

PROPOSTA DE FLUXOGRAMAS PARA ATENDIMENTO DOS PROCESSOS EXTERNOS NO SETOR DE PCP

PROPOSAL OF FLOWCHARTS TO SERVICE EXTERNAL PROCESSES IN THE PCP SECTOR

Isabelle Abreu M. da Silva¹
Célio Gentil²

RESUMO

Com a expansão das indústrias e sua complexa modernização, sobretudo a partir do século XX, tornou-se imperativo que as empresas desenvolvam padrões organizacionais cada vez mais avançados para obterem um maior crescimento setorial e, conseqüentemente, uma melhor colocação no mercado. Há que se considerar que tais padrões devem estar em consonância com suas próprias necessidades e particularidades e variam conforme o ramo em que a indústria está inserida. Em se tratando de maior eficiência industrial vários são os instrumentos, técnicas e ferramentas existentes atualmente, compondo o chamado planejamento estratégico. Um deles que merece destaque para a análise que aqui se propõe é o fluxograma dos processos. Vale destacar, que o fluxograma é um recurso capaz até mesmo de agregar mais valor financeiro aos ativos, devido a sua ampla aplicabilidade e benefícios. No setor ferroviário, por sua vez, não é diferente. Considerando a análise de cenários, metas e fluxos fornecidos por uma empresa ferroviária, o presente trabalho propõe uma metodologia que permita uma melhoria operacional, capaz de obter um melhor aproveitamento do tempo gasto nos processos produtivos, conforme apresenta-se ao longo deste estudo. Busca-se ainda que os resultados daí oriundos permitam a identificação de situações até então consideradas imprevistas no que tange à eficiência das equipes.

Palavras-chave: Planejamento. Estratégico. Ferrovia. Fluxograma.

ABSTRACT

With the expansion of industries and their complex modernization, especially from the 19th XX, it has become imperative that companies develop organizational standards increasingly more advanced to obtain greater sectoral growth and, consequently, a better placement on the market. It must be considered that such standards must be in line with their own needs and particularities and vary according to the branch in which the industry is located. In terms of greater industrial efficiency, several are the instruments, techniques and tools that currently exist, composing the so-called strategic planning. One of them that deserves to be highlighted for the analysis proposed here is the process flowchart. It is worth noting that the flowchart is a resource capable of even to add more financial value to assets, due to its wide

¹Graduanda do Curso de Engenharia de Produção da Faculdade Doctum, Juiz de Fora/MG.

²Orientador Professor graduado em Administração de Empresas e Direito; Cursando Pós-graduação em Direito do Trabalho e Processo do Trabalho; Pós-graduado em Gestão de Projetos/Produção, Gestão de Pessoas e Gestão Pública. Profissional: Ocupou cargo executivo em empresa multinacional de grande porte.

applicability and benefits. In the railway sector, in turn, it is no different. Considering the analysis of scenarios, goals and flows provided by a railway company, the present work proposes a methodology that allows an operational improvement, capable of obtaining a better use of the time spent in the production processes, as we present along the of this study. It is also sought that the resulting results allow the identification of situations hitherto considered unforeseen in terms of team efficiency.

Keywords: Strategic. Planning. Railroad. Flowchart.

1 INTRODUÇÃO

A globalização também impôs novas estratégias organizacionais e mercantis. Tornou-se imperativo ainda a aquisição de recursos tecnológicos cada vez mais robustos e contundentes, para que assim, mediante a forte concorrência industrial as iniciativas privadas consigam sobreviver e se consolidar.

Em outras palavras, cita o autor:

[...] a competitividade industrial deve ser entendida como a capacidade efetiva que uma dada empresa tem de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe garantam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (CARVALHO, 1998, p. 13).

Estamos vivendo a Quarta Revolução Industrial, conceito este formulado no ano de 2016, para descrever o momento atual notadamente marcado pela nanotecnologia e pelo sequenciamento genético. A também chamada Indústria 4.0 caracteriza-se ainda por outras tecnologias e avanços, uma vez que,

[...] é um conceito que representa a automação industrial e a integração de diferentes tecnologias, como inteligência artificial, robótica, internet das coisas e computação em nuvem com o objetivo de promover a digitalização das atividades industriais, melhorando os processos e aumentando a produtividade (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2022).

Como já sinalizado, as atualizações se tornaram ainda mais dinâmicas e abrangentes para toda extensão do sistema produtivo. Nesse sentido, para além da tecnologia de ponta que marca a contemporaneidade, é frequente que se recorra ao planejamento estratégico, como um conjunto de táticas capazes de influir diretamente no desempenho empresarial/industrial, uma vez, que serve para compreender basicamente *o que, o porquê e como fazer* dentro de uma empresa.

Podemos considerar, de forma complementar, que:

[...] o planejamento estratégico é o pensamento sistêmico estruturado, organizado para que a empresa alcance seus objetivos. É a ferramenta física para que o empresário possa colocar no papel ou no computador as estratégias monitorando e avaliando constantemente os resultados (SEBRAE, 2022).

Por outro lado, embora tenhamos todo esse cenário de extrema exigência, quando debruçamos sobre os mais variados planos e recursos, nota-se que o gerenciamento dos fluxos ainda tem baixa utilização dentro das empresas. A utilização de fluxogramas, por sua vez, quando bem utilizado é capaz de

estabelecer, dentre outras coisas, padrões de processos e minimizar possíveis prejuízos.

