

PROPOSTA PARA REDUÇÃO DE CUSTO EM HORAS EXTRAS DOS COLABORADORES TERCEIROS NA INDÚSTRIA

RESUMO

Bacharelado de Administração

Período: 1º e 2º Períodos

Orientador

Professora Me Lucélia
Mildemberger

Autores

Alain Diego dos Passos
Aline Vitória dos Santos da Silva
Amanda Oliveira da Silva
Isabela França Cruz
Isabella Veiga de Souza
Kaylla Kirstie da Silva dos Santos
Mateus Couto Bueno de Souza
Thiago Henrique Bozza

Esse trabalho acadêmico analisa o atual cenário de uma empresa do ramo automotivo em relação aos prestadores de serviços terceirizados, que atuam no setor de recebimento de cargas. Tem como objetivo geral elaborar uma proposta de jornada de trabalho contendo escala compatível para o funcionamento do setor de recebimento aos sábados sem o custo com horas extras. E como objetivos específicos, levantar as causas do custo com H.E, buscar alternativas de solução para a redução deles e propor um plano de ação para reduzir estes custos. Como metodologia utilizou-se a pesquisa de campo. Para a coleta de dados foi utilizado a entrevista informal, observação participativa e não participativa, pesquisa bibliográfica, documental e de internet e o Brainstorming. Os dados foram analisados com o uso do diagrama de Ishikawa e priorizados com a Matriz GUT. Para o plano de ação, as ferramentas utilizadas foram o Benchmarking e 5W2H. Também foram tratados de temas relacionados ao problema, como a: terceirização, flexibilização dos processos produtivos e logísticos, legislação e escalas de trabalho. Por fim, foram apontadas as medidas adotadas para a resolução do problema e se reduzir o custo com horas extras no setor de recebimento de cargas, com ênfase nas escalas de trabalho.

Palavras-Chave: 1 – Escalas de trabalho. 2 – Redução de custo. 3 – Terceirização. 4 – Hora extra.

1. INTRODUÇÃO

Redução de custo é prioridade na maioria das empresas, esse artigo tem como foco reduzir ou eliminar o custo com horas extras, a importância disso fica por conta de estar em evidência algo simples e que pode ser facilmente movido com a mudança nas escalas de trabalho.

Uma empresa que atua no ramo automotivo, localizada no Brasil, na planta de São José dos Pinhais – PR possui o setor de recebimento de cargas no qual é feita a triagem de entrada de caminhões. Nesse setor trabalham 8 pessoas de segunda à sexta-feira, sendo 4 no primeiro turno, das 6h00 às 15h00, 3 no segundo turno, das 15h00 às 23h45 e um no horário administrativo das 07h50 às 16h50. Cada caminhão utiliza aproximadamente 30 minutos para ser atendido no setor de recebimento. O setor atende em média 150 caminhões por dia, de segunda a sexta-feira. Porém, existe uma transportadora que faz suas coletas na sexta-feira, chega no recebimento na madrugada de sábado, e que é descarregada apenas na segunda-feira.

O contrato com a transportadora estabelece que caminhões parados geram multa para a indústria automotiva, entretanto essas horas paradas após sua chegada na empresa não estavam sendo cobradas, afim de manter boa relação entre as partes. Os caminhões ficavam esperando até segunda de manhã para serem atendidos. Após a pandemia do COVID-19 a situação econômica foi se agravando e essas horas paradas começaram a ser cobradas. Como objetivo de minimizar os custos, o setor de recebimento de cargas passou a funcionar aos sábados também. Para atender em média 30 caminhões aos sábados, foi designada uma equipe de 3 pessoas das 07h50 às 16h50 para realizar as atividades, porém em regime de horas extras.

Buscando eliminar o custo com horas extras esse artigo tem como objetivo apresentar propostas de escalas de trabalho diferentes das atuais, respeitando a legislação e necessidades da indústria automotiva. O artigo é estruturado em três partes principais sendo a introdução, o referencial teórico e a análise dos dados da empresa com o levantamento das causas e soluções para o problema.

1.1 CONTEXTO DA SITUAÇÃO NA EMPRESA

A empresta automotiva no Brasil teve seu início no ano de 1953, no estado de São Paulo, mas sua inauguração oficial ocorreu somente no mês de novembro de 1959. Lá foram fabricadas as primeiras unidades de sua marca, feitas com peças importadas, e com somente 12 funcionários. As vendas dos produtos foram um sucesso, e logo após o lançamento a marca decidiu anunciar a construção de uma nova fábrica, não se limitando apenas a montagem dos produtos, mas também fazendo exportação para América do Sul (EMPRESA ESTUDADA, 2021).

Com o tempo a indústria automotiva se modernizou, desenvolvendo novas tecnologias, se tornando uma fábrica muita inovadora. Sua missão é desenvolver, produzir e vender cada vez mais produtos atrativos e de melhor qualidade no mercado. Entre seus valores estão também a alta performance, o respeito a responsabilidade e sustentabilidade (EMPRESA ESTUDADA, 2021).

Esta empresa conta com quatro unidades pelo país, uma delas é a unidade de São José dos Pinhais - PR que foi inaugurada em janeiro de 1999. A fábrica tem uma área total de 1,3 milhões m² e é uma das mais modernas e reconhecidas no mercado, referência no setor automotivo e uma das maiores indústrias empregadoras. A unidade paranaense foi pioneira ao utilizar robôs colaborativos, que trabalham auxiliando os funcionários na hora da montagem, tornando esse processo mais flexível e seguro. Tem mais de 2,6 milhões de produtos fabricados e emprega cerca de 2.600 pessoas (EMPRESA ESTUDADA, 2021).

1.2 OBJETIVO

Este trabalho pretende propor ações para reduzir ou eliminar o custo com horas extras do setor de recebimento, através de um objetivo geral e três objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar uma proposta de jornada de trabalho, com escala compatível para funcionamento do recebimento aos sábados, reduzindo o custo com horas-extras.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as causas do alto custo com horas extras no setor de recebimento de cargas;
- b) Levantar alternativas de solução para redução do custo com horas extras;
- c) Elaborar plano de ação para reduzir os custos com horas extras.

1.3 JUSTIFICATIVA

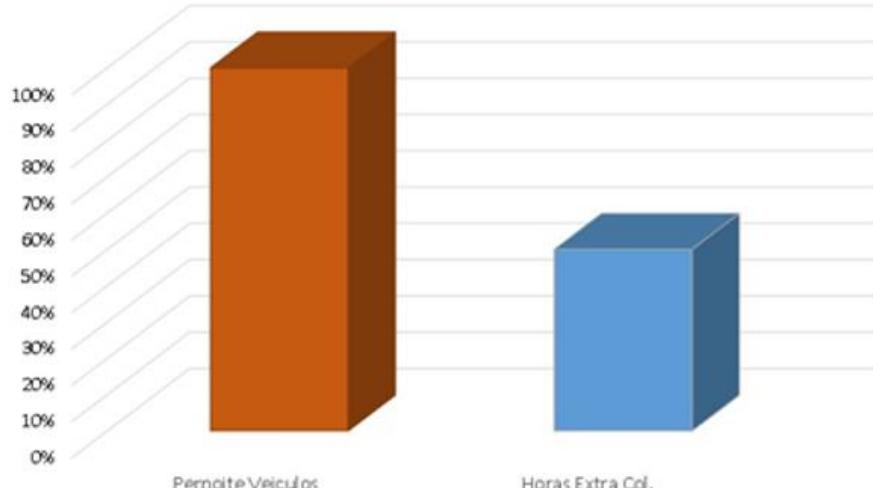
As organizações estão sempre buscando reduzir custos para se manterem competitivas no mercado. O processo de recebimento de mercadorias também é analisado constantemente e novas soluções e melhorias são implantadas tanto para agilizar o processo do atendimento e processamento dos materiais recebidos quanto para reduzir os custos.

Um dos processos realizados no setor de recebimento da empresa automotiva que encontra-se em São José dos Pinhais – PR é a triagem de caminhões para o recebimento de carga. Este processo consiste em identificar o motorista, receber e conferir os materiais enviados no caminhão

e os itens emitidos na Nota Fiscal. Atualmente cerca de 150 caminhões são recebidos diariamente, de segunda à sexta-feira, e 30 caminhões aos sábados.

Antes da pandemia do COVID-19, o recebimento aos sábados não era realizado, já que o setor responsável não funcionava nesse dia e os caminhões, aguardavam no pátio para descarregar somente na segunda-feira, sem a cobrança de horas paradas, mesmo constando essa condição no contrato com a transportadora. Com os transtornos causados pela pandemia, a empresa de transporte passou a exigir o pagamento dessas horas paradas. Com isso, o custo com o transporte aumentou. Portanto, viu-se a necessidade de alocar a equipe terceirizada para a área de recebimento para se trabalhar aos sábados, eliminando assim, a despesa com as horas paradas. Em contrapartida, gerou outro desembolso que são as horas extras da equipe terceirizada que trabalha atualmente em regime de escala 5x2 onde são 5 dias trabalhados e 2 dias de folga. O Gráfico 1, apresenta a diferença dos custos entre o pagamento de pernoite dos caminhões aos finais de semana e o custo com hora extra da equipe terceirizada que cumpre jornada de trabalho aos sábados.

GRÁFICO 1 – CUSTOS DE PERNOITE VEÍCULO x H.E



Fonte: (EMPRESA ESTUDADA, 2021).

Conforme dados contidos no gráfico apresentado, foi possível identificar a redução de custos da empresa mensalmente. Esta economia ocorreu entre despesas com horas extras de colaboradores comparadas a pernoite de caminhões, essa alteração que foi realizada pela indústria de forma emergencial, trouxe além da economia, o aumento da capacidade de veículos recebidos semanalmente, os dados para o desenvolvimento do indicador foram coletados com o analista de logística, e por confidencialidade não foram compartilhados os custos exatos desta operação, somente a premissa que a redução dos gastos comparada ao processo antigo é de aproximadamente 49%.

No entanto, mesmo com a alteração realizada, o problema tratado na pesquisa permanece sendo o alto custo com as horas extras no setor de recebimento de cargas da empresa do ramo automotivo, pois ainda há oportunidade de maximizar os valores em economia, reduzindo ou eliminando custos com horas extras dos colaboradores.

