



**FACULDADE DE GOIANA - FAG**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JÚNIOR PEREIRA DOS SANTOS

**DESAFIOS DA TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR AUTOMOTIVO: qualidade e  
eficiência operacional**

GOIANA-PE

2023

JÚNIOR PEREIRA DOS SANTOS

**DESAFIOS DA TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR AUTOMOTIVO: qualidade e  
eficiência operacional**

Artigo científico apresentado ao Curso de Administração, da Faculdade de Goiana - FAG, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Marcelo Henrique Guedes Chaves.

GOIANA-PE

2023

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da FAG – Faculdade de Goiana, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

S237d	Santos, Júnior Pereira dos
	Os desafios da terceirização no setor automotivo: qualidade e eficiência operacional. / Júnior Pereira dos Santos. – Goiana, 2023. 24f. il.:
	Orientador: Prof. Esp. Marcelo Henrique Guedes Chaves.
	Monografia (Curso de Graduação em Administração) Faculdade de Goiana.
	1. Qualidade na Produção. 2. Serviço terceirizado. 3. Indústrias automotivas. I. Título.
BC/FAG	CDU: 658.56:338.46

JÚNIOR PEREIRA DOS SANTOS

**OS DESAFIOS DA TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR AUTOMOTIVO: qualidade e eficiência operacional**

Artigo científico apresentado ao Curso de Administração, da Faculdade de Goiana - FAG, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Goiana, 12 de dezembro de 2023.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Esp. Marcelo Henrique Guedes Chaves (Orientador)

Faculdade de Goiana – FAG

---

Prof. Me. Odilon Carreiro de Almeida Neto (Examinador)

Faculdade de Goiana - FAG

---

Prof. Me. Cláudia Lúcia Ribeiro da Cruz (Examinadora)

Faculdade de Goiana - FAG

“Na busca pela eficiência, a terceirização é uma estrada que exige sinalização cuidadosa para evitar desvios de qualidade.”

Autor desconhecido

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Aspectos Históricos da Terceirização no Brasil .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Vantagens e Desvantagens da Terceirização nas Industrias Automotivas.....</b>	<b>9</b>
<b>2.3 Práticas bem-sucedidas na melhoria da qualidade e na eficiência operacional.....</b>	<b>11</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>14</b>
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>15</b>
<b>5 DISCUSSÕES.....</b>	<b>17</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>20</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>21</b>

# OS DESAFIOS DA TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR AUTOMOTIVO: qualidade e eficiência operacional

Júnior Pereira dos Santos<sup>1</sup>

Prof. Esp. Marcelo Henrique Guedes Chaves<sup>2</sup>

## RESUMO

A terceirização tornou-se uma prática estratégica planejada por muitas empresas para otimizar recursos, focar em competências essenciais e enfrentar os desafios dinâmicos do mercado. Esta é uma pesquisa de campo, realizada com funcionários das empresas; Tiberina Automotive – PE – LTDA, PCM Automotiva e Formel D, que atuam no Polo Automotivo na cidade de Goiana-Pernambuco, é um estudo de cunho exploratório e descritivo, com revisão sistemática de literatura, desenvolvida a partir de materiais publicados em livros e artigos indexados na base de dados dos sites *Scientific Electronic Library OnLine* – (SCIELO) e Google Acadêmico e teve como objetivo geral, compreender os desafios da terceirização no setor automotivo. Nesta, confirma-se a hipótese inicial, entendendo que, a complexidade inerente à produção automotiva, aliada à necessidade de atender a padrões rigorosos de qualidade, torna a gestão de parcerias externas uma tarefa delicada, que necessita de gerenciamento eficiente dos relacionamentos com os fornecedores e colaboradores.

**Palavras-chave:** qualidade na Produção; serviço terceirizado; indústrias automotivas.

## ABSTRACT

Outsourcing has become a strategic practice planned by many companies to optimize resources, focus on core competencies and face dynamic market challenges. This is a field research, carried out with employees of outsourced companies Tiberina Automotive – PE – LTDA, PCM Automotiva e Formel D, that work at the Automotive Hub in the city of Goiana-Pernambuco, it is an exploratory and descriptive study, with a systematic literature review, developed from materials published in books and articles indexed in the database of the websites *Scientific Electronic Library OnLine* – (SCIELO) and Google Scholar and had the general objective of understanding the challenges of outsourcing in the automotive sector. In this, the initial hypothesis is confirmed, understanding that the complexity inherent to automotive production, combined with the need to meet rigorous quality standards, makes the management of external partnerships a delicate task, which requires efficient management of relationships with suppliers. and collaborators.

**Keywords:** quality in Production; outsourced servisse; automotive industries.

---

<sup>1</sup>Graduando do curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Goiana (FAG). E-mail: juniorpds@hotmail.com;

<sup>2</sup>Docente do curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Goiana (FAG). E-mail: marhot2116@gmail.com.

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de terceirização é uma técnica onde se transfere a terceiras atividades acessórias e de apoio para que a empresa contratante possa concentrar-se nas atividades fim do seu negócio. Esta técnica motiva e incentiva à criação de novas empresas e assim novos postos de trabalho. Estas novas empresas podem ser micro e médias, inclusive autônomos e podem também trazer melhorias para as empresas já existentes no mercado. Pode-se chamar de parceria se vista pela visão moderna empresarial objetivando assim redução nos custos e economia de recursos financeiros, materiais, de equipamentos, entre outros.

