- **Análise:** Interpretação das informações e associação com os objetivos. As saídas dessa etapa serão apresentadas do tópico análise de resultados.

Sobre as entrevistas, Gill (2002) ressalta que a técnica apresenta uma maior flexibilidade de aplicação, podendo ser conduzida de maneira estrutura ou não estruturada, cabendo ao pesquisador a condução das perguntas para atingimento dos dados que deseja coletar. É importante destacar que essa é uma técnica de coleta ativa, onde o pesquisador realiza uma interação com o entrevistado sendo

necessário observar as habilidades comunicativas do pesquisador quanto à condução.

As entrevistas foram conduzidas presencialmente no mês de agosto/2021 com os participantes e tiveram duração média de 40 minutos. Para garantir a confidencialidade das informações e preservar a identidade dos entrevistados, optou-se por nomeá-los de líderes A a D.

Para realização da análise dos dados obtidos pelas entrevistas e análise documental foi aplicado a técnica da análise de conteúdo. Após as transcrições, emergiram as seguintes categorias de análise:

1. Características do processo decisórios na área operacional;
2. A mentalidade de riscos nos processos operacionais;
3. Contribuição do modelo de gestão e mentalidade de risco para os processos decisórios.

3.3 Instrumento de pesquisa

Para condução das entrevistas estruturadas, foi elaborado um roteiro de entrevista estruturado que contou com 14 perguntas abertas relacionadas com os objetivos da pesquisa (APÊNDICE A). O mesmo está dividido em 3 seções:

1. Identificação do perfil do entrevistado;
2. Perguntas abertas relacionadas direcionadas aos objetivos específicos da pesquisa;
3. Comentários gerais do entrevistado que possam contribuir com estudo.

A análise documental foi realizada com apoio de fichas documentais (APÊNDICE B) que relacionava partes do texto com as categorias de análise da entrevista, apresentadas no tópico 3.2. Moresi (2013, p.38) afirma que a aplicação de fichas permite ao pesquisador a identificação das obras lidas, análise de seu conteúdo, anotações de citações, elaboração de críticas e localização das informações lidas consideradas importantes.

Para demonstrar a relação dos instrumentos de pesquisa utilizados com o atendimento dos objetivos específicos, o Quadro 03 foi compilado com os blocos de análise documental.

Quadro 03: Blocos de análise documental

Objetivos Específicos	Tipo de coleta	Itens do roteiro	Documentos analisados
Descrever o processo decisório dos gestores de produção de uma indústria de produtos da linha branca.	Entrevista/ Pesquisa documental	1 a 5	Manuais da Qualidade (MQ); Procedimentos de Gestão (PG); Instruções administrativas (IAD);
Analisar a mentalidade de riscos incorporada ao processo decisório dos gestores de produção de uma indústria de produtos da linha branca.	Entrevista/ Pesquisa documental	6 a 9	Manuais da Qualidade (MQ); Procedimentos de Gestão (PG); Instruções Administrativas (IAD);
Compreender as contribuições do modelo de gestão da empresa e da mentalidade de riscos para a tomada de decisão no processo produtivo de uma indústria de produtos da linha branca.	Entrevista/ Pesquisa documental	10 a 14	Manuais da Qualidade (MQ); Procedimentos de Gestão (PG);

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme apresentado pelo quadro 03, para cada objetivo foram definidas perguntas específicas no roteiro de entrevista e selecionados documentos para reforçar a compreensão dos conceitos debatidos junto aos entrevistados.

3.4 Lócus e contexto da pesquisa

O estudo de caso foi realizado em uma indústria do setor de bens consumo, especializada em fabricação de produtos da linha branca, com mais de 50 anos de atuação no mercado. A empresa está localizada na região nordeste do país, no estado do Ceará, possui uma filial administrativa em São Paulo e atua com a venda de produtos em todo mercado nacional, detendo em sua carteira de clientes os grandes varejistas do país atendendo também a clientes em países na América do Sul.

A empresa que neste trabalho chamaremos Indústria CE, de modo a preservar a imagem da empresa e seus colaboradores, possui sociedade anônima e capital fechado, e faz parte de um dos grandes conglomerados da região. É válido destacar, que a empresa possui a certificação do seu sistema de gestão da qualidade pela norma ISO9001 a mais de 25 anos, em 1995, ano da primeira certificação do Sistema de Gestão, a empresa se destacou como a primeira indústria no Ceará a obter certificação do seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Em 2018, a empresa passou pelo *upgrade* da versão atual da ISO9001:2015, e desde então trabalha junto ao corpo de gestores no atendimento aos requisitos aplicáveis da norma. Atualmente, um dos principais desafios trazidos pela nova abordagem da ISO9001 está sendo o desenvolvimento da mentalidade de risco, considerando fator primordial no planejamento de processos e produtos nas empresas.