1.4 METODOLOGIA

225

Para o presente trabalho, foram escolhidos métodos e técnicas para levantamento e análise da causas, para as alternativas de solução e para as propostas do plano de ação.

1.4.1 Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada, exige um encontro direto, e o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre ou ocorreu. (GONÇALVES, 2001). Segundo José Filho (2006) o ato de pesquisar traz consigo a necessidade de dialogar com a realidade que se quer observar, um diálogo composto de críticas e criatividade que a pesquisa de campo permite.

Para buscar as informações necessárias para o desenvolvimento deste artigo, a pesquisa de campo foi realizada na empresa, no dia 21/10/2021, sendo possível dialogar com os colaboradores do setor citado ao longo deste artigo, a fim de esclarecer dúvidas.

1.5 MÉTODOS E TÉCNICAS PARA ANÁLISE DAS CAUSAS

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi utilizada a metodologia de pesquisa de campo. Já as técnicas utilizadas para a análise das causas, foram: entrevista informal, observação não participativa e observação participativa, pesquisa bibliográfica/documental e de internet, *Brainstorming* e diagrama de *Ishikawa* e Matriz GUT. As alternativas de solução foram desenvolvidas com auxílio do *Benchmarking* e elaboração do plano de ação com 5W2H.

1.5.1 Entrevista Informal/Não Estruturada

Para levantamento de informações sobre o atual problema enfrentado na área de recebimento, foi utilizado a entrevista informal, que de acordo com Gil, (2008) é apenas uma conversação que tem como objetivo a coleta de dados, sempre na visão do entrevistado.

Já segundo Marques (2018) a entrevista informal ou não estruturada é espontânea por não ter roteiro, parecendo mais uma conversa com liberdade ao candidato e ao entrevistador.

A equipe realizou a entrevista informal com o analista de logística no dia 01/10/2021, que respondeu as perguntas elaboradas pela equipe via vídeo chamada e participou de uma reunião online, ambas via plataforma *Microsoft Teams*.

1.5.2 Observação Não Participativa

De acordo com Argilaga (2005), a observação não participante é quando o observador/pesquisador não aparenta estar na função de observar (está neutro). Sem interagir diretamente com o observado/grupo estudado. Na observação não participativa, a ideia de que as pessoas estão sendo observadas não é apresentada, com isso, o inspetor tem reação de maneira imparcial, deixando o ambiente sem suspeitas de possíveis investigações, apesar da dificuldade de acesso aos dados. (MOREIRA, 2004).

Neste trabalho, a observação não participativa foi utilizada, pois nenhum dos alunos faz parte da equipe de colaboradores da empresa estudada.

1.5.3 Observação Participativa

Para Minayo (2013), a observação participativa tem um sentido prático, já que dá liberdade ao pesquisador de desprender-se de estereótipos e de interpretações prontas, pois vai perceber as questões pertinentes quando estiver no convívio com o grupo analisado. A observação participativa é realizada com o contato direto, constante e extenso do investigador com o grupo estudado, nos seus contextos culturais, sendo o próprio investigador instrumento de pesquisa (CORREIA, 1999).

A observação participativa foi utilizada neste trabalho através da coleta de informações ao realizar a visitação na organização.

1.5.4 Pesquisa Bibliográfica

Segundo Gil (2002) a pesquisa bibliográfica compreende a leitura, a análise e interpretação de material impresso. Entre os materiais pode-se citar livros, documentos mimeografados ou fotocopiados, periódicos, imagens, manuscritos, mapas, entre outros. É o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita.

A sua finalidade é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações (MARCONI; LAKATOS, 1992).

A pesquisa bibliográfica foi utilizada durante todo o desenvolvimento do trabalho, com ênfase nas metodologias e nas fundamentações teóricas, onde, foram abordados os assuntos

relacionados ao problema proposto e conceituados com diversos autores.

1.5.5 Pesquisa Documental

A pesquisa documental se caracteriza por recorrer a fontes diversificadas e dispersas, sem um tratamento analítico, tais como: tabelas, jornais, fotografias, revistas, documentos oficiais, cartas, relatórios de empresas, filmagens, arquivos etc. (FONSECA, 1986). A pesquisa documental é muito parecida com a bibliográfica. A diferença é que esta forma busca fontes não tratadas de forma analítica, ou que podem se recompor de acordo com os objetos da pesquisa, como documentos de arquivos, igrejas, sindicatos, instituições, entre outros (GIL, 2008).

A pesquisa documental foi importante para a elaboração deste trabalho. Tendo em vista, a análise de dados coletados com a pesquisa de campo e entrevista não estruturada.

1.5.6 Pesquisa Internet

A pesquisa e interação social na internet ajuda a encontrar os melhores guias e livros da humanidade (FRAGOSO; RECUERO e AMARAL 2011). De acordo com Malhotra (2001) pesquisa na internet é mais usada para desenvolver uma estimativa e explorar diversos problemas.

A pesquisa de internet foi muito importante para o desenvolvimento deste trabalho, pois, através dela foi possível realizar as pesquisas necessárias em sites, blogs e livros eletrônicos, bem como, ter acesso ao site da empresa escolhida para se ter o conhecimento sobre sua história.

1.5.7 *Brainstorming*

Como Esteves (2017) bem comenta, *Brainstorming* é um conjunto de ideias para resolver problemas de forma criativa. São Ideias malucas que se misturadas e usadas de maneira correta resolvem problemas dentro das organizações (CIARLINI, 2014).

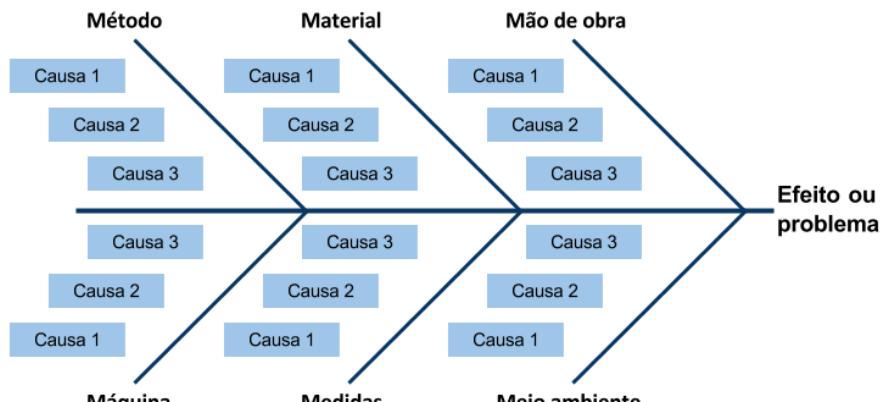
Desenvolvido em grupo, o *Brainstorming* foi utilizado para levantamento de ideias e possíveis soluções para a redução de custo com horas extras no setor de recebimento, com foco na alteração das escalas de trabalho.

1.5.8 Diagrama de *Ishikawa*

O Diagrama de *Ishikawa* é um método que simplifica processos complexos, dividindo-os em processos mais simples, facilitando a detecção de problemas e suas causas, por fim deixando a situação mais controlável (TUBINO, 2000).

De acordo com Werkema (1995), o Diagrama de *Ishikawa* conforme Figura 1, consiste em uma ferramenta que mostra de forma ampla o resultado de um processo, e as causas que podem afetar este resultado.

FIGURA 1 – DIAGRAMA DE ISHIKAWA



FONTE: Roveda (2017)

No presente trabalho, o diagrama de *Ishikawa* foi utilizado para levantar as causas do problema estudado.

1.6 MÉTODOS E TÉCNICAS PARA LEVANTAR SOLUÇÕES

As técnicas e os métodos utilizados para solucionar o problema abordado ao longo deste artigo foram o *Benchmarking* a Matriz GUT e o 5W2H.

1.6.1 *Benchmarking*

De acordo com Pontes (2017) o *Benchmarking* é utilizado pela organização para avaliar o nível de qualidade de serviços e desempenho de seus colaboradores, a fim de identificar maiores potenciais. É uma ferramenta de comparação de desempenho de um processo ou produto parecido em organizações (PEREIRA, 2017).

Neste artigo, o *Benchmarking* foi utilizado como método de solução, com o objetivo de comparar as escalas de trabalho de outras organizações e verificar a possibilidade de aplicá-las como alternativas, na área de recebimento de cargas da empresa automotiva.

1.6.2 Matriz GUT

Para Daychoum (2013) Matriz GUT, apresentada na Figura 2, é uma ferramenta utilizada para priorizar os problemas dentro da organização. Ela considera a Gravidade, Urgência e a

Tendência, sendo:

- a) Gravidade: É o impacto desse problema, e seus efeitos se não resolvidos;
- b) Urgência: É o tempo necessário para a resolução dos problemas encontrados;
- c) Tendência: É o que avalia o tamanho desse problema, e como ocorrerá a redução dele.

FIGURA 2 - MATRIZ GUT

G GRAVIDADE	U URGÊNCIA	T TENDÊNCIA
5 = extremamente grave	5 = precisa de ação imediata	5 = irá piorar rapidamente se nada for feito
4 = muito grave	4 = é urgente	4 = irá piorar em pouco tempo se nada for feito
3 = grave	3 = o mais rápido possível	3 = irá piorar
2 = pouco grave	2 = pouco urgente	2 = irá piorar a longo prazo
1 = sem gravidade	1 = pode esperar	1 = Não irá mudar

Fonte: DAEXE (2018)

Segundo Lucinda (2010) a Matriz GUT serve como ferramenta de auxílio para gestores e suas empresas, que auxilia na determinação da prioridade para analisar e resolver problemas e suas prioridades dentro das organizações, baseados na gravidade, urgência e tendência.

Após levantada as informações no Diagrama de Ishikawa, foi utilizado a Matriz GUT para a priorização das causas do problema abordado e classificação das prioridade das mesmas causas.

1.6.3 5w2h

De forma simples, 5W2H (Figura 3) é uma ferramenta para organizar as ideias e chegar à solução de problemas (SELEME; STADLER, 2008).

FIGURA 3 - 5W2H



Fonte: LOPES (2018)

Para Machado (2020) a metodologia 5W2H é usada para determinar um conjunto de ações e quais pessoas irão trabalhar para alcançar um resultado.