Apontar boas práticas que levem à eficiência e à sustentabilidade é de suma importância, principalmente quando evidenciamos a perspectiva promissora que se vislumbra para o setor ferroviário. Conforme apresenta Azevedo (2022), de acordo com o Ministro de Infraestrutura, Tarcísio Gomes de Freitas, a malha ferroviária irá dobrar na próxima década, saltando dos atuais 20% para 40%. Tal fenômeno, de acordo com o referido Ministro, é uma consequência do Novo Marco Legal das Ferrovias, criado a partir da aprovação da Medida Provisória nº 1.065, de 30 de agosto de 2021.

Considerando o atual cenário de acirrada concorrência mercantil - como já mencionamos - e essa nova tendência para o setor ferroviário em franco crescimento, uma empresa que atua na área precisa conhecer profundamente todas as etapas da sua produção, mapeando e controlando seus fluxos.

Segundo Prates e Bandeira (2011, p.707) corroboram essa afirmativa ao colocar que, para “fazer o mapeamento do processo, é necessário seguir o fluxo de produção, observando suas peculiaridades, as agregações com que cada operação contribui”.

Diante da necessidade de se obter uma maior qualidade do serviço é de fato essencial construir fluxos dos processos nos setores para melhoria operacional? Com base no exposto até aqui, é essa busca por uma maior eficiência e viabilidade de negócios no mercado, que se estabeleceu a presente proposta de Trabalho de Conclusão de Curso.

Foi definido como objeto para este estudo uma empresa do setor ferroviário sediada no município mineiro de Juiz de Fora, onde através de uma pesquisa em conjunto com seus colaboradores buscou-se identificar todas as etapas envolvidas no processo de organização do trabalho e construir seus respectivos fluxogramas, a saber: Planejamento e Controle da Produção (PCP), Comercial, Produção e Segurança do Trabalho. Essa pesquisa demandou também a realização de levantamento bibliográfico em monografias, livros e artigos científicos.

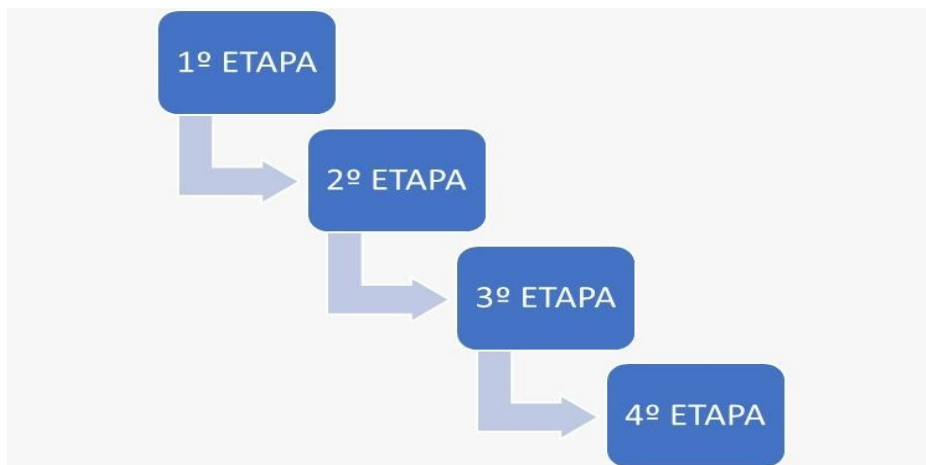
Durante esse processo de pesquisa interna, observou-se a ausência de fluxogramas, que fossem claros e de conhecimento de todos os envolvidos diretamente. Identificou-se que a depender da experiência profissional e personalidade (características pessoais) a condução sobre determinada etapa do

processo de trabalho ocorre de forma variadas. Não há, na empresa em questão, a formalização dos fluxos, o que gera variações de condutas e, também, resultados variados. Notadamente há a necessidade de se criar um modo mais formal de conduzir tais processos, detalhados em suas etapas e setores para que os colaboradores possam atuar com uma margem de segurança maior. Acresce-se ainda o ganho adquirido com essa prática no que tange o estabelecimento de uma conduta que seja mais diretiva e previsível para futuros colaboradores que cheguem para atuar nessa empresa.

2 ETAPAS DO PROCESSO DE ATENDIMENTO EXTERNO EM APOIO AO PCP – PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

Como supramencionamos, a gestão dos ativos agrega maior capacidade de solidez à empresa e uma forma de melhorar esta gestão é através dos fluxos dos processos com o objetivo de documentar as atividades de maneira simples e fácil a serem repassadas aos colaboradores. Foi pensando nisso que construímos todos os fluxogramas infra ilustrados e, para uma melhor compreensão, segue abaixo a Figura 1 – Etapas dos Fluxogramas:

Figura 1 – Etapas dos Fluxogramas



Fonte: Autor (2022)

Como se observou, os fluxos são separados em quatro etapas e, via de regra, para se iniciar a etapa seguinte, a anterior deverá necessariamente ser concluída.

2.1 PRIMEIRA ETAPA

Cabe mencionar de antemão, que todos os processos são interligados aos setores responsáveis para que as solicitações sejam sempre atendidas.