Com mais de 2800 trabalhadores, diretos e indiretos atuando em suas operações, a empresa conta com 03 parques fabris totalizando um área de 90 mil metros quadrados, responsável pela fabricação de mais de 360 mil produtos mensalmente, com certificados validados junto ao INMETRO.

A Indústria CE apresenta como seu propósito oferecer “soluções acessíveis e confiáveis para o bem-estar das famílias brasileiras”, promovendo nas partes interessadas do negócio o desenvolvimento de competências e comportamentos que representam o “DNA da organização”, sendo eles:

- Eficiência em custos;
- Qualidade em tudo;
- Gente que faz.

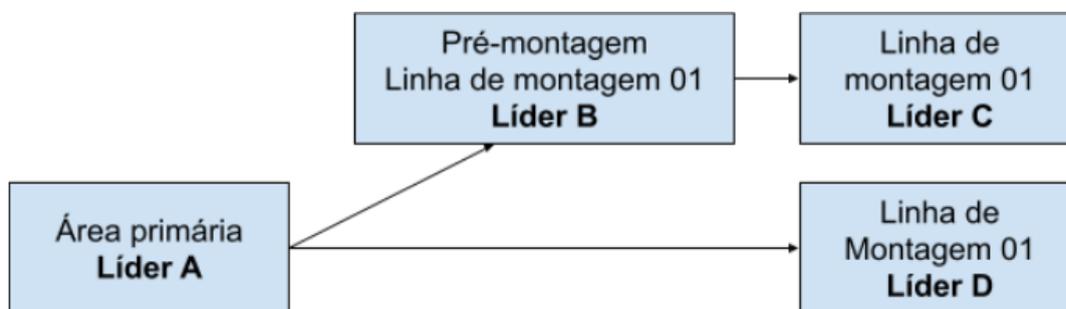
A empresa passou em 2015 por uma reestruturação do seu modelo de gestão onde aplicou nos processos operacionais e, posteriormente nos processos de apoio, a metodologia de gestão por UGB (Unidade Gerenciais Básicas). Nesse modelo a empresa trabalha os pilares e comportamentos da organização por meio das ferramentas definidas para definição de entregas, fornecedores, clientes, mapeamento dos processos, objetivos e metas dos processos. Além de aplicar ferramentas de análise e solução de problemas, a empresa monitora o acompanhamento do desenvolvimento dos colaboradores por meio de uma matriz

de certificação e desenvolvimento, além do processo de reconhecimento das UGBs e líderes de UGBs com melhor desempenho de resultados em cada quadrimestre.

3.5 Sujeitos da pesquisa

Os participantes das entrevistas foram 04 profissionais com cargo de liderança de processos produtivos com mais de 02 anos de atuação na função (líder de produção), atuando em turnos e processos produtivos diferentes. A escolha dos participantes foi intencional considerando a disponibilidade dos participantes, as interações entre os processos e a criticidade dos processos que estes lideram. Os processos liderados pelos entrevistados exercem uma interação de área cliente/fornecedora sendo 01 participante do processo de fabricação primário e os outros 03 participantes de linhas de montagem. A compreensão da interação dos processos destes líderes tem como objetivo de evidenciar como o fluxo de comunicação ocorre mediante da tomada de decisões apresentado na figura 04:

Figura 04: Interação dos processos produtivos dos entrevistados.



Fonte: Elaborado pelo autor do texto.

3.6 Técnicas de apresentação e análise dos resultados

A apresentação dos dados será realizada de forma associativa dos objetivos específicos com os discursos das entrevistas e conteúdo extraídos dos documentos analisados.

Para análise, será utilizado o método de análise documental de modo a avaliar de forma sistemática as comunicações orais e escritas que resultaram das entrevistas e pesquisa documental relacionadas com os objetivos. Sobre a análise documental, Bardin (2016) aborda:

“Conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. Bardin (2016, p.42)

Com isso, a análise busca alcançar uma compreensão sistemática das informações coletadas sem considerar fatores quantitativos destas.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A partir dos dados extraídos dos instrumentos de coleta apresentados no subtópico 3.3, foram identificadas as seguintes informações referente a descrição do processo decisório dos gestores de produção foram levantadas as seguintes informações nas entrevistas realizadas.