O 5W2H foi utilizado no presente trabalho afim de elaborar um plano de ação para a solução do problema proposto e esclarecer/identificar os seguintes pontos: O que deve ser feito; Quando deverá ser realizado (prazo); Quem fará as alteração necessárias, ou quem fará a solução proposta; Como será realizado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é o ato de conceitualizar os assuntos relacionados ao tema do trabalho, sendo eles: terceirização, vantagens e desvantagens da terceirização para a empresa, terceirização no setor automotivo, flexibilização dos processos produtivos e nos processos logísticos, relações entre as partes numa atividade terceirizada, legislação aplicada a terceirização dos serviços e escalas de trabalho.

2.1 TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização no trabalho é uma técnica muito utilizada nas organizações. Ela pode ser aplicada nos processos de produção, *facilities*, serviços administrativos, seguranças, entre outros. Pode-se dizer que a terceirização é uma forma de transferir as atividades (essas chamadas de atividades meio) para outra empresa, no caso, a prestadora de serviços terceirizada, isso

ocasionará em uma maior disponibilidade de mão de obra para as atividades finais (atividade-fim) (SOARES JUNIOR, 2013).

De acordo com o “Art. 4º- A da Lei Nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974 considera-se prestação de serviços a terceiros a transferência feita pela contratante da execução de quaisquer de suas atividades, inclusive sua atividade principal, à pessoa jurídica de direito privado prestadora de serviços que possua capacidade econômica compatível com a sua execução (Redação dada pela Lei 13.467/2017)” (BRASIL, 1974).

Entretanto, de acordo com a “Lei Nº 13.429, de 31 de março de 2017. Art. 9º § 3º O contrato de trabalho temporário pode versar sobre o desenvolvimento de atividades-meio e atividades-fim a serem executadas na empresa tomadora de serviços” (BRASIL, 2017).

O propósito principal da prática da terceirização é contribuir para a redução de custos e com a força de trabalho e particularizar as relações e conflitos trabalhistas e previdenciários no âmbito legal (PINA, 2017).

A terceirização é a contratação de serviços por meio de empresas, centrada entre o serviço e mão-de-obra, mediante contrato de serviços. A formulação do contrato é realizada entre o trabalhador juntamente com a empresa prestadora de serviços (contratante do empregado), e não diretamente com o contratador destes (tomador destes serviços) (GUIA TRABALHISTA, 2021).

O processo de terceirização em uma organização deve levar em conta diversos fatores de interesse, tais como, a redução de custos e principalmente o foco na sua atividade-fim. Há um sério risco em atrelar a terceirização à redução de custo, porque, na maioria das vezes, não é esse o resultado. A terceirização precisa estar em conformidade com os objetivos estratégicos da organização, os quais revelarão em que pontos ela poderá alcançar resultados satisfatórios (SOARES; SENA; PINTO; PACI. 2013, p. 14).

“Com a competitividade cada vez mais acirrada, as empresas começaram a buscar na terceirização uma forma de minimizar seus custos, maximizar seus ganhos e melhorar a qualidade de seus produtos/serviços” (DEIMLING; GEHNO, 2007, p. 1).

2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO PARA A EMPRESA

A terceirização é um processo presente em diversas empresas no Brasil e no mundo. É uma importante ferramenta, tanto para o desenvolvimento socioeconômico brasileiro, quanto para a competitividade entre as empresas (SILVEIRA; et al; 2021). Queiroz diz que (1998), ainda há vários riscos que podem comprometer o tomador de serviços se a terceirização por implatada de forma incorreta.

Entre as vantagens da terceirização estão: terceirizar atividades não “essenciais” de forma barata; economia de tempo e dinheiro; maior concentração nas tarefas essenciais; aumento da

produtividade e rentabilidade (DANIEL, 2021). Gerando assim, mais eficiência na produtividade e melhor observação de possíveis melhorias e técnicas. Além de, melhoria dos processos e redução de gastos com pessoal (SILVEIRA; *et al*; 2021).

Entretanto, antes de contratar uma empresa para tal, é importante procurar uma boa empresa para a prestação dos serviços, saber administrar a relação entre contratante e contratado a fim de evitar futuros problemas, e de garantir que o contratado cumpra com os direitos trabalhistas dos seus colaboradores (SILVEIRA; *et al*; 2021).

No Brasil, hoje, há várias leis e normas em relação a prática da terceirização e tudo que envolve este tema. Em sua grande maioria à uma grande preocupação com os colaboradores em relação aos seus direitos trabalhistas (IMHOFF; MORTARI, 2005).

232

Apesar das várias vantagens, a terceirização deve ser praticada com cautela. A má administração da terceirizada pode resultar para as empresas num descontrole e desconhecimento de sua mão-de-obra, a contratação de pessoas inadequadas ou sem deter qualificação necessária, que poderão resultar em perdas financeiras por ações trabalhistas movidas pelos empregados terceirizados, dentre outros problemas" (SOARES; SENA; PINTO; PACI. 2013, p. 14).

De acordo com Russo (2019), os malefícios demonstram a importância de cuidar do gerenciamento durante o processo de terceirização. São eles: Possibilidade de queda da qualidade dos serviços ou atividades terceirizadas; dependência total da organização fornecedora, que, caso entre em situação de falência, por exemplo, pode impedir toda a atividade da contratante; depreciação das relações trabalhistas, pois os funcionários do terceirizado perdem as possibilidades de acesso à carreira e ao salário da categoria do contratante, gerando conflito entre os colaboradores e afetando o clima organizacional, entre outros.

É necessário estar documentando todo o processo da terceirização, para que assim, fique registrado e oficializado as relações de trabalho entre a empresa contratante e a empresa contratada. Desta forma, qualquer ação que não tenha sido formalizada corretamente, pode acarretar problemas jurídicos futuros. A dificuldade de encontrar bons prestadores de serviços e que, garantem os direitos trabalhistas dos seus colaboradores, também pode ser considerado uma desvantagem. Dependendo do serviço necessário, é difícil encontrar uma empresa que faça o trabalho com qualidade, responsabilidade e agilidade. A distância entre a empresa tomadora e a empresa prestadora de serviços, também é um ponto negativo. Isso, muitas vezes ligado a comunicação e a ‘falta’ da fiscalização da prestadora aos seus colaboradores (SOARES; SENA; PINTO; PACI. 2013; SILVEIRA; *et al*, 2021).

2.3 TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR AUTOMOTIVO

De acordo com Queiroz (1998), a terceirização já existe desde os primórdios da indústria automotiva, em que pequenas empresas já surgiam para fazer o fornecimento de autopeças para grandes montadoras.

Foi introduzida no Brasil pelas fábricas de automóveis que adquiriam as peças de outras empresas, guardando para si a atividade fundamental de montagem dos veículos (DEIMLING; GEHNO, 2007, p. [2]).

Esse modelo foi implantado a fim de sintetizar os custos de mão de obra, aumentar a eficiência, a especialização e a eficácia produtiva. Muitas dessas empresas tiverem como base o modelo de gestão da indústria japonesa, que a produção deve ser mais enxuta, focando na qualidade e na entrega (AMATO NETO, 1995).

2.4 FLEXIBILIZAÇÃO DOS PROCESSOS PRODUTIVOS

Na flexibilização dos processos produtivos as empresas se preparam para estar à frente de seus concorrentes, flexibilizando as necessidades de mudanças e voltando para a qualidade e prazo de seus serviços. Nos últimos anos as organizações têm feito estratégias com objetivo de reduzir os custos e o tempo, e aumentar sua produtividade (SANTOS; ELIAS; MIRANDA FILHO, 2004).

Dentre as estratégias usadas por empresas para diminuir os custos de geração, está o uso da flexibilização da produção (BRESCIANI, 1990; CARLEIAL, 1995).

Segundo Segnini (1998), a flexibilização dos processos produtivos, estão relacionados a intensa competitividade no mercado de trabalho, com novas exigências para a produção e para os novos padrões de produtividade.

Bem como se adaptando as novas técnicas, para reduzir seu tempo de produção e investindo em transformações tecnológicas, sociais e econômicas. A flexibilidade também ampliou a contratação de novos candidatos e terceirizados no mercado de trabalho (OLIVEIRA, 2012).

2.5 FLEXIBILIZAÇÃO DOS PROCESSOS LOGÍSTICOS

Flexibilidade significa adaptação. Em logística é sinônimo de aprimorar os processos e sistemas para dar continuidade com o ritmo que as indústrias estabelecem. Atualmente, a maleabilidade também é um quesito primordial para se manter a continuidade que as indústrias necessitam e a imprevisibilidade dos clientes (SOLISTICA, 2019), uma vez que

As atividades primárias contemplam a logística interna (recebimento, armazenagem, distribuição de insumos, controle de estoques, manuseio de material e programação de frotas); operações (transformação dos insumos em produtos finais); logística

externa (atividades de processamento de pedidos, programação de coleta, distribuição do produto) e marketing e vendas (divulgação e comercialização dos produtos). (SAKAI, 2005, p. 25).

Os métodos *Just in Time* e a Metodologia Lean são utilizados para flexibilizar processos logísticos e para montar estratégias inteligentes, ágeis e eficientes, visando facilitar a continuidade da cadeia de suprimentos (PATRUS TRANSPORTES, 2018).

O conceito de *Just in Time* é uma estratégia de produção objetiva, que visa obter e utilizar a matéria prima num período planejado seguindo as especificações do cliente, portanto reduzindo os custos com estoque e inventário (ARANTES, 2008).

A Metodologia Lean, inclui processos de otimização e organização, além de inúmeras ferramentas para garantir a qualidade processual e eliminar os defeitos (TAVARES, 2018).

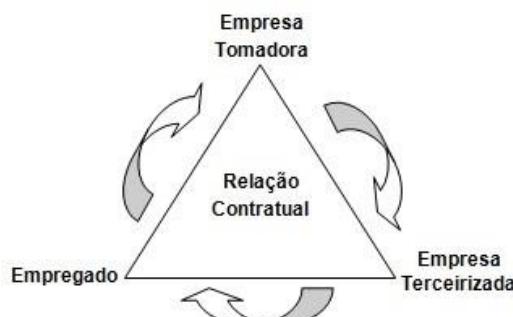
Se não houver uma flexibilização correta na logística pode ocorrer efeitos desastrosos, por sua vez, é importante ter experiência comprovada e profissionais altamente qualificados (PATRUS TRANSPORTES, 2018).