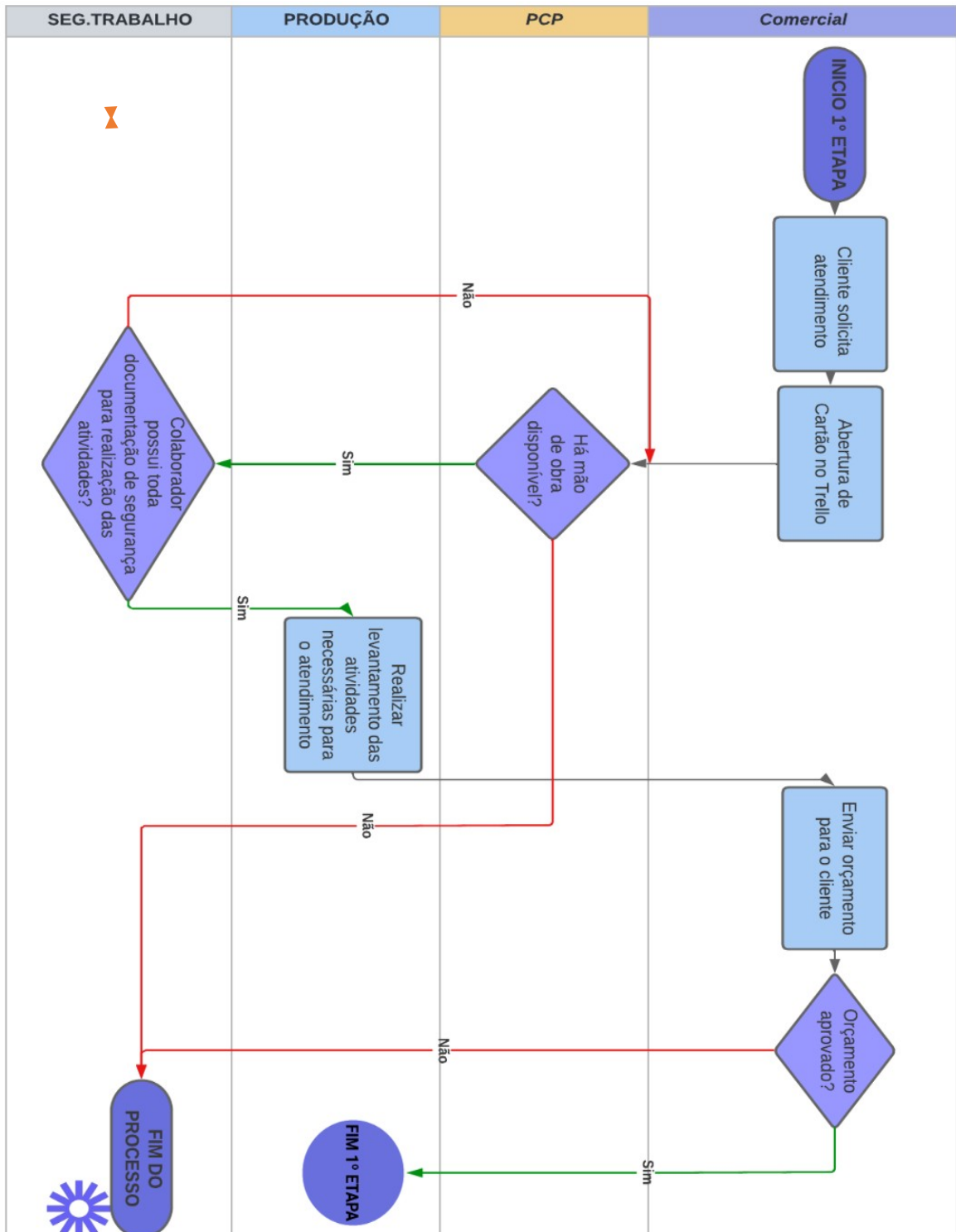
O Setor Comercial é a porta de entrada das demandas para o atendimento em campo, ou seja, é este setor que recebe o serviço para realização das atividades necessárias. Tal etapa é crucial, por ser capaz de fornecer informações sobre a eficácia do projeto, subsidiar decisões de lucro/perda, além de mensurar o desempenho da empresa. Isto é, é a base de toda a cadeia produtiva.

O Departamento da Produção atua diretamente no levantamento das atividades mediante a solicitação do cliente. Associado a equipe de PCP, examina-se a existência de alguma variável que possa intervir diretamente na sua realização, além de examinar outros indicadores que podem ser analisados de forma simultânea ou complementar.

Já o setor de Segurança do Trabalho visa um conjunto de medidas preventivas, adotadas para proteger os colaboradores na empresa e reduzir o risco de acidentes de trabalho e doenças profissionais. Além do que deve manter os colaboradores autorizados e com toda documentação necessária e em validade para que eles consigam realizar os atendimentos nas empresas solicitantes, conforme norma de segurança.

Conforme se pode observar na Figura 2 – Recepção da demanda para atendimento, o fluxograma demonstra os processos a serem seguidos para sequenciamento das etapas:

Figura 2 – Recepção da demanda para atendimento



Fonte: Autor (2022)

A finalidade de coletar informações é muito importante: avalia-se o nível da demanda e determinam-se as metas a serem alcançadas, sendo a principal destas a realização do serviço sem empecilhos.