4.1 Descrição das características do processo decisório

Sobre as decisões de nível operacional, foi identificado uma estruturação em procedimentos internos (PGs) para que as equipes de produção saibam como proceder diante dos cenários vivenciados, garantindo uma padronização destes processos. Também foi relatado que em situações onde as variáveis de impacto estão relacionadas com outras áreas, a estruturação das decisões requerem que o fluxo de comunicação entre áreas clientes e fornecedores ocorram para definição e julgamento das alternativas. No quadro 04, observamos o exemplo desse cenário:

Quadro 04: Relato das entrevistas - decisões estruturadas

Relato da entrevista: sobre decisões estruturadas no contexto de reprovação de produtos (Líder C).	Documento(s) que referenciam as informações do relato da entrevista
<p>“ (...) basicamente, eu faço uma identificação inicial do que estar ocorrendo na linha, normalmente essas situações problemas surgem quando o LAP libera um lote de teste, então olhando para o processo já é possível observar a extensão o problema. Verificando isso, já teremos uma noção do quantitativo e produtos reprovados e seguimos com o que o PG10 determina, (...) descemos os produtos e analisamos qual retrabalho poderá ser feito. Quando é um componente interno do meu processo, é fácil por que já redimensiono a equipe para atuar nisso, quando não, tenho que verificar com os outros líderes como iremos proceder.”</p>	<p>PG.APO.003 - Controle de informações documentadas PG.APO.004 - Ações corretivas PG.APO.010 - Controle de saídas não conformes.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

No contexto de decisões não estruturadas, o fluxo de comunicação na etapa de julgamento das alternativas necessita do envolvimento de um nível hierárquico

superior, pois a análise dos riscos que estão sendo assumidos requer uma visão tática da situação que, muitas vezes, não é percebida pelas lideranças de produção.

Quadro 05: Relato das entrevistas - decisões não estruturadas

Relato da entrevista: sobre decisões não estruturadas no contexto de parada de produção. (Líder B)	Documento(s) que referenciam as informações do relato da entrevista
(...) Existe uma comunicação com o supervisor e até a gerência, quando o número de produtos afetados é significativo, coisas poucas são fáceis de assumir, mas 300 itens é complicado, por que demanda tempo de operação, matéria-prima. Se na avaliação não for algo crítico relacionado a segurança do cliente a gente tenta negociar uma concessão, mas a aprovação fica para os supervisores assinarem.”	IAD.APO.0200 - Concessão Interna IAD.APO.0201 - Desvio de Especificação PG.APO.0020 - Procedimento de Mudanças

Fonte: Elaborado pela autora

É válido destacar que os documentos que apoiam as decisões mais complexas dos setores produtivos sinalizam o envolvimento de outras áreas e determinam quem são as autoridades que participam destes processos, como foi possível identificar no quadro de AUTORIDADES E RESPONSABILIDADES da IAD.APO.0200 - Concessão Interna (quadro 06).

Quadro 06: Autoridades e responsabilidades - Processo de concessão

AUTORIDADES	RESPONSABILIDADES
Representante da área solicitante que apresenta interesse na liberação.	Abertura da Concessão Interna
Representante da área solicitante que apresenta interesse na liberação.	Análise de causa e compilação do plano de ação
LAP(Concessão de origem do processo produtivo), GQM (Concessão de origem externa - Fornecedor) e gestores responsáveis que assinarem o documento.	Validação da análise de causa e compilação do plano de ação
Gestores (Supervisores/gerentes) dos processos relacionados às características da não conformidade.	Assinatura de liberação da não conformidade por Concessão.

LAP(Concessão de origem do processo produtivo), GQM (Concessão de origem externa - Fornecedor)	Controle das concessões e acompanhamento de atualização dos planos de ações.
Representante da área solicitante que apresenta interesse na liberação.	Realização da verificação de eficácia e coleta de evidências.

Fonte: Extraído da IAD.APO.0200 - Concessão Interna e adaptado pela autora.

Os cenários identificados reforçam as teorias apresentadas no tocante a estruturação e documentação dos processos decisórios defendido por Choo (1953) que ressalta a importância da definição de regras e metodologias para o esclarecimento necessário diante de problemas complexos, destacando também a relevância de técnicas eficientes e confiáveis aprendidas com a experiência que coordenam ações e resultados dos diferentes grupos organizacionais.

A partir dos conteúdos analisados nos documentos e nas entrevistas com os líderes A, B, C e D da empresa, identificou-se uma predominância das seguintes etapas das decisões tomadas no processo produtivo:

1. Identificação e análise da situação;
2. Levantamento de alternativas e análise de impacto;
3. Julgamento da melhor decisão.

Estas etapas assumem similaridade com as 04 fases do processo decisório descritas por Maximiano (2000), identificação dos problemas ou oportunidades, o diagnóstico, a geração de alternativas, análises e decisão final, conforme indicado no quadro 07.