2.6 RELAÇÕES ENTRE AS PARTES NUMA ATIVIDADE TERCEIRIZADA

De acordo com João (2019) quando se trata de prestação de serviços por terceiros, o objeto contratual é a transferência pela contratante para o atendimento dos serviços que estão sendo contratados e para o qual a prestadora poderá se valer de trabalhadores próprios ou atuar de modo individual em relacionamento contratual cuja finalidade, diga-se de novo, é a prestação de serviços em quaisquer atividades, inclusive a principal, desde que o prestador tenha capacidade econômica compatível com sua execução.

A terceirização tem sido apresentada, de um lado, como remédio para todos os males e, de outro, como a vilã causadora de todos os problemas econômicos e sociais (SILVEIRA, 2021). Na Figura 4 é possível notar o ciclo de uma relação contratual:

FIGURA 4 – RELAÇÃO CONTRATUAL



Fonte: BENTO; SILVA (2019)

2.7 LEGISLAÇÃO APLICADA A TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS

O fato de se trabalhar com colaboradores terceirizados não exime a empresa contratante de seus deveres, por exemplo, caso a terceirizada não arque com os custos de salário dos seus colaboradores a empresa que contratou o serviço é responsabilizada a cumprir com esse compromisso (BRASIL, 2017).

Sendo assim é importante que a empresa contratante, cuide e fiscalize muito bem as condições de trabalho dos colaboradores dessa empresa terceirizada, porque conforme a legislação brasileira a empresa contratante tem a responsabilidade de cuidar da segurança, higiene e demais coisas que uma pessoa precise para se trabalhar com conforto e qualidade. Ter confiança é algo positivo, mas conferir é sempre melhor. Esse cuidado sempre irá ajudar a “salvar” a empresa nas questões judiciais. Partindo disso pode-se dizer que o tempo trabalhado pelo colaborador da terceirizada deve ser fiscalizado pela contratante para que não haja atritos com a lei, resultando em multas e mais gastos para a empresa contratante, ou seja, deveria ser a solução passa a se tornar um problema.

Ainda de acordo com a legislação brasileira, o contrato entre as partes deve conter a qualificação, especificação do trabalho a ser realizado, prazo, quando houver e valor a ser pago (BRASIL, 2017). Não há qualquer diferença entre um trabalhador terceirizado e outro que não é. A CLT garante todos os benefícios aos dois tipos de colaboradores, porém um colaborador é de uma empresa com suas regras, salários e benefícios definidos, e o outro segue as regras da outra empresa, provavelmente com outra faixa salarial, outros benefícios etc. Mas, no fim, ambos são assegurados pela CLT.

2.8 ESCALAS DE TRABALHO

As escalas de trabalho são formadas pela quantidade de tempo que os colaboradores ficam à disposição de determinada empresa afim de desenvolver suas atividades, com cargos e funções diferentes no mercado de trabalho. É necessário desenvolver e adaptar as escalas de trabalho diferentes para não sobrecarregar os colaboradores e suprir a demanda das empresas (TOTVS, 2021).

A escala de trabalho é definida pela própria organização, e tem como objetivo dividir a carga horária semanal de 44 horas (máximo permitido pela CLT) em jornadas diárias, com horário para refeição, descanso remunerado e pausas para descanso se necessário. Como há diversos segmentos e atuações profissionais, cada empresa vai buscar a escala que melhor se adapta a sua demanda (TOTVS, 2021).

De acordo com o Art. 71 da Lei 5.452, de 1º de Maio de 1943, “em qualquer trabalho contínuo, cuja duração exceda de seis horas, é obrigatória a concessão de um intervalo para

repouso ou alimentação, o qual será, no mínimo, de uma hora e, salvo acordo escrito ou contrato coletivo em contrário, não poderá exceder de duas horas” (BRASIL, 1943).

De acordo Gabriel Dau (2020), redator do Jornal Contábil, existe várias opções de escalas de trabalho, entre elas estão:

- a) Escala 5x1: O colaborador trabalha cinco dias e folga um. O tempo de trabalho diário dura em torno de 7h20min;
- b) Escala 5x2: Para cada cinco dias trabalhados o colaborador tem dois dias de folga. Quando ocorrer jornada de trabalho nos domingos ou feriados, a remuneração para tais dias devem ser pagos em dobro;
- c) Escala 4x2: A cada 4 dias de trabalho, com período de 11 horas cada turno, o colaborador tem direito a 2 dias de folga. Durante o mês, o funcionário trabalha 220 horas e recebe 30 horas extras;
- d) Escala 6x1: Para esta escala, a cada 6 dias de trabalho, o colaborador pode folgar 1 dia, isso, conforme os acordos coletivos ou dos respectivos sindicatos. A empresa deve conceder obrigatoriamente pelo menos 1 domingo de folga todos os meses;
- e) Escala 12x36: Esta escala é para as atividades que não podem ser interrompidas. É trabalhado 12 horas seguidas e descansado 36h;
- f) Escala 12x48: Após 12 horas de trabalho, o funcionário poderá descansar 48h.

2.8.1 BANCO DE HORAS OU HORAS EXTRAS

O Art. 59 da Lei 5.452, de 1º de Maio de 1943, diz que: em casos que a jornada de trabalho ultrapasse a escala de trabalho determinada em contrato ou acordos coletivos, aplica-se o custo de horas extras. Abaixo, segue informação dos incisos (1º e 2º):

- a) “§ 1º Do acordo ou do contrato coletivo de trabalho deverá constar, obrigatoriamente, a importância da remuneração da hora suplementar, que será, pelo menos, 20% (vinte por cento) superior à da hora normal” (BRASIL, 1943).
- b) “§ 2º Poderá ser dispensado o acréscimo de salário se, por força de acordo ou contrato coletivo, o excesso de horas em um dia for compensado pela correspondente diminuição em outro dia, de maneira que não exceda o horário normal da semana nem seja ultrapassado o limite máximo de dez horas diárias” (BRASIL, 1943).

3. ANÁLISE DOS DADOS DA EMPRESA

A indústria automotiva, que reside em São José dos Pinhais, Paraná, trabalha com *Just in Time*, por isso recebe e expede muitos caminhões todos os dias. A mesma tem uma parceria com uma empresa terceira para cuidar do setor de recebimento, no qual todos os colaboradores desta área são terceiros. Neste setor é realizado a triagem dos caminhões, onde é feita a identificação do motorista e a pré-conferência da carga com a Nota Fiscal. Nesse setor trabalham 8 colaboradores, 4 das 06h00 às 15h00, 1 das 07h50 às 16h50 e trabalham 3 das 15h00 às 23h45, de segunda à sexta-feira, todos com 1h00 de intervalo, conforme apresentado no Quadro 1.

QUADRO 1 – ESCALAS DE TRABALHO ATUAIS DA EMPRESA DO RAMO AUTOMOTIVO

Turnos	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo	Horas Trabalhadas	Intervalo	Horas Extras
	1	2	3	4	5	6	7			
Primeiro Turno	06h00 ~ 15:00	07h50 ~ 16h50	Folga	40h	1h	8h				
Segundo Turno	15h00 ~ 23h45	07h50 ~ 16h50	Folga	38h45	1h	0h				
ADM	07h50 ~ 16h50	Folga	Folga	40h	1h	0h				
	8	9	10	11	12	13	14			
Primeiro Turno	06h00 ~ 15:00	07h50 ~ 16h50	Folga	40h	1h	8h				
Segundo Turno	15h00 ~ 23h45	07h50 ~ 16h50	Folga	38h45	1h	0h				
ADM	07h50 ~ 16h50	Folga	Folga	40h	1h	0h				
	15	16	17	18	19	20	21			
Primeiro Turno	06h00 ~ 15:00	07h50 ~ 16h50	Folga	40h	1h	8h				
Segundo Turno	15h00 ~ 23h45	07h50 ~ 16h50	Folga	38h45	1h	0h				
ADM	07h50 ~ 16h50	Folga	Folga	40h	1h	0h				
	22	23	24	25	26	27	28			
Primeiro Turno	06h00 ~ 15:00	07h50 ~ 16h50	Folga	40h	1h	8h				
Segundo Turno	15h00 ~ 23h45	07h50 ~ 16h50	Folga	38h45	1h	0h				
ADM	07h50 ~ 16h50	Folga	Folga	40h	1h	0h				

Fonte: (EMPRESA ESTUDADA, 2021).

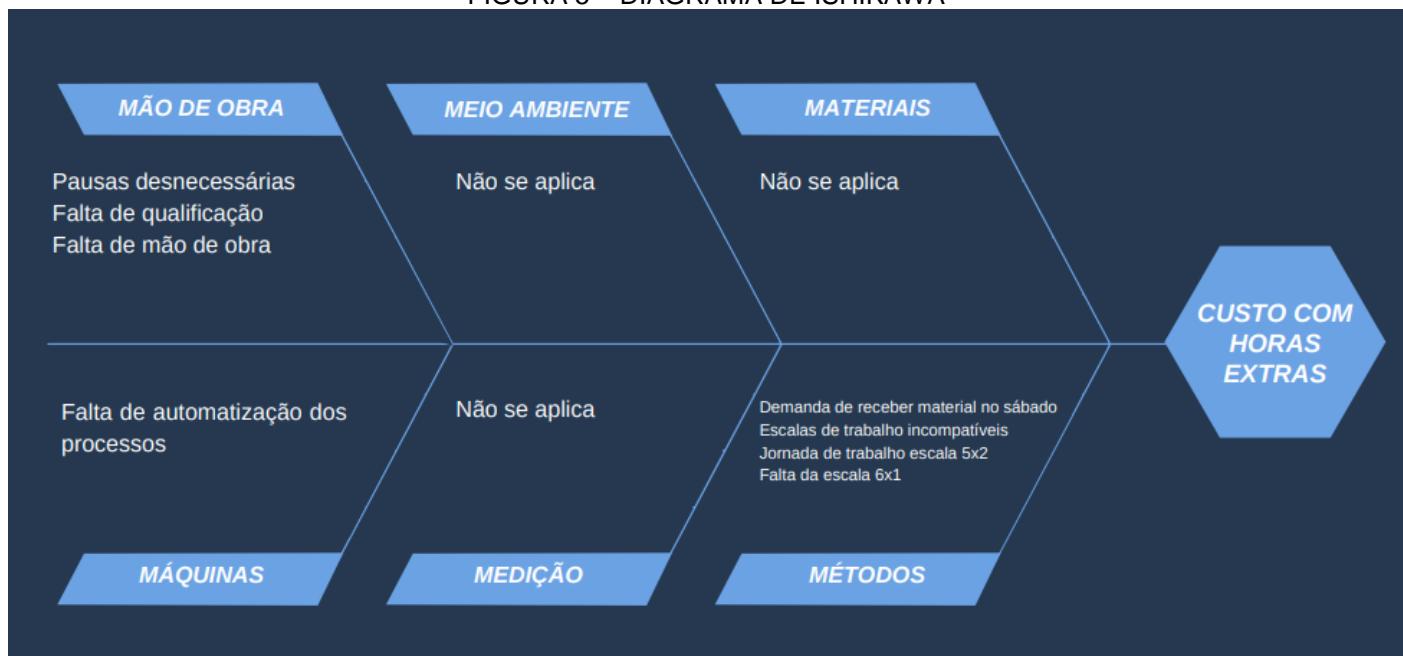
Uma das transportadoras que realiza entregas na empresa, transita na sexta de madrugada, e sempre teve um contrato no qual se cobraria às horas paradas desse caminhão, mas nunca houve essa cobrança, a fim de manter boas relações entre as partes. Com o avanço da COVID-19 a multa passou a ser aplicada, fazendo com que a fábrica resolva receber cargas aos sábados, para diminuir os custos.