2.2 SEGUNDA ETAPA

Ao se iniciar essa etapa - após a aprovação do orçamento pelo cliente - utiliza-se o preenchimento de um formulário denominado “*Check In*”³, o qual busca basicamente identificar fatores que limitam a continuação nos processos (gargalos, fraquezas e retrabalho, por exemplo). Somente com esta etapa bem realizada consegue-se garantir o cumprimento de metas propostas e as atividades previamente estabelecidas.

Como nos esclarece os autores:

Gargalo pode ser compreendido como o recurso mais lento, ou seja, o que apresenta maior morosidade dentro do fluxo. Mas não basta somente ser o mais lento, deve também possuir uma demanda maior ou igual à sua capacidade para ser considerado gargalo (PRATES & BANDEIRA, 2011, p.708).

Pode-se destacar alguns benefícios dessa medida:

- Aumento da produtividade, considerando que podem antecipar planos e estratégias para conclusões mais rápidas e eficientes;
- Fim do retrabalho, evitando frustrações e transtornos internos;
- Redução de prazos, extinguindo problemas, a qual acarreta uma entrega mais acelerada do desenvolvimento do serviço;
- Maior satisfação do cliente recebendo, muitas vezes, sua demanda sanada em tempo hábil e até mesmo antes do prazo previamente estabelecido.

Ainda nesse sentido, como cita os autores, dispõem que:

É essencial que as empresas saibam que o consumidor é a peça fundamental de uma organização e precisam atender suas expectativas, ou terão poucas chances de vencer os desafios lançados pelo mercado. Cada cliente perdido representa um cliente ganho pelo concorrente (BARBOSA, TRIGO & SANTANA, 2015, p.113-114).

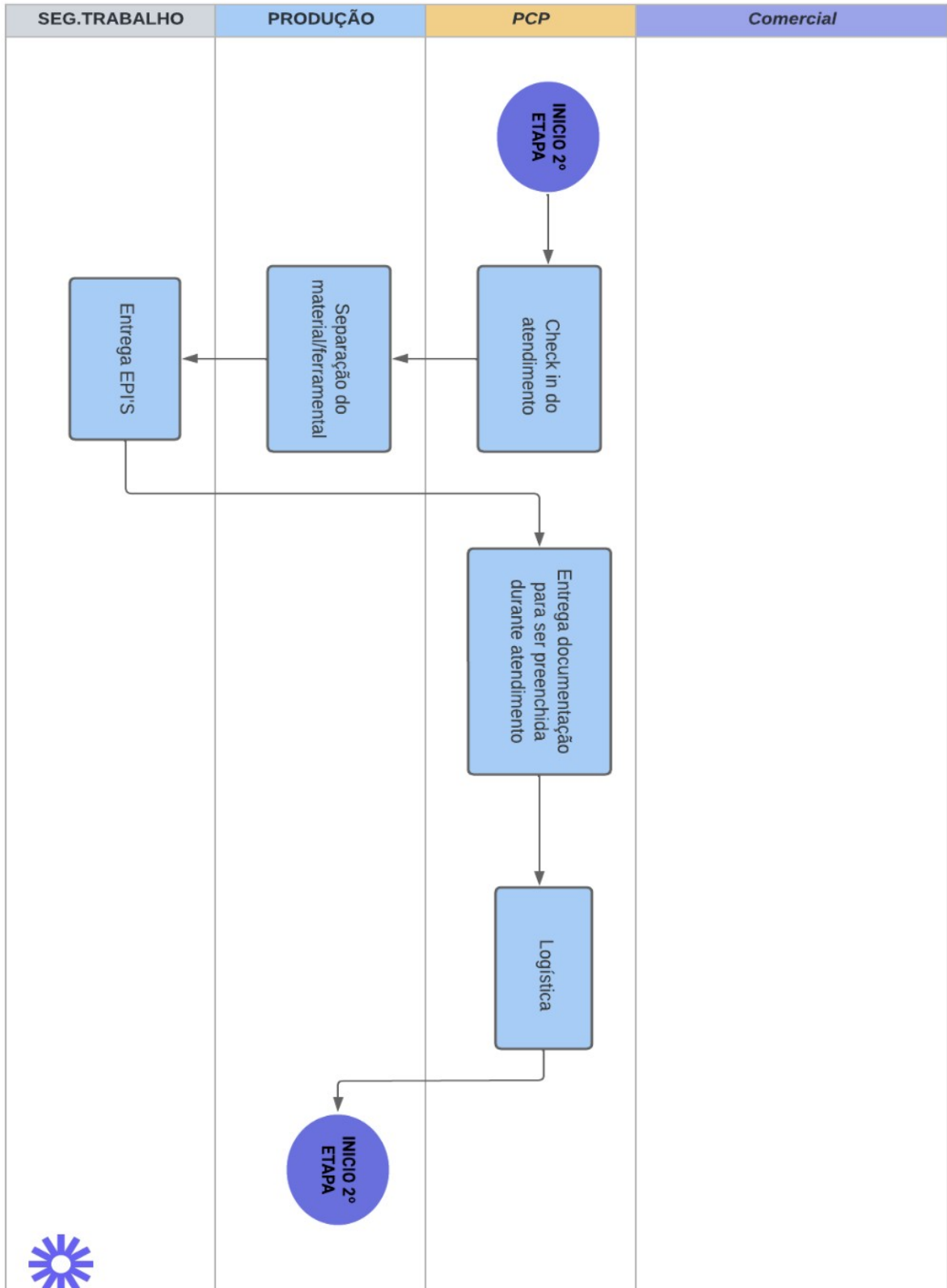
Para a realização do atendimento externo, cada setor da produção e colaborador deve seguir à risca a listagem de EPI - Equipamento de Proteção Individual, obrigatória à sua função e às atividades que serão realizadas, conforme orientação do setor de Segurança do Trabalho. Os EPI's englobam um conjunto amplo, cujos usos e aplicabilidades dependem do setor em questão. De acordo com a NR 06 – Norma Regulamentadora 06, “EPI é todo dispositivo ou produto, de uso