Quadro 07 - Similaridade das fases do processo decisório

Maximiano (2000)	Indústria CE
Identificação dos problemas ou oportunidades	Identificação e análise da situação
Diagnóstico	
Geração de alternativas e análises	Levantamento de alternativas e análise de impacto
Decisão final	Julgamento da melhor decisão

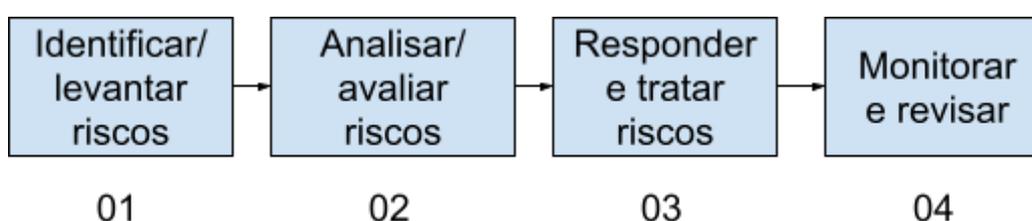
Fonte: Elaborado pela autora

Desta forma, é possível perceber que os aspectos teóricos abordados por Maximiano (2000) são vivenciados no contexto prático das decisões tomadas na Indústria CE.

4.2 A mentalidade de riscos nos processos operacionais

No tocante a mentalidade de riscos abordada pela organização foi observado uma estruturação nas etapas de aplicação do gerenciamento de riscos descritas no procedimento PG.APO.0021 - Gerenciamento de riscos - rev.01 da Indústria CE conforme o fluxograma 01:

Fluxograma 01: Etapas do gerenciamento de riscos



Fonte: Extraído do PG.APO.0021 - Gerenciamento de riscos - rev.01 e adaptado pela autora.

Esse gerenciamento é realizado com o grupo de supervisores, coordenadores, gerentes e diretores da Indústria CE, sendo o produto final desse fluxo as matrizes de riscos de cada processo. No que se refere a aplicação prática desse fluxo, foi identificado que em cada uma das etapas do gerenciamento são utilizadas ferramentas específicas com o objetivo de padronizar o processo entre as áreas do escopo do sistema de gestão. No quadro 08 estão listadas as ferramentas utilizadas em cada uma das etapas.

Quadro 08: Gerenciamento de risco

ETAPA	FERRAMENTA
01	Brainstorming
02	Matriz SWOT/ Matriz C&E
03	Matriz Esforço e Impacto
04	5W2H

Fonte: Extraído do PG.APO.0021 e adaptado pela autora do texto.

A partir do uso das ferramentas a decisão gerencial acerca do risco abordado é tomada e retida no formulário da matriz de risco da (anexo 01). Das decisões aplicáveis para os riscos abordados, conforme o PG.APO.0010, elas são classificadas como: “assumir riscos” ou “atacar com plano de ação”. Segundo o procedimento da empresa, classificação de assumir risco significa que os gestores têm consciência do risco, mas não tem recursos para tomar uma ação sobre a situação, ou até mesmo, não determinam um plano de atuação por priorizar a tratativa de outro risco com maior impacto que demanda mais recursos. A classificação de atacar com plano de ação representa a aplicação de ações para mitigar, reduzir ou eliminar o risco. Essas definições de tomadas de decisões exemplificam, em termos práticos, o que a ISO 31000:2018 apresenta como reação aos riscos que possam impactar os objetivos determinados pela organização.

Na análise das matrizes dos processos produtivos da Indústria CE, identificamos o mapeamento de 28 riscos, apresentados na Matriz C&E, com a predominância das decisões gerenciais classificadas em “assumir risco”. Esse cenário, conforme expresso na ISO 31000:2018, demonstra que a organização tem um apetite a risco elevado, considerando o grau de exposição a perdas que a empresa aceita em relação aos seus objetivos.

Sobre a comunicação desse gerenciamento de riscos em todos os níveis hierárquicos, percebemos que a abordagem estruturada não ocorre no nível operacional. As matrizes de risco dos processos produtivos não são formuladas com a participação dos líderes de produção. Ainda sim, é identificado na fala dos entrevistados uma abordagem preventiva e uma análise de impactos durante os processos decisórios que realizam, no entanto, a visão sistemática do gerenciamento de riscos que os sujeitos da pesquisa abordam é restrita ao processo que atuam e ao produto que entregam, havendo uma predominância da análise dos seguintes fatores de impacto das decisões abordadas nos processos:

- Impacto na entrega da produção
- Impacto na qualidade
- Impacto na segurança do trabalhador

Quadro 09: Principais impactos abordados na análise de riscos das decisões.

ENTREVISTADO	PRINCIPAIS IMPACTOS ANALISADOS NAS DECISÕES
Líder A	Impacto na entrega da produção, impacto na segurança, impacto ambiental, impacto na qualidade
Líder B	Impacto na entrega da produção, impacto da imagem, impacto na segurança, impacto na qualidade
Líder C	Impacto na entrega da produção, impacto na segurança, impacto na qualidade, impacto no nível de satisfação de clientes
Líder D	Impacto na entrega da produção, impacto financeiro, impacto na imagem, impacto na segurança e impacto na qualidade

Fonte: Elaborado pela autora do texto com base nas entrevistas.