Sendo assim o setor de recebimento de carga foi afetado, tendo que funcionar aos sábados. Por se tratar de apenas uma transportadora no sábado, são necessários 5 colaboradores, 3 das 06:00hrs às 14:30hrs e 2 das 14:30hrs às 22:50hrs, os quais são pagos com H.E.

3.1 ANÁLISE DAS CAUSAS

Levantar possíveis causas do o custo com horas extras, através do *Brainstorming* foi possível levantar as possíveis causas que estão no Diagrama de *Ishikawa*, representado na Figura 5.

FIGURA 5 – DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Fonte: (EMPRESA ESTUDADA, 2021).

Após a realização do Diagrama de Ishikawa, foi possível desenvolver a Matriz GUT apresentado no Quadro 2 para priorizar as causas do problema abordado e classificar a prioridade das mesmas, com nota de corte igual ou superior a 75.

QUADRO 2 – MATRIZ GUT

MATRIZ DE GUT				
Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	Resultado Total
Demanda de receber material no sábado	5	5	5	125
Escalas de trabalho incompatíveis/Jornada de trabalho, escala 5x2, falta de escala 6x1	5	5	3	75
Falta de mão de obra	4	3	4	48
Falta de qualificação	5	3	3	45
Falta de automatização dos processos	3	2	2	12
Pausas desnecessárias	2	1	2	4

Fonte: OS AUTORES (2021)

3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO

Como já abordado, o setor de recebimento que é responsável pela triagem dos caminhões recebe cerca de 150 cargas em média por dia, de segunda à sexta – feira, sendo que o maior

volume se concentra no primeiro turno. São gastos em média 30 minutos para receber e processar cada carga. Aos sábados, a média de recebimento de caminhões é em torno de 30.

As alternativas de solução foram elaboradas através do *Benchmarking*, realizado com os alunos responsáveis por este trabalho

3.2.1 Indústria e Comércio de Perfumes e Cosméticos

239

Uma Indústria e Comércio de Perfumes e Cosméticos, onde foi utilizada a observação participativa, visto que um dos integrantes da equipe faz parte do quadro de colaboradores. Aos sábados o primeiro e o segundo turno se alternam, na primeira semana o turno de sábado se inicia com o primeiro turno trabalhando das 06h00 às 15h00 com 1 hora de intervalo para o almoço e o segundo turno folga. Na outra semana, o primeiro turno folga. Como é necessário 11 horas de descanso entre um turno e outro, o segundo turno encerra as atividades na sexta-feira às 22h06 e inicia no sábado às 09h15 e finaliza então às 15h15. Conforme o Quadro 3.

QUADRO 3 – ESCALA DE TRABALHO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PERFUMES E COSMÉTICOS

Turnos	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo	Horas Trabalhadas	Intervalo
	1	2	3	4	5	6	7		
Primeiro Turno	05h54 ~ 14h06	06h00 ~ 15h00	Folga	44h	1h				
Segundo Turno	13h54 ~ 22h06	Folga	Folga	36h	1h				
Terceiro Turno	21h54 ~ 06h06	Folga	Folga	36h	1h				
	8	9	10	11	12	13	14		
Primeiro Turno	05h54 ~ 14h06	Folga	Folga	36h	1h				
Segundo Turno	13h54 ~ 22h06	09h15 ~ 18h15	Folga	44h	1h				
Terceiro Turno	21h54 ~ 06h06	Folga	folga	36h	1h				
	15	16	17	18	19	20	21		
Primeiro Turno	05h54 ~ 14h06	06h00 ~ 15h00	Folga	44h	1h				
Segundo Turno	13h54 ~ 22h06	Folga	Folga	36h	1h				
Terceiro Turno	21h54 ~ 06h06	Folga	Folga	36h	1h				
	22	23	24	25	26	27	28		
Primeiro Turno	05h54 ~ 14h06	Folga	Folga	36h	1h				
Segundo Turno	13h54 ~ 22h06	09h15 ~ 18h15	Folga	44h	1h				
Terceiro Turno	21h54 ~ 06h06	Folga	Folga	36h	1h				

Fonte: INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PERFUMES E COSMÉTICOS (2021)

Vantagens:

- a) Horários não necessitam utilizar banco de horas;
- b) Sábados alternados trazem melhor qualidade de vida ao colaborador, reduzindo a rotatividade.

Desvantagens:

- a) Com um sábado iniciando às 06h00 e fechando às 15h00 e outro iniciando às 09h15 e encerrando às 18h15 é necessário um bom planejamento prévio.

3.2.2 Montadora de Automóveis

O segundo caso analisado foi em uma Montadora de automóveis onde a observação participativa foi utilizada. Atualmente, conta com 6 equipes, 3 atuando de segunda à sexta e 3 de sexta à segunda de manhã. As equipes que atuam no final de semana são chamadas de quarto turno, fazendo a empresa funcionar 24 horas por dia, conforme Quadro 4.

QUADRO 4 - ESCALA DE TRABALHO DA MONTADORA DE AUTOMÓVEIS

Turnos	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo	Horas Trabalhadas	Intervalo
	1	2	3	4	5	6	7		
Primeiro Turno	05h40 ~ 14h20	Folga	Folga	40h	40 Min. intervalo				
Segundo Turno	14h20 ~ 22h52	Folga	Folga	39h20	40 Min. intervalo				
Terceiro Turno	22h52 ~ 05h40	Folga	Folga	30h40	40 Min. intervalo				
Quarto Turno	Folga	Folga	Folga	Folga	05h40 ~ 14h20	05h40 ~ 14h20	05h40 ~ 14h20	24h	40 Min. intervalo
Quarto Turno	Folga	Folga	Folga	Folga	14h20 ~ 22h52	14h20 ~ 22h52	14h20 ~ 22h52	23h36	40 Min. intervalo
Quarto Turno	Folga	Folga	Folga	Folga	22h52 ~ 05h40	22h52 ~ 05h40	22h52 ~ 05h40	18h24	40 Min. intervalo
	8	9	10	11	12	13	14		
Primeiro Turno	05h40 ~ 14h20	Folga	Folga	40h	40 Min. intervalo				
Segundo Turno	14h20 ~ 22h52	Folga	Folga	39h20	40 Min. intervalo				
Terceiro Turno	22h52 ~ 05h40	Folga	Folga	30h40	40 Min. intervalo				
Quarto Turno	Folga	Folga	Folga	Folga	05h40 ~ 14h20	05h40 ~ 14h20	05h40 ~ 14h20	24h	40 Min. intervalo
Quarto Turno	Folga	Folga	Folga	Folga	14h20 ~ 22h52	14h20 ~ 22h52	14h20 ~ 22h52	23h36	40 Min. intervalo
Quarto Turno	Folga	Folga	Folga	Folga	22h52 ~ 05h40	22h52 ~ 05h40	22h52 ~ 05h40	18h24	40 Min. intervalo
	15	16	17	18	19	20	21		
Primeiro Turno	05h40 ~ 14h20	Folga	Folga	40h	40 Min. intervalo				
Segundo Turno	14h20 ~ 22h52	Folga	Folga	39h20	40 Min. intervalo				
Terceiro Turno	22h52 ~ 05h40	Folga	Folga	30h40	40 Min. intervalo				
Quarto Turno	Folga	Folga	Folga	Folga	05h40 ~ 14h20	05h40 ~ 14h20	05h40 ~ 14h20	24h	40 Min. intervalo
Quarto Turno	Folga	Folga	Folga	Folga	14h20 ~ 22h52	14h20 ~ 22h52	14h20 ~ 22h52	23h36	40 Min. intervalo
Quarto Turno	Folga	Folga	Folga	Folga	22h52 ~ 05h40	22h52 ~ 05h40	22h52 ~ 05h40	18h24	40 Min. intervalo
	22	23	24	25	26	27	28		
Primeiro Turno	05h40 ~ 14h20	Folga	Folga	40h	40 Min. intervalo				
Segundo Turno	14h20 ~ 22h52	Folga	Folga	39h20	40 Min. intervalo				
Terceiro Turno	22h52 ~ 05h40	Folga	Folga	30h40	40 Min. intervalo				
Quarto Turno	Folga	Folga	Folga	Folga	05h40 ~ 14h20	05h40 ~ 14h20	05h40 ~ 14h20	24h	40 Min. intervalo
Quarto Turno	Folga	Folga	Folga	Folga	14h20 ~ 22h52	14h20 ~ 22h52	14h20 ~ 22h52	23h36	40 Min. intervalo
Quarto Turno	Folga	Folga	Folga	Folga	22h52 ~ 05h40	22h52 ~ 05h40	22h52 ~ 05h40	18h24	40 Min. intervalo

Fonte: MONTADORA DE AUTOMÓVEIS (2021)

Vantagens:

- a) Funciona 24 horas por dia e possui horários muito favoráveis aos colaboradores.

Desvantagens:

- a) Necessita de 6 equipes o que eleva muito o custo com a produção.