³ Esse formulário é utilizado para auxiliar o levantamento das viagens nos atendimentos externos e também para minimizar a falta de recurso no momento do serviço. Nele possui questões referentes à identificação do cliente, do equipamento, sua localidade, responsáveis pelo atendimento, data prevista para início, quais ferramentas e materiais serão necessários, bem como o prazo pré-estabelecido para execução do serviço.

individual utilizado pelo trabalhador, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho”. Assim, no dia a dia da empresa pesquisada os itens mais utilizados comuns são: uniforme, protetor auricular, capacete, luvas, botinas, perneiras, óculos, avental, protetor solar e creme desengraxante.

Essa fase pode ser demonstrada pela Figura 3 - Checagem inicial, a seguir:

Figura 3 – Checagem inicial



Fonte: Autor (2022)

Em suma, o objetivo dessa segunda etapa é proporcionar a melhoria do fluxo de trabalho, aumentando o valor de entrega aos clientes, corrigindo o processo aos

poucos. Inclusive, deve-se incentivar a participação ativa de todos os colaboradores com a contribuição para que seja moldado o fluxo operacional do atendimento em campo.

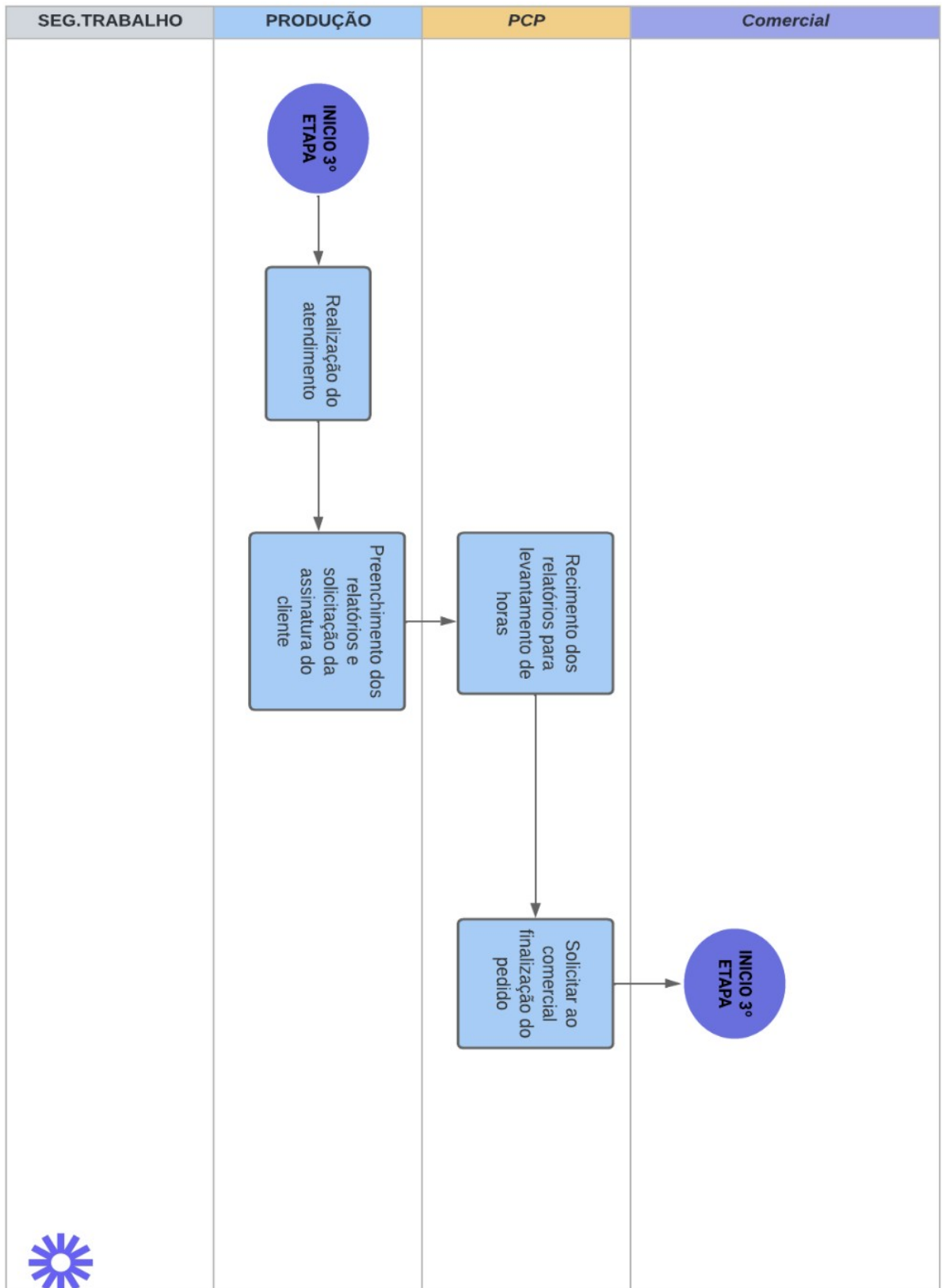
2.3 TERCEIRA ETAPA

A terceira etapa do processo se inicia na execução propriamente das atividades no campo de trabalho. É preciso atentar que a forma como se atende o cliente revelará se os mesmos regressarão no futuro. Dessa maneira, a qualidade do serviço é essencial para a retenção de clientes, tanto nas áreas internas, como nas áreas externas da empresa. Quando se trata de serviços externos é ainda mais importante fornecer e manter um serviço de extrema qualidade, como aponta Soto (2002, p. 259), “As pessoas constituem o elemento central na mudança estrutural. Sem o apoio delas, nenhum redesenho estrutural pode ter a eficácia esperada”.