A partir dessa análise de impactos nos processos, foi observado os principais recursos identificados como exemplificação das práticas da mentalidade de riscos adotados nos processos produtivos: lista de verificação de processo, *check-list* de segurança ocupacional, gabaritos de testes em produtos e ensaios de conformidade nos equipamentos. Todas essas atividades de controle interno praticadas demonstram uma atuação preventiva adotada, que a ISO 9001:2015 determina ser importante para atingir os resultados planejados pela organização.

Quadro 10: Relato da entrevista - mentalidade de risco

Relato da entrevista - Líder A: sobre mentalidade de riscos nos processos produtivos	Documento(s) referenciado(s)
“ (...) acredito que o check-list de início do processo é um exemplo dessa mentalidade de riscos na produção. Assim como os formulários de controle dos testes normativo, estamos analisando de forma preventiva, pois quando os problemas surgem a resolutiva precisa ser rápida e, se não acompanhar, o impacto das coisas ficam piores”	MQ.APO.001 - Manual do sistema de gestão

Fonte: Elaborado pela autora do texto

A estruturação desse processo de gerenciamento de riscos descrito pelo PG.APO.0021 com a aplicação das ferramentas de gestão e determinação de controles internos e abordagens preventivas acompanhadas pelas lideranças,

demonstra que a organização realiza uma abordagem de riscos em seus processos, no entanto, é observado essa dispersão do método de abordagem que difere entre processos e níveis hierárquicos. Esse cenário demonstra a maturidade de riscos da organização que apresenta características que De Cicco (2021) define como grau consciente, onde ocorre uma abordagem gestão de risco, porém de forma dispersa.

4.3 Contribuição do modelo de gestão para processo decisório

O modelo de gestão da Indústria CE é caracterizado pelo incentivo à autonomia das equipes, desenvolvimento do senso de dono e a busca por resultados. Competências comportamentais são trabalhadas nas equipes para gerar desenvolvimento de pessoas e participação ativa nos processos que agregam valor à organização.

Sobre as características do modelo de gestão da Indústria, são apresentados alguns dos princípios destacados por PARISI (1999) acerca dos modelos de gestão, definidos no MQ.APO.0019 Manual da UGB e abordado pelos líderes entrevistados.

Quadro 11: Características do modelo de gestão

Categoria	Fragmento da documentação	Abordado pelo entrevistado
Propósito do modelo de gestão	“Desenvolver o senso de dono em todos os níveis, gerenciando indicadores e executando ações necessárias, contribuindo com o propósito da organização”	Líder C - “O modelo de gestão da empresa trabalha esse envolvimento dos colaboradores com os indicadores e seus próprios resultados, fazendo com que eles sintam que são participantes das decisões.”
		Líder D - “ No propósito do modelo já fica claro o trabalho de desenvolvimento das competências gerenciais que temos junto aos colaboradores”
Objetivos	“Fortalecer o trabalho em equipe; Proporcionar desenvolvimento e aprendizagem; Dar responsabilidade e autonomia para o	Líder A - “Questões simples relacionadas sobre gestão de equipes são desenvolvidas na organização por meio do modelo de gestão: a definição de metas para times menores dentro da equipe, os papéis definidos, as

	<p>gerenciamento da rotina; Melhorar a qualidade (processo, produto, ambiente de trabalho); Fortalecer a comunicação; Garantir a interação entre os processos das UGBs; Possibilitar espaço para sugestões de melhorias; Estimular potencial criativo; Reconhecer o trabalho.”</p>	<p>reuniões semanais, a gestão da rotina e tratamento de não conformidades, são coisas simples mas que gera envolvimento e ganha significância.”</p> <p>Líder B - “ A comunicação é um ponto forte e tem um forte papel, ao contribuir para o resultado da UGB com ideia de ações de melhorias, expor os resultados, os colaboradores se envolvidos nas entregas.”</p>
Estilo de gestão	Participativa	Líder B - “Os colaboradores mais antigos são os que mais percebem essa participação nas decisões, pois antes a preocupação se voltava apenas para entregar números.”
Poder e responsabilidade	Papeis em destaque nesse modelo de gestão: papel da UGB, do gestor da UGB, papel do multiplicador, da consultoria de RH e gestão da qualidade.	Líder C - “ O papel do multiplicador hoje tem sua contribuição, mas precisa ainda ser mais trabalhado. Tanto pelo líder da UGB, quanto pelo comitê de desenvolvimento do modelo de gestão.”
Processo de gestão	PDCA da UGB, aplicação das etapas de planejamento e gerenciamento das UGBs.	Líder A - “ A metodologia PDCA é um ponto forte do modelo de gestão, pois trabalha o conceito da melhoria contínua no início do processo e na rotina de trabalho.”
Critério de avaliação de desempenho	Atingimento das metas estabelecidas nos produtos das UGB no valor acumulativo quadrimestral; Reconhecimento de UGB e Líderes de UGB	Líder B - “O reconhecimento por si só já é um evento de engajamento com o modelo.Os colaboradores que não tem seus resultados alcançados para e falam: como fica nosso resultado no próximo mês, ainda temos chances. De certa forma o evento chama a atenção deles, é um incentivo a mais”

Fonte: Elaborado pela autora

Esse modelo, assume características intermediárias entre os modelos de gestão 2.0 e 3.0, pelo fato de aplicar ferramentas de planejamento, análise e termos relacionados a qualidade, como requisitos de processos, descrição relacionada ao modelo de gestão 2.0. Outro aspecto é o incentivo de uma gestão participativa

proporcionando e valorizando as pessoas e envolvendo com as tomadas de decisões, sendo tal descrição relacionada com o modelo de gestão 3.0.