3.2.3 Fornecedor de Autopeças

O terceiro caso analisado (Quadro 5) foi em uma fornecedora de peças para carros importados e vans, onde foi utilizada a observação não participativa, dados coletados a partir de um ex-colaborador que atuou em 2018, possui um horário comercial iniciando das 8hrs até às 17hrs durante a semana, e as 8h às 12h no sábado, atuando com apenas um turno.

QUADRO 5 - ESCALA DE TRABALHO DA FORNECEDORA DE AUTOPEÇAS

Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo	Horas trabalhadas	Intervalo
1	2	3	4	5	6	7		
08h00 ~ 17h00	08h00 ~ 12h00	Folga	44h	1h				
8	9	10	11	12	13	14		
08h00 ~ 17h00	08h00 ~ 12h00	Folga	44h	1h				
15	16	17	18	19	20	21		
08h00 ~ 17h00	08h00 ~ 12h00	Folga	44h	1h				
22	23	24	25	26	27	28		
08h00 ~ 17h00	08h00 ~ 12h00	Folga	44h	1h				

Fonte: FORNECEDORA DE AUTOPEÇAS (2021)

241

Vantagens:

- a) Bom horário para atendimento dos clientes.

Desvantagens:

- a) Não é muito bom para produção de carros, pois o tempo de funcionamento é apenas horário comercial.

3.2.4 Centro de Distribuição para rede farmacêutica

O quarto caso foi um Centro de Distribuição para rede farmacêutica, onde foi utilizada a observação não participativa. Atualmente Trabalha com 2 turnos, sendo que apenas o primeiro turno trabalha aos sábados, conforme Quadro 6.

QUADRO 6 – ESCALA DO CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO PARA REDE FARMACÊUTICA

Turnos	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sabado	Domingo	Horas Trabalhadas	Intervalo
	1	2	3	4	5	6	7		
Primeiro Turno	06h30 ~ 14h45	06h00 ~ 12h30	Folga	41h45	1h				
Segundo Turno	14h50 ~ 23h30	Folga	Folga	38h20	1h				
	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sabado	Domingo		
	8	9	10	11	12	13	14		
Primeiro Turno	06h30 ~ 14h45	06h00 ~ 12h30	Folga	41h45	1h				
Segundo Turno	14h50 ~ 23h30	Folga	Folga	38h20	1h				
	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sabado	Domingo		
	15	16	17	18	19	20	21		
Primeiro Turno	06h30 ~ 14h45	06h00 ~ 12h30	Folga	41h45	1h				
Segundo Turno	14h50 ~ 23h30	Folga	Folga	38h20	1h				
	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sabado	Domingo		
	22	23	24	25	26	27	28		
Primeiro Turno	06h30 ~ 14h45	06h00 ~ 12h30	Folga	41h45	1h				
Segundo Turno	14h50 ~ 23h30	Folga	Folga	38h20	1h				

FONTE: CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO PARA REDE FARMACÊUTICA (2021)

Vantagens:

- a) Horário de atendimento bem estendido.

Desvantagens:

- a) Segundo turno bem disputado, pois não trabalha aos sábados e ganha adicional noturno após às 22h.

3.3 PROPOSTAS

Neste tópico, serão apresentados 5 propostas afim de desenvolver um plano de ação para o problema apresentado.

3.3.1 Proposta 1

Com base na análise das escalas das organizações estudadas para a realização dos *Benchmarkings* no item 3.2, foram desenvolvidas 5 propostas de escalas que podem ser aplicadas na área de recebimento da empresa estudada.

Na proposta de escala Nº 1, apresentada no quadro 2, a escala 6x1 funciona da seguinte maneira:

- a) Primeiro turno: 06h00 às 15h00;
- b) Segundo turno: 15h00 às 23h45;
- c) Administrativo: 07h50 às 16h50.

Com o expediente de segunda à sexta-feira, e 1h de intervalo para o almoço. A proposta traz uma ideia de separar em duas equipes a jornada de trabalho aos sábados, sendo:

1^a sábado - equipe 1:

- a) Primeiro turno: 2 colaboradores - 08h00 às 12h00 – Total de horas trabalhadas na semana: 44h
- b) Segundo turno: 1 colaborador - 12h00 às 16h00 – Total de horas trabalhadas na semana: 42h45min
- c) Administrativo: 1 colaborador - 12h00 às 16h00 – Total de horas trabalhadas na semana: 44h

Já na segunda semana, a equipe 1 estaria de folga durante o fim de semana, e a equipe 2 estaria trabalhando, de acordo com a descrição abaixo:

2^a sábado - equipe 2:

- a) Primeiro turno: 2 colaboradores - 08h00 às 12h00 – Total de horas trabalhadas na semana: 44h
- b) Segundo turno: 2 colaboradores - 12h00 às 16h00 – Total de horas trabalhadas na semana: 42h45
- c) Administrativo: Folga – Total de horas trabalhadas na semana: 40h

Com forme ilustrado no Quadro 7, nenhuma das equipes ultrapassam às 44h de trabalho semanal estipulado pela CLT.

243

QUADRO 7 – PROPOSTA DE ESCALA Nº 1

Turnos	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo	Horas Trabalhadas Equipe 1	Horas trabalhadas Equipe 2	Intervalo
	1	2	3	4	5	6	7			
Primeiro Turno	06h00 ~ 15h00	08h00 ~ 12h00	Folga	44h	40h	1h				
Segundo Turno	15h00 ~ 23h45	12h00 ~ 16h00	Folga	42h45	38h45	1h				
ADM	07h50 ~ 16h50	12h00 ~ 16h00	Folga	44h	0h	1h				
	8	9	10	11	12	13	14			
Primeiro Turno	06h00 ~ 15h00	08h00 ~ 12h00	Folga	40h	44h	1h				
Segundo Turno	15h00 ~ 23h45	12h00 ~ 16h00	Folga	38h45	42h45	1h				
ADM	07h50 ~ 16h50	Folga	Folga	40h	0h	1h				
	15	16	17	18	19	20	21			
Primeiro Turno	06h00 ~ 15h00	08h00 ~ 12h00	Folga	44h	40h	1h				
Segundo Turno	15h00 ~ 23h45	12h00 ~ 16h00	Folga	42h45	38h45	1h				
ADM	07h50 ~ 16h50	12h00 ~ 16h00	Folga	44h	0h	1h				
	22	23	24	25	26	27	28			
Primeiro Turno	06h00 ~ 15h00	08h00 ~ 12h00	Folga	40h	44h	1h				
Segundo Turno	15h00 ~ 23h45	12h00 ~ 16h00	Folga	38h45	42h45	1h				
ADM	07h50 ~ 16h50	Folga	Folga	40h	0h	1h				

Equipe 1
 Equipe 2

FONTE: OS AUTORES (2021)

Vantagens:

- a) Horários agradáveis para os colaboradores;
- b) Escalas de trabalho alternadas e flexíveis.

Desvantagens:

- a) Alteração no transporte fretado, gerando custo adicional.

3.3.2 Proposta 2

Para a proposta de escala Nº 2, apresentado no Quadro 8, a escala também será 6x1 e funcionará da seguinte maneira:

- a) Primeiro turno: 06h00 às 15h00;
- b) Segundo turno: 15h00 às 23h45;

- c) Administrativo: 07h50 às 16h50.

Como na proposta anterior, os horários acima foram definidos para a escala de trabalho de segunda a sexta, com 01h00 de intervalo para refeição. Neste caso, os sábados também serão alternados, seguindo a escala descrita abaixo:

1^a sábado – primeiro turno:

- a) Primeiro turno: 4 colaboradores – 07h50 às 16h50 – Total de horas trabalhadas na semana: 48h
- b) Segundo turno: Folga – Total de horas trabalhadas na semana: 38h45
- c) Administrativo: Folga – Total de horas trabalhadas na semana: 40h

244

2^a sábado – segundo turno:

- a) Primeiro turno: Folga – Total de horas trabalhadas na semana: 40h
- b) Segundo turno: 3 colaboradores – 10h45 às 19h15 – Total de horas trabalhadas na semana: 46h15min
- c) Administrativo: Folga – Total de horas trabalhadas na semana: 40h

Na semana em que forem trabalhados 46h45 ou 48h totais, às horas excedentes serão compensadas na semana seguinte quando for folgado, utilizando o método de banco de horas.

Com estas informações, é possível notar que quando for a vez do segundo turno trabalhar no sábado, o expediente iniciará às 10h45 AM, pois, de acordo com a CLT, o colaborador precisa ter no mínimo 11 horas de descanso entre um turno e outro.

QUADRO 8 – PROPOSTA DE ESCALA Nº 2

Turnos	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo	Horas Trabalhadas	Intervalo
	1	2	3	4	5	6	7		
Primeiro Turno	06h00 ~ 15h00	07h50 ~ 16h50	Folga	48h	1h				
Segundo Turno	15h00 ~ 23h45	Folga	Folga	38h45	1h				
ADM	07h50 ~ 16h50	Folga	Folga	40h	1h				
	8	9	10	11	12	13	14		
Primeiro Turno	06h00 ~ 15h00	Folga	Folga	40h	1h				
Segundo Turno	15h00 ~ 23h45	10h45 ~ 19h15	Folga	46h15	1h				
ADM	07h50 ~ 16h50	Folga	Folga	40h	1h				
	15	16	17	18	19	20	21		
Primeiro Turno	06h00 ~ 15h00	07h50 ~ 16h50	Folga	48h	1h				
Segundo Turno	15h00 ~ 23h45	Folga	Folga	38h45	1h				
ADM	07h50 ~ 16h50	Folga	Folga	40h	1h				
	22	23	24	25	26	27	28		
Primeiro Turno	06h00 ~ 15h00	Folga	Folga	40h	1h				
Segundo Turno	15h00 ~ 23h45	10h45 ~ 19h15	Folga	46h15	1h				
ADM	07h50 ~ 16h50	Folga	Folga	40h	1h				

FONTE: OS AUTORES (2021)

Vantagens:

- a) Fácil administração das escalas;

Desvantagens:

- a) O segundo turno iniciaria o expediente em horário diferenciado;
- b) Alteração no contrato com a transportadora, devido alteração das janelas de recebimento;
- c) Alteração no transporte fretado, gerando custo adicional.