Assim sendo, investir em treinamentos tornou-se um grande diferencial. Treinar a equipe externa é essencial para prestar um serviço com qualidade. Para tanto é necessário oferecer treinamentos sobre: especialização em serviço; solução de problemas; ética e postura profissional; atendimento ao público.

Conforme esquematizado na Figura 4 – Execução do Atendimento pode-se ter uma melhor compreensão dessa dinâmica:

Figura 4 – Execução do Atendimento



Ressalta-se novamente que com um cenário mercantil tão competitivo é necessário investir na qualidade do atendimento ao cliente, dos produtos oferecidos e dos serviços executados.

2.4 QUARTA ETAPA

Para que se garanta o processo de finalização do atendimento externo ao cliente é necessário que o setor de PCP realize, dentre outras ações, o levantamento das horas de trabalho realizadas, fornecido pelos colaboradores que atenderam a demanda. É a partir destes relatórios que a empresa será informada de possíveis desvios quanto às condições de trabalho no local, incluindo a condição climática, considerando que o atendimento é realizado em campo.

Como ressaltam os autores:

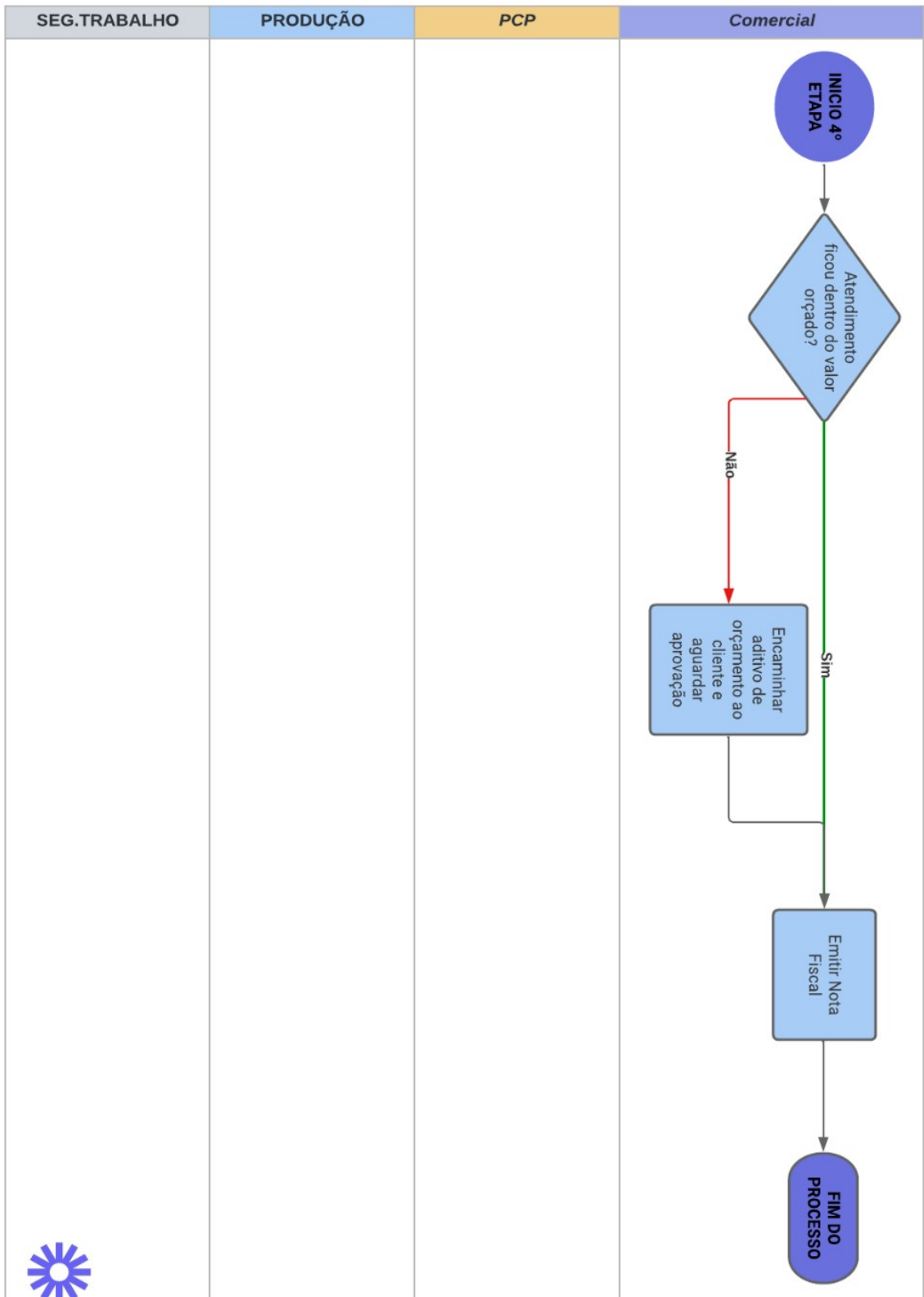
[...] a existência de informações claras e acessíveis, instalações técnicas precárias ou modernas, comunicações transparentes nas equipes, condições técnicas seguras, entre outros. Essas questões estão interagindo constantemente e poderão contribuir positiva ou negativamente na adoção de um comportamento seguro por quem está inserido nesse contexto (SOARES & FILHO, 2015, p.89).