Quadro 12 - Relação dos modelos de gestão 2.0 e 3.0 com o modelo de gestão Indústria CE.

MODELO DE GESTÃO 2.0	RELAÇÃO
Aplicação de ferramentas de planejamento e análise	Forte relação
Decisões permanecem verticalizadas	Média relação
Destaque dos termos qualidade e eficiência	Forte relação
MODELO DE GESTÃO 3.0	RELAÇÃO
Gestão participativa	Média relação
Valorização das pessoas	Forte relação
Envolvimento na tomada de decisão e resultado	Média relação

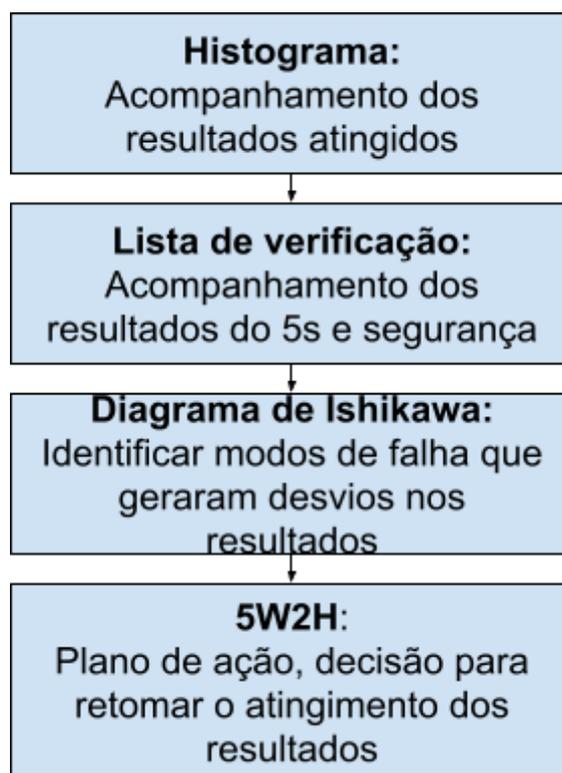
Fonte: Elaborado pela autora

No aspecto prático o modelo de gestão da Indústria CE define ferramentas importantes para o processo de gestão:

- Histograma;
- Lista de verificação
- Diagrama de ishikawa;
- Plano de ação, 5w2h

O fluxo de aplicação das ferramentas ocorre conforme apresentado no fluxograma 02:

Fluxograma 02 - Aplicação de ferramentas do modelo de gestão



Fonte: Elaborado pela autora

A aplicação das ferramentas é direcionada aos colaboradores das UGB que contam com o apoio da liderança para o desenvolvimento e aplicação. Tais definições reforçam a teoria abordada por Silva (2015) a respeito da disposição de sistemas de informações que auxiliam na tomada de decisão e proporcionam uma melhor exploração das etapas de análise e interpretação das informações.

A partir das descrições apresentadas sobre o modelo de gestão da Indústria CE, observa-se que a clareza dos processos e objetivos, planejamento sistemático voltado para resultados, desenvolvimento do senso de dono e as ferramentas de gestão da qualidade aplicadas no seu gerenciamento apoiam e favorecem a tomada de decisão com base em informações e o incentivam os colaboradores nos processos decisórios participativos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento da pesquisa que objetiva a identificação das características do processo decisório em uma empresa de produtos de linha branca apresentou resultados que contribuem para o desenvolvimento do modelo de gestão, gerenciamento de riscos e eficiência nos processos decisórios a partir do atendimento dos objetivos específicos estabelecidos.

Na apresentação e análises dos resultados da pesquisa foi possível descrever as características do processo decisório dos gestores de produção de uma indústria de produtos da linha branca onde se identificou uma predominância das etapas de identificação e análise da situação levantamento de alternativas e análise de impacto, e por fim, o julgamento da melhor decisão. Essa identificação das etapas do processo decisório demonstra que a empresa apresenta um processo de tomada de decisão estruturado, conforme as teorias abordadas ressalta ser importante, com a determinação das regras, autoridades e responsabilidade.