3.3.3 Proposta 3

Para a proposta de escala Nº 3, indicado no Quadro 9, foi sugerido também a escala 6x1, com o expediente de segunda à sexta-feira com 01h00 de intervalo para refeição. Somente o primeiro turno terá escala aos sábados, já que ele consegue atender toda a demanda. A folga obrigatória também será no domingo, sendo a escala desta forma:

Todos os sábados:

- a) Primeiro turno: 4 colaboradores – 08h00 às 12h00 – Total de horas trabalhadas na semana: 44h
- b) Segundo turno: Folga – Total de horas trabalhadas na semana: 38h45
- c) Administrativo: Folga – Total de horas trabalhadas na semana: 40h

Conforme informação obtida na visitação à organização no dia 21/10/2021, é possível programar as janelas de recebimento somente para a parte da manhã do sábado.

QUADRO 9 – PROPOSTA DE ESCALA Nº 3

Turnos	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo	Horas Trabalhadas	Intervalo
	1	2	3	4	5	6	7		
Primeiro Turno	06h00 ~ 15h00	08h00 ~ 12h00	Folga	44h	1h				
Segundo Turno	15h00 ~ 23h45	Folga	Folga	38h45	1h				
ADM	07h50 ~ 16h50	Folga	Folga	40h	1h				
	8	9	10	11	12	13	14		
Primeiro Turno	06h00 ~ 15h00	08h00 ~ 12h00	Folga	44h	1h				
Segundo Turno	15h00 ~ 23h45	Folga	Folga	38h45	1h				
ADM	07h50 ~ 16h50	Folga	Folga	40h	1h				
	15	16	17	18	19	20	21		
Primeiro Turno	06h00 ~ 15h00	08h00 ~ 12h00	Folga	44h	1h				
Segundo Turno	15h00 ~ 23h45	Folga	Folga	38h45	1h				
ADM	07h50 ~ 16h50	Folga	Folga	40h	1h				
	22	23	24	25	26	27	28		
Primeiro Turno	06h00 ~ 15h00	08h00 ~ 12h00	Folga	44h	1h				
Segundo Turno	15h00 ~ 23h45	Folga	Folga	38h45	1h				
ADM	07h50 ~ 16h50	Folga	Folga	40h	1h				

FONTE: OS AUTORES (2021)

Vantagens:

- a) Redução de custos;

- b) Fácil administração das escalas de trabalho.

Desvantagens:

- a) Alteração no transporte fretado, gerando custo adicional;
- b) Alteração no contrato com a transportadora, devido alteração das janelas de recebimento;
- c) Prejuízo do clima organizacional.

246

3.3.4 Proposta 4

Para a proposta apresentada no Nº 4 Quadro 10, a jornada é muito semelhante à da Nº 2. O diferencial é que o administrativo também irá trabalhar aos sábados. Sendo:

1^a sábado – primeiro turno:

- a) Primeiro turno: 4 colaboradores – 07h50 às 16h50 – Total de horas trabalhadas na semana: 48h

2^a sábado – segundo turno:

- a) Segundo turno: 3 colaboradores – 10h45 às 19h15 – Total de horas trabalhadas na semana: 46h15
- b) Administrativo: 1 colaborador – 10h45 às 19h15 – Total de horas trabalhadas na semana: 47h30min

QUADRO 10 – PROPOSTA DE ESCALA Nº 4

Turnos	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo	Horas Trabalhadas	Intervalo
	1	2	3	4	5	6	7		
Primeiro Turno	06h00 ~ 15h00	07h50 ~ 16h50	Folga	48h	1h				
Segundo Turno	15h00 ~ 23h45	Folga	Folga	38h45	1h				
ADM	07h50 ~ 16h50	Folga	Folga	40h	1h				
	8	9	10	11	12	13	14		
Primeiro Turno	06h00 ~ 15h00	Folga	Folga	40h	1h				
Segundo Turno	15h00 ~ 23h45	10h45 ~ 19h45	Folga	46h15	1h				
ADM	07h50 ~ 16h50	10h45 ~ 19h45	Folga	47h30min	1h				
	15	16	17	18	19	20	21		
Primeiro Turno	06h00 ~ 15h00	07h50 ~ 16h50	Folga	48h	1h				
Segundo Turno	15h00 ~ 23h45	Folga	Folga	38h45	1h				
ADM	07h50 ~ 16h50	Folga	Folga	40h	1h				
	22	23	24	25	26	27	28		
Primeiro Turno	06h00 ~ 15h00	Folga	Folga	40h	1h				
Segundo Turno	15h00 ~ 23h45	10h45 ~ 19h45	Folga	46h15	1h				
ADM	07h50 ~ 16h50	10h45 ~ 19h45	Folga	47h30min	1h				

Fonte: OS AUTORES (2021)

Vantagens:

- a) Fácil controle das escalas;

Desvantagens:

- a) O segundo turno iniciaria o expediente em horário diferenciado;
- b) Alteração no contrato com a transportadora, devido alteração das janelas de recebimento;
- c) Alteração no transporte fretado, gerando custo adicional.

3.3.5 Proposta 5

A proposta de Nº 5 exibida no Quadro 11 mantém o horário de funcionamento do setor estudado, seu diferencial é que é dividida em duas equipes, com dois colaboradores do 1º turno alternando entre os sábados e para apoio e suporte tem um colaborador do administrativo para complementar. Não há necessidade do segundo turno trabalhar pois apenas o primeiro turno se revezando e duas equipes dão conta da demanda.

1ª sábado:

- a) Primeiro turno: Equipe 1 – 2 colaboradores – 07h50 às 16h50 – Total de horas trabalhadas na semana: 48h
- b) Primeiro turno: Equipe 2 – 2 colaboradores – Folga – Total de horas trabalhadas na semana: 40h
- c) Segundo turno: Folga - Total de horas trabalhadas na semana: 38h45
- d) Administrativo: 1 colaborador – 07h50 às 11h50 – Total de horas trabalhadas na semana: 44h

2ª sábado:

- a) Primeiro turno: Equipe 1 Folga – 2 colaboradores – Folga – Total de horas trabalhadas na semana: 40h
- b) Primeiro turno: Equipe 2 – 2 colaboradores – 07h50 às 16h50 – Total de horas trabalhadas na semana: 48h
- c) Segundo turno: Folga - Total de horas trabalhadas na semana: 38h45
- d) Administrativo: 1 colaborador – 07h50 às 11h50 – Total de horas trabalhadas na semana: 44h

Conforme apresentado na proposta, 4 colaboradores do setor irão exceder 4 horas de trabalho durante a semana que estejam escalados, porém, ao alternar entre equipes nos sábados

irão compensar as horas, mantendo o saldo próximo a zero, vale destacar que será necessário termo aditivo de acordo para banco de horas para os colaboradores envolvidos

QUADRO 11 - PROPOSTA DE ESCALA Nº 5

Turnos	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo	Horas Trabalhadas Equipe 1	Horas trabalhadas Equipe 2	Intervalo
	1	2	3	4	5	6	7			
Primeiro Turno	06h00 ~ 15h00	07h50 ~ 16h50	Folga	48h	40h	1h				
Segundo Turno	15h00 ~ 23h45	Folga	Folga	38h45	38h45	1h				
ADM	07h50 ~ 16h50	07h50 ~ 11h50	Folga	44h	0h	1h				
	8	9	10	11	12	13	14			
Primeiro Turno	06h00 ~ 15h00	07h50 ~ 16h50	Folga	40h	48h	1h				
Segundo Turno	15h00 ~ 23h45	Folga	Folga	38h45	38h45	1h				
ADM	07h50 ~ 16h50	07h50 ~ 11h50	Folga	44h	0h	1h				
	15	16	17	18	19	20	21			
Primeiro Turno	06h00 ~ 15h00	07h50 ~ 16h50	Folga	48h	40h	1h				
Segundo Turno	15h00 ~ 23h45	Folga	Folga	38h45	38h45	1h				
ADM	07h50 ~ 16h50	07h50 ~ 11h50	Folga	44h	0h	1h				
	22	23	24	25	26	27	28			
Primeiro Turno	06h00 ~ 15h00	07h50 ~ 16h50	Folga	40h	48h	1h				
Segundo Turno	15h00 ~ 23h45	Folga	Folga	38h45	38h45	1h				
ADM	07h50 ~ 16h50	07h50 ~ 11h50	Folga	44h	0h	1h				

Equipe 1
Equipe 2

FONTE: OS AUTORES (2021)

Vantagens:

- a) Redução de custos;
- b) Fácil administração das escalas de trabalho;
- c) Não será necessário alteração com a transportadora.

Desvantagens:

- a) Reembolso transporte saída para colaborador administrativo.

3.8 PLANO DE AÇÃO

O 5W2H foi a ferramenta utilizada para definir o plano de ação conforme Quadro 12 para as causas priorizadas na matriz de GUT.

Com ele, foi possível definir o que fazer; quem/por que/onde/quando/como fazer, além do quanto custará para realizar tal ação para as duas causas priorizadas.

QUADRO 12 – 5W2H

5W2H

Causas	O que?	Quem?	Por que?	Onde ?	Quando ?	Como?	Quanto?
Escalas de trabalho incompatíveis/Jornada de trabalho, escala 5x2, falta de escala 6x1	Propor escalas compatíveis com a demanda	Supervisor do setor de recebimento de carga - Luan	Eliminar o custo com horas extras, devido a demanda	No setor de recebimento	17/12/2021	Realizando um seminário contendo indicadores, métricas e informações de custo	Aproximadamente 2 horas de reunião.

	Alteração do contrato com a prestadora de serviços	A empresa juntamente com prestadora de serviços	a de trabalho aos sábados	ria automotiva	21/01/20 22	Elaborando um novo contrato com auxílio de consultoria jurídica, a empresa estudada e acordo coletivo	Aproximadamente 2 semanas.
	Alterar para escala 6x1	Prestadora de serviços juntamente com a tomadora (empresa automotiva)			07/02/20 22		
Demanda de receber material no sábado	Propor alteração de horários da janela	Supervisor do setor de recebimento de carga - Luan			17/12/20 21	Realizando um seminário contendo indicadores, métricas e informações de custo	Aproximadamente 2 horas de reunião.
	Negociar com transportadora	A empresa automotiva juntamente com a transportadora			21/01/20 22	Elaborando um novo contrato com auxílio de consultoria jurídica, a empresa estudada e acordo coletivo	Aproximadamente 2 semanas.