Não nos cabe deter nesse aspecto, mas é importante citá-lo em virtude da sua relevância no que tange todo processo de segurança no ambiente de trabalho e a qualidade do serviço executado e entregue ao cliente.

Garantindo que todo o processo foi seguido corretamente é necessário realizar a comparação de tempo/custo com o orçamento que foi enviado para o cliente. Caso o atendimento tenha ultrapassado este orçamento inicial é necessário que o setor Comercial entre em contato com o cliente, para que sejam enviados os relatórios e o setor de PCP se posicionará sobre o porquê do(s) desvio(s) em relação ao orçamento inicial. Realizada estas etapas, o setor Comercial terá a liberação para emissão da nota fiscal do serviço e conseqüentemente o faturamento do trabalho.

Conforme a Figura 5 – Encerramento do Atendimento, que ilustra a última etapa do processo, verifica-se como se dá o fechamento da demanda.

Figura 5 – Encerramento do Atendimento



Fonte: Autor (2022)

A quarta e última etapa do processo é de extrema importância, pois é ela que irá garantir o lucro e a movimentação financeira da empresa.

3 METODOLOGIA

Os modelos de fluxos para gestão dos processos de atendimento em campo, que apoiam os processos do PCP são inúmeros, porém serão destacados neste trabalho os seguintes setores: Comercial, Produção, Logística⁴ e Segurança do Trabalho. Estes oferecem uma compreensão abrangente dos ciclos das demandas, envolvendo suas áreas de atuação.

Foram realizadas juntamente com os setores envolvidos reuniões periódicas para desenvolvimento e sugestões de modelo e montagem dos fluxogramas, sendo utilizado a ferramenta Lucidchart para realização dos mesmos.

4 RESULTADOS

Para além de se obter uma estrita melhoria na organização dos processos de trabalho é necessário desenvolver táticas que sejam capazes de permitir o cumprimento da visão e missão empresarial. Esse plano de fundo merece atenção, por ser um horizonte que não pode ser negligenciado durante a execução do processo de trabalho em sua totalidade.

Todas as etapas envolvidas são importantes, cada uma com suas características, potencialidades e zonas de riscos que devem chamar a atenção dos colaboradores diretamente envolvidos. Desenvolver uma crítica global sobre a dinâmica é essencial e pode ser o diferencial, uma vez que compreender, analisar e mensurar são ações basilares para o sucesso empresarial.

Conforme nos acrescenta Neves Júnior (2011, p. 48), “apenas pela mensuração abrangente do desempenho é possível determinar se todas as operações logísticas e seus setores estão alcançando as metas de serviço desejadas”.

Retomamos aqui a relevância do Planejamento Estratégico, que deve ser recorrido por todas as áreas da empresa. Nesse sentido foram elaborados os fluxogramas ora apresentados. Estes são capazes de ilustrar de forma real, clara,

⁴ De forma sucinta, entende-se por logística como sendo a área administrativa relacionada, principalmente, ao modal de transporte a ser fornecido para a realização do deslocamento.

objetiva e didática todas as etapas dos processos e os setores envolvidos permitindo uma melhor operacionalização e gerenciamento do trabalho, além de se obter previsibilidade operacional.

O legado dos fluxogramas para a empresa não cessa por aí, ao se ter registrado com o devido detalhamento, os colaboradores que chegarão conseguirão ter segurança para desempenhar seu papel funcional. Isto é, não haverá perdas significativas nessa condução quando um colaborador é transferido de setor ou substituído.

É necessário que, a partir da construção destes fluxogramas, os processos sejam constantemente revisados possibilitando, dessa forma, uma análise crítica na identificação de falhas que vislumbre oportunidades de melhoria. Logo, quando os métodos são compreendidos e aplicados pelos executantes é possível atingir a estabilidade financeira de uma empresa. Em suma, é importante que cada etapa do planejamento seja monitorada sistematicamente e seus resultados divulgados e aprimorados conforme a necessidade de cada estratégia.