Em relação ao segundo objetivo específico proposto pela pesquisa, foi analisado a mentalidade de riscos incorporada ao processo decisório e identificado uma estruturação do processo de gerenciamento de risco na organização, constatado o uso de ferramentas de gestão que proporcionam uma melhor análise da priorização das decisões que serão abordadas e suas respectivas tratativas, cenário este que destaca-se pelo atendimento das principais práticas de gerenciamento de riscos abordado pela ISO 31000:2018.

Um aspecto que não apresentou sincronismo nessa estruturação da abordagem de risco foi a comunicação entre os gestores de nível operacional e demais níveis hierárquicos da empresa, o que ressaltou uma diferença na aplicação das ferramentas e abordagem da mentalidade de riscos entre os níveis operacional e tático, conforme abordado na documentação interna da empresa.

No tocante ao terceiro objetivo que buscava compreender as contribuições do modelo de gestão da empresa e da mentalidade de riscos para a tomada de decisão no processo produtivo foi identificado que o modelo adotado pela organização visa o envolvimento dos colaboradores nos processos decisórios a partir da definição de grupos pequenos que recebem autonomia para analisar e aplicar ferramentas da

qualidade auxiliam na tomada de decisão nos micro processos, gerando uma melhor sustentação das decisões abordadas pela liderança do setor produtivo.

Uma das limitações evidenciadas no trabalho foi a escassez de pesquisas envolvendo a temática da mentalidade de riscos com estudos voltados para os aspectos práticos.

Tendo em vista o contexto de pesquisa do trabalho, recomenda-se a exploração da pesquisa nos aspectos que relacionam, de forma aprofundada, as competências necessárias para atuação no processo decisório eficaz, objetivando a identificação dos trabalhos de desenvolvimento de líderes nesta área. Outra recomendação a ser destacada é a exploração das características do processo decisório no nível tático e estratégico das empresas de modo a compreender as características semelhantes no nível operacional e os demais níveis.

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9001 - Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos**. Associação Brasileira de Normas Técnicas Rio de Janeiro, 2015.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ISO 31000:2018 - Gestão de riscos:Princípios e diretrizes**. Associação Brasileira de Normas Técnicas. Rio de Janeiro, 2018.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 31010: Gestão de riscos:Técnicas para o processo de avaliação de riscos**. Rio de Janeiro, 2012.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2016.

CICLO PDCA: uma ferramenta imprescindível para o seu projeto. Grupo MFM, 2019. Disponível em: <<https://www.grupomfmbrasil.com.br/post/ciclo-pdca-uma-ferramenta-imprescind%C3%ADvel-para-o-seu-projeto>> Acesso em: 20/07/2021

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 630 p.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento:como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. Editora Senac - São Paulo, 2003.

COSO. **Gerenciamento de Riscos na Empresa – Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura (Versão em português)**, 2 vol. Jersey City: AICPA, 2007.

DE CICCIO, Francesco. **Por que sua organização deve implementar a ABR - Auditoria Baseada em Riscos**. QSP 2021. Disponível em http://www.qsp.org.br/pdf/implemente_abr.pdf. Acesso em 09/07/2021.

DRUCKER, Peter Ferdinand.**O gestor eficaz**. Tradução de Jorge Fortes. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

GERHARDT,Tatiana Engel e SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS**. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa - 4ª edição**. São Paulo: Atlas, 2002.

Gestão 3.0: práticas e aplicações para melhorar sua liderança. Runrun.it <<https://blog.runrun.it/gestao-3-0/>> Acesso em: 10/07/2021.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação para gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**.1989. Tese (Doutorado em controladoria e contabilidade) FEA-USP, São Paulo.

HM Treasury. **The Orange Book - Management of Risk** - Principles and Concepts, 2004. 52p. Disponível em: <<https://goo.gl/wSqdz6>> Acesso em: 10/06/2021

INPI. Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Brasil). **Manual de gestão de riscos do INPI. Instituto Nacional da Propriedade Industrial**. Presidência. Coordenação-Geral de Qualidade – CQUAL, Divisão de Gestão de Riscos – DIGER. INPI, 2018.

INTELIGÊNCIA. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/risco/>>. Acesso em: 31/07/2021.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica** - 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

LOUSADA, Mariana; VALENTIM, Marta Ligia Pomim. **Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. Perspectivas em Ciência da Informação**, v.16, n.1, p.147-164, jan./mar. 2011 (Artigo científico). Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1028/838>> Acesso em: 22/06/2021

MAXIMIANO, Antonio Cesa Amaru. **Introdução à administração** - 5 ed rev. e ampl. São Paulo: Atlas,2000.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. UCB - Brasília, 2003.

MORITZ, Gilberto Oliveira. PEREIRA; Maurício Fernandes. **Processo decisório**. 2.ed. – Florianópolis : Publicações do IF-SC, 2010.

OLIVEIRA, Murilo Alvarenga. Heurísticas e Vieses de Decisão: **Um Estudo com Participantes de uma Simulação Gerencial**. Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, 2009.