Fonte: OS AUTORES (2021)

A escala mais adequada para reduzir o custo com hora extra devido a necessidade de trabalhar aos sábados foi a de N^a 5. Tendo em vista que ela será realizada em jornada 6x1, sendo que somente o primeiro turno e o administrativo irão trabalhar no sábado, mão de obra suficiente para o recebimento dos 30 caminhões. Como o primeiro turno será dividido em 2 equipes de 2 colaboradores cada, os horários excedidos poderão ser compensados na semana seguinte quando estiverem de folga, desta maneira, é possível a redução total das horas extras.

A alteração deverá ocorrer por meio de uma apresentação da proposta realizada pelo gestor da área do recebimento. Se aprovado, uma negociação entre a empresa terceira e a indústria automotiva deverá ser realizada. Após este processo, o contrato também deverá ser alterado, respeitando o acordo coletivo. Portanto atingindo o objetivo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste artigo foi realizar um estudo buscando a alteração na escala de trabalho do setor de recebimento da empresa automotiva, afim de eliminar o custo com horas extras para colaboradores que são escalados aos sábados. Os objetivos foram atingidos pois foi possível

identificar as causas, levantar alternativas de soluções e por fim, criar um plano de ação para reduzir o custo de horas extras.

A metodologia aplicada foi útil e apropriada para o desenvolvimento do trabalho. As entrevistas realizadas e a disposição da empresa em liberar a pesquisa de campo contribuíram com o atingimento dos resultados, bem como o apoio do analista de logística e de sua equipe.

O produto final deste trabalho é um plano de ação para a redução dos custo com horas extras que poderá contribuir para que a empresa possa melhorar seus resultados. A experiência em análise e resolução de problemas bem como o trabalho em equipe foram alguns dos ganhos para os alunos pesquisadores.

Como sugestão de temas para próximas pesquisas estão a otimização do recebimento de cargas e a tecnologia aplicada para a melhoria contínua.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. Reestruturação Industrial, Terceirização e Redes de Subcontratação. São Paulo: Rae Artigos, 1995.

ARANTES. P. C. F. G. Lean Construction – Filosofia e Metodologias. [Portugal]: Universidade do Porto, 2008.

ARGILAGA, M. T. A. Evaluación psicológica: Concepto, proceso y aplicación en las áreas del desarrollo y de la inteligencia. [S.]., 2005.

BENTO, R. T; SILVA. V. M. R. Terceirização: saiba como gerenciar. [S.]: Migalhas, 2019. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/306507/terceirizacao--saiba-como-gerenciar>. Acesso em: 19. nov. 2021.

BRASIL, Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017. Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. D.O.U de 31/03/2017, P. 1 EDIÇÃO EXTRA.

BRASIL, Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974. Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas, e dá outras Providências. D.O.U de 04/01/1974.

BRASIL, Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. D.O.U de 09/08/1943, pág. nº 11937

BRESCIANI, L. P. Flexibilidade e reestruturação: o trabalho na encruzilhada. São Paulo: SP em perspectiva, 1990.

CARLEIAL, L. M. F. Flexibilidade externa da firma e seus efeitos sobre a organização da produção e mercado de trabalho: um estudo de caso na indústria eletroeletrônica em Curitiba. Curitiba: Hucitec:Anpocs, 1995.

CIARLINI, J. Guia criativo e ilustrado de brainstorming para comunicadores organizacionais. [S. I.: s. n.], 2014.

CORREIA, M. C. B. **A Observação Participante enquanto técnica de investigação.** [S./]: Pensar Enfermagem, 1999.

DANIEL, A. **Dicas de como aumentar a produtividade do seu negócio com terceirização.** [S./]: Clube dos Autores, 2021.

DAEXE. **Matriz GUT: veja como definir as prioridades da sua empresa.** [S./]: Daexe, 2018. il. p&b. Disponível em: (<https://www.daexe.com.br/2018/08/07/matriz-gut/>). Acesso em: 19 nov. 2021.

DAU, G. **Jornada de Trabalho:** Conheça os tipos de escalas permitidos pela CLT. [S./]: Jornal Contábil, 2020. Disponível em: (<https://www.jornalcontabil.com.br/jornada-de-trabalho-conheca-os-tipos-de-escalas-permitidos-pela-clt/>). Acesso em: 17. nov. 2021.

DAYCHOUM, M. **40+10 ferramentas e técnicas de gerenciamento.** Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

DEIMLING, M. F; GEHNO, J. **Avaliação das práticas de terceirização em empresas industriais.** Chapecó: Unochapecó, 2007.

FRAGOSO, S; RECUERO, R; AMARAL. **Métodos de Pesquisa para Internet.** Porto Alegre: Meridional: Sulina, 2011.

ESTEVES, R. **O brainstorm eficaz, como gerar ideia com mais eficiência.** São Paulo: Dash, 2017.

FONSECA, E. N. **Bibliometria:** teoria e prática. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 1986.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica.** Campinas, SP: Editora Alínea. 2001.

GUIA TRABALHISTA. **Terceirização de atividades.** Guia Trabalhista: [S./; 2021].

IMHOFF, M. M; MORTARI, A. P. **Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas.** [S./]: Revista Eletrônica de Contabilidade, 2005, pág. 85.

JOSÉ FILHO, M. Pesquisa: contornos no processo educativo. In: Mário José Filho; Osvaldo Dalbério. (Org.). *Desafios da Pesquisa*. Franca: UNESP, 2006.

JOÃO, P. S. **Terceirização e prestação de serviços por meio de pessoa jurídica.** [S. I.]: Revista Consultor Jurídico, 2019. Disponível em: (<https://www.conjur.com.br/2019-fev-01/reflexoes-trabalhistas-terceirizacao-prestacao-servicos-meio-pessoa-juridica#author>). Acesso em: 29. set. 2021.

LOPES, P. R. **Planos de ação utilizando a ferramenta de gestão 5W2H.** [S./]: TreinaWeb, 2018. il. color. Disponível em: (<https://www.treinaweb.com.br/blog/planos-de-acao-utilizando-ferramenta-de-gestao-5w2h>). Acesso em: 19 nov. 2021.

LUCINDA, M. A. **Qualidade:** fundamentos e práticas para cursos de graduação. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MACHADO, T. **Metodologia 5W2H.** [S. l.]: Editora Albatroz, 2020. Disponível em: <https://editoraalbatroz.com.br/5707-2/>. Acesso em: 03 set. 2021.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas. 1992.

MARQUES, J.R. **Entendendo os conceitos de entrevista estruturada e não estruturada.** Goiás: Instituto Brasileiro de Coaching – IBC, 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/mercado-trabalho/entendendo-os-conceitos-de-entrevista-estruturada-e-nao-estruturada/>. Acesso em: 03 set. 2021.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Neves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 33. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

MOREIRA, D. A. **Pesquisa em Administração:** Origens, usos e variantes do método fenomenológico. Revista de Administração e Inovação, v. 1, n. 1, 2004, pág 14-15.

OLIVEIRA, D. **História contemporânea.** Curitiba: IESDE, 2012.

PATRUS TRANSPORTES. **Flexibilidade logística:** entenda o que é e saiba como implementar. [S.l.]: Patrus Transportes, 2018. Disponível em: (<https://patrus.com.br/blog/flexibilidade-logistica-entenda-o-que-e-e-saiba-como-implementar/>). Acesso em: 18. nov. 2021.

PEREIRA, C. **Planejamento de comunicação:** conceitos, práticas e perspectivas, Curitiba: InterSaberes, 2017.

PINA, J. A. **Objetivo principal da terceirização é contribuir para redução de custos com a força de trabalho.** Rio de Janeiro: ENSP, 2017. Disponível em: (<http://informe.ensp.fiocruz.br/noticias/41571>). Acesso em: 12 nov. 2021.

PONTES, H. L. J. **Logística e distribuição física,** Curitiba: InterSaberes, 2017.

QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual e terceirização.** 9. Ed. São Paulo: STS, 1998.

ROVEDA, V. **Como o Diagrama de Ishikawa contribui com a gestão da empresa.** [S.l.]: Blog Conta Azul, 2017. il. color. Disponível em: (<https://blog.contaazul.com/diagrama-de-ishikawa>). Acesso em: 19 nov. 2021.

RUSSO, G. M. **Guia Prático de Terceirização:** como elaborar um projeto de terceirização eficaz. [S.l.]: Alta Books, 2019.

SANTOS, T. A.; ELIAS, S. J. B.; MIRANDA FILHO, A. N. **Aumento da produtividade e flexibilidade do processo spunbonded: através da redução do tempo de preparação de máquinas.** Florianópolis: ENEGEP, 2004.

SAKAI, J. **A importância da logística para a competitividade das empresas:** estudo de caso na indústria do polo de Camaçari. Salvador: NPGA, 2005.

SEGININI, L. R. P. **Mulheres no Trabalho Bancário:** Difusão Tecnologia, Qualificação e Relações de Gênero. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1998.

SELEME, R. STADLER, H. **Controle da qualidade:** As ferramentas essenciais. 2. Ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

SILVEIRA, A. D. MARTELLO. A. DALCIN. A. A. R. A. TORRES. C. T. GUERRA. F. M. SORA. F. MAZZALI. L. FRAGA. G. M. PEZZI. S. FREITAS. W. **Gestão de Risco da Terceirização.** [S.I.]: LTr Editora, 2021.

SOARES. C. A. SENA. D. C. PINTO. L. A. PACI. M. F. **Terceirização Estratégica.** Andradina: [s. n.], 2013.

SOARES JUNIOR. A. **A terceirização e o enfoque de seus conceitos.** Teresina: Revista Jus Navigandi, 2013. Disponível em: (<https://jus.com.br/artigos/25901>). Acesso em: 12 nov. 2021.

SOLISTICA. **A flexibilidade na logística.** [S.I.]: Solistica, 2019. Disponível em: (<https://blog.solistica.com/pt-br/a-flexibilidade-na-logistica>). Acesso em: 18 nov. 2021.

TAVARES P. R. S. **Logística Lean:** Aplicando as ferramentas lean na cadeia de suprimentos para gestão e geração de valor. Brasil: Mag Editora, 2018.

TOTVS. **Escala de trabalho:** os tipos existentes e como organizar. [S.I.]: TOTVS, 2021. Disponível em: (<https://www.totvs.com/blog/gestao-de-servicos/escala-de-trabalho>). Acesso em: 16 nov. 2021.

TUBINO, D. F. **Manual de planejamento e controle da produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos.** 6. ed. Belo Horizonte, Minas Gerais: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1995.