O estudo demonstra, portanto, que são esperadas melhorias futuras ao se propor a implementação destes fluxogramas e, mais do que isso, o acompanhamento qualitativo do processo e replicação em outros modais. A priori, com essa nova dinâmica os prazos tendem a ser reduzidos, justamente por haver uma previsibilidade e redução dos retrabalhos.

Como aponta Stachewski apud Zendesk (2019), em uma pesquisa da empresa de software, 57% dos consumidores tendem a voltar a comprar um produto ou serviço após serem atendidos de forma atenciosa e positiva. Portanto, independente de qual for o nicho de mercado, atender e se comunicar com o cliente de forma clara e com excelência é extremamente necessário.

Em resposta a problematização observada na introdução deste artigo, concluímos que a partir da elaboração dos fluxogramas aqui propostos sugere-se a adoção de alguns ajustes processuais na empresa analisada. Isso é, com a definição formal de fluxos para cada etapa, até então inexistente, irá proporcionar previsibilidade, redução de retrabalho e de possíveis perdas orçamentárias. Tal proposição não esgota a adoção de outras medidas para resolução de outras tantas dificuldades e desafios que porventura possam emergir, o que requer um olhar atento e ajustes constantes. Todo o processo da empresa é composto por organismos, e nelas podem surgir dúvidas e, conseqüentemente, obstáculos que

deverão ser solucionados. É necessário buscar ao máximo antecipar aquilo que se entende ser um problema, logo a empresa sairá sempre à frente, com uma produção mais eficiente e eficaz.

Em síntese, cabe afirmar que a pesquisa realizada não esgota o assunto, contudo, espera-se que esse trabalho sirva de complemento para futuros pesquisadores num processo de melhoria contínua.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A intenção dos fluxogramas é ilustrar de uma forma clara, didática e objetiva, as etapas dos processos dos setores envolvidos, pois hoje não consta esse fluxo desenhado e se outra pessoa ou cliente chega até a empresa e deseja saber qual é e como é o processo de atendimento externo, quem é responsável por tal atividade, isso não acontece e com isso há uma melhor previsibilidade e segurança para todos.

Logo, quando os métodos são compreendidos e aplicados pelos executantes é possível atingir a estabilidade financeira da empresa. É importante que cada etapa do processo seja monitorada e os resultados divulgados e aprimorados conforme a necessidade de cada demanda e replicação em outros modais e projetos da empresa.

Certamente, os resultados tendem a rebater na satisfação do cliente, aquele que no início do processo entrega sua demanda e arca com a prestação do serviço.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, A. **Brasil vai dobrar malha ferroviária em 15 anos, diz Tarcísio**. Disponível em: <<https://exame.com/brasil/brasil-vai-dobrar-malha-ferroviaria-em-15-anos-diz-tarcisio/>>. Acesso em: 27 de outubro de 2022 às 22:44 horas.

BARBOSA, T. D; TRIGO, A. C. & SANTANA, L. C. Qualidade no atendimento como fator de crescimento empresarial. **RIC Cairu**. Jun. 2015, Vol. 02, n° 02, p. 112-133.

CARVALHO, D. F. **Globalização produtiva, competitividade industrial sistêmica e desenvolvimento regional**. Papers NAEA 61. Belém, NAEA/UFPA, Abr. 1998.

LUCIDCHART<<https://lucid.app/pricing/lucidchart?referer=https%3A%2F%2Flucid.app%2Fusers%2Flogin#/pricing/chart>> Acesso em: 21 de novembro de 2022 às 21:46 horas.

MEDIDA PROVISÓRIA. BRASIL. Medida provisória nº 1065, de 30 de agosto de 2021. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF. Disponível em:<<https://www.congressonacional.leg.br/materias/medidas-provisorias/-/mpv/149621>>Acesso em: 21 de novembro de 2022 às 21:36 horas.

NR 06. BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR6, Norma Regulamentadora nº 6 – Equipamento de Proteção Individual – EPI**. Poder Executivo, Brasília, DF, 2015.

NEVES JÚNIOR, P. R. **Análise sobre a logística de materiais na empresa Walkam Climatização Ltda**. 2011. 81f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K218693.pdf> Acesso em: 27 de outubro de 2022 às 08:59 horas.

PORTAL DA INDÚSTRIA. **A indústria 4.0**. Disponível em: <<https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/industria-4-0/>>. Acesso em 25 de outubro de 2022 às 20:39 horas.

PRATES, C. C. & BANDEIRA, D. L. **Aumento de eficiência por meio do mapeamento do fluxo de produção e aplicação do Índice de Rendimento Operacional Global no processo produtivo de uma empresa de componentes eletrônicos**. Gestão e Produção. São Carlos, v. 18, n. 4, p. 705-718, 2011.

SEBRAE. **Como elaborar e implementar estratégias empresariais**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-e-implementar-estrategiasempresariais,b99c634889357510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 27 de outubro de 2022, às 15:46 horas.

SOARES, E. B.; FILHO, W. R. C. **Olhares sobre a prevenção dos acidentes de trabalho**. Produto & Produção, vol. 16 n.4, p. 84-103, dez. 2015.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

STACHEWSKI, A. L. **“O Brasil é um mercado fantástico para nós”** diz fundador da Zendesk. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Tecnologia/noticia/2019/08/o-brasil-e-um-mercado-fantastico-para-nos-diz-fundador-da-zendesk.html>>. Acesso em 29 de outubro de 2022 às 16:42 horas.