PARISI, Cláudio. **Uma contribuição ao estudo de índice interno de preço sob a ótica da gestão econômica**. 1999. Tese (Doutorado em controladoria e contabilidade) – FEA/USP, São Paulo.

PEREIRA, Maria Isabel, SANTOS, Silvio Aparecido. **Modelo de Gestão – Uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2001.

PIMENTEL, Alessandra. **O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica.** Cadernos de Pesquisa. Londrina, 2001

PRODANOV, Cleber Cristiano e FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUEVEDO, Vareza Cristiny de Souza Pereira. **O Impacto da Nova ISO 9001:2015 no Planejamento Estratégico Organizacional.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 04, Vol. 04, pp. 60-72, Abril de 2018. ISSN:2448-0959

SILVA, Luis Alberto da. **Introdução a liderança e tomada de decisão nas organizações.** São Paulo, 2015.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SOARES, Mauro Eustáquio. **Análise do processo decisório de uma empresa do setor de construção.** Florianópolis, 2004.

SOUSA, Evandro Rafael Ascencio de. **Um estudo dos modelos de gestão utilizados pelas pequenas empresas.** São Paulo: UNIFECAP, 2003.

SWERTS, G. **A teoria da decisão e sua utilização pela contabilidade.** Revista de contabilidade do mestrado em ciências contábeis da UERJ, América do Norte, 6, jul. 2013. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/UERJ/article/view/1664/161.1>> Acesso em: 31 Jul. 2021.

TACHIZAWA, Takeshy, REZENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial:Tendências e desafios – Um enfoque na realidade Brasileira.** São Paulo: Makron books, 2000.
PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria – Gestão eficaz utilizando padrões.** São Paulo: Saraiva, 2002.

THE ISO SURVEY. ISO.org, 2020 . Disponível em: <<https://www.iso.org/the-iso-survey.html>> Acesso em: 20/07/2021.

APÊNDICES

APÊNDICE A — ROTEIRO DE ENTREVISTA

PARTE 01 - Identificação do perfil do entrevistado

1. Perguntas iniciais da entrevista que busca compreender características gerais dos entrevistados*:
 - Tempo de empresa
 - Número de membros na equipe
 - Tempo de atuação em cargo de gestão

*Todos os entrevistados ocupam o cargo de líder de produção.

PARTE 02 - Perguntas relacionadas aos objetivos específicos:

Objetivo Específico 01 - Descrever o processo decisório dos gestores de produção de uma indústria de produtos da linha branca.

2. Quais as etapas que compõem o processo decisório, considerando o cenário de problemas e oportunidades no dia a dia da produção?
3. Quais os principais instrumentos/recursos utilizados para a consulta de informações/ou direcionamentos no processo de tomada de decisão?
4. Qual a contribuição da comunicação interna para processo decisório?
5. Como você analisa as tomadas de decisão compartilhadas com outras áreas?
6. Após a tomada de decisão, de qual forma é realizado o monitoramento desse resultado?

Objetivo Específico 02 - Analisar a mentalidade de riscos incorporada ao processo decisório dos gestores de produção de uma indústria de produtos da linha branca.

7. Considerando que a mentalidade de risco é um fator essencial para a tomada de decisão, quais são os principais fatores de risco que você frequentemente aborda nas decisões do dia a dia da produção?
8. Como você identifica que nas decisões compartilhadas com a equipe, a mentalidade de risco está presente nas propostas de solução de problemas e oportunidades de melhorias por eles apresentadas e quais são os principais fatores de riscos que eles consideram?
9. Quais métodos e ferramentas inseridos no processo produtivo exemplificam a

aplicação da mentalidade de riscos?

10. Quais características/competências você identifica como fundamental para realização de uma análise de riscos assertiva?

Objetivo Específico 03 - Compreender as contribuições do modelo de gestão da empresa e da mentalidade de riscos para a tomada de decisão no processo produtivo.

11. Quais características do modelo de gestão da empresa você identifica que contribui para a eficácia dos processos decisórios?
12. Quais as contribuições você identifica que a mentalidade de risco no nível operacional pode apresentar para processo decisório?
13. Na busca de soluções e tratativas de problemas, como você analisa a relação da mentalidade de riscos e propostas inovadores na empresa?

PARTE 3 - Comentários gerais do entrevistado que possam contribuir com estudo

14. Você teria mais algum ponto de contribuição sobre a temática que ajude a compreender o processo decisório dos gestores de produção de uma indústria de produtos da linha branca, considerando os suportes da mentalidade de risco e do modelo de gestão adotado pela empresa?

APÊNDICE B - FICHA DOCUMENTAL

FICHA DOCUMENTAL				
Tipo do documento	Nome do documento	Código	Versão do documento	Áreas de abrangência
Página	Informações do documento	Relação com os objetivos específicos		