A terceirização, ao longo dos anos, tornou-se uma prática estratégica planejada por muitas empresas para otimizar recursos, focar em competências essenciais e enfrentar os desafios dinâmicos do mercado. Para tanto, no setor automotivo, onde a inovação, a qualidade e a eficiência são imperativas, a terceirização surge como uma alternativa atraente, porém, não isenta de desafios significativos.

Esta pesquisa tem como objetivo geral compreender os desafios da terceirização no setor automotivo e nesse contexto, os objetivos específicos visam discorrer sobre os aspectos históricos da terceirização no Brasil, analisar as vantagens e desvantagens da terceirização nas indústrias automotivas e apresentar práticas bem-sucedidas para a eficiência operacional, e com isso responder o problema que norteia a presente pesquisa que é: identificar quais são os desafios da terceirização no setor automotivo? O pressuposto para este estudo é que a complexidade inerente à produção automotiva, aliada à necessidade de atender a padrões rigorosos de qualidade, torna a gestão de parcerias externas uma tarefa delicada, que necessita de gerenciamento eficiente dos relacionamentos com os fornecedores e colaboradores.

Nessa conjuntura, a justificativa para escolha do tema consiste na importância que o processo de terceirização tem, uma vez que essa prática pode ter impactos significativos na eficiência operacional, na competitividade e no sucesso geral das empresas. Falar sobre terceirização nas indústrias é essencial para que as empresas compreendam e maximizem os benefícios potenciais dessa prática, ao mesmo tempo em que gerenciam eficazmente os desafios associados a ela. A discussão aberta sobre a terceirização contribui para uma tomada de decisões informada e estratégica por parte das organizações.



## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Aspectos Históricos da Terceirização no Brasil

Historicamente, segundo Albuquerque (2015, p.14), a terceirização de mão de obra teve início nos Estados Unidos durante a 2ª Guerra Mundial, por volta de 1940, vista a necessidade da indústria bélica norte-americana em direcionar seus esforços na sobrecarregada produção armamentista. Contribuindo com esta afirmação, Kinczeski (2020) explica que, as indústrias da época precisavam concentrar-se na produção, [...] então descobriram que algumas atividades de suporte à produção dos armamentos poderiam ser passadas a outros empresários prestadores de serviços, mediante a contratação desses. Essa experiência alterou o modelo de produção tradicional e se expandiu para o mundo com a globalização.

Terceirização é uma técnica onde se transfere a terceiras atividades acessórias e de apoio para que a empresa contratante possa concentrar-se nas atividades fim do seu negócio. Esta técnica motiva e incentiva à criação de novas empresas e assim novos postos de trabalho. Estas novas empresas podem ser micro e médias, inclusive autônomos e podem também trazer melhorias para as empresas já existentes no mercado. Pode-se chamar de parceria se vista pela visão moderna empresarial objetivando assim redução nos custos e economia de recursos financeiros, materiais, de equipamentos, entre outros (Silva, 2014).

Nesse processo de terceirização, Passos (2013) explica que, ao invés de ter que se preocupar com tudo no processo produtivo, com inúmeros departamentos ou setores, as empresas podem fazer apenas aquilo que é de sua especialidade. Assim, a terceirização vem a ser uma opção nas mãos dos empresários que, de forma estratégica de organização e métodos da atividade empresarial, melhoram o desempenho de sua empresa de forma ágil e flexível, promovendo, ainda, a competitividade, com a transformação de seus custos fixos em variáveis, podendo, também, concentrar maior numerário na aplicação de tecnologia ou no seu desenvolvimento bem como em novos produtos.

No Brasil a terceirização chegou aproximadamente na década de 50 e veio com o objetivo de reduzir os custos de mão de obra, utilizando-se desse recurso apenas para obter alguma economia em atividades sem muita significância sem preocupar-se com especialização, qualidade, eficácia, eficiência e produtividade (Fonseca, 2016).

No ano de 1974, foi criada a Lei nº 6.019/1974, esta trata-se de uma legislação brasileira que versa sobre o trabalho temporário e a terceirização de mão de obra. Alguns pontos

importantes desta lei incluem: Trabalho Temporário, que é definido como aquele prestado por pessoa física contratada por uma empresa de trabalho temporário, para atender à necessidade transitória de substituição de pessoal regular e permanente ou a acréscimo extraordinário de serviços. Prazo máximo, onde o contrato de trabalho temporário tem uma duração máxima de até 90 dias, podendo ser prorrogado por mais 90 dias em casos de substituição de pessoal regular e permanente ou a acréscimo extraordinário de serviços. Outro ponto é o de responsabilidade solidária, pois a empresa de trabalho temporário é solidariamente responsável com a empresa tomadora pelos direitos trabalhistas dos empregados temporários (Brasil, 1974).

A terceirização no Brasil, atualmente é regulamentada pela Lei nº 13.429/2017, conhecida como Lei da Terceirização, que alterou dispositivos da Lei nº 6.019/1974. Essa legislação trouxe mudanças significativas nas regras relacionadas à terceirização de serviços no país, uma delas está relacionada ao trabalho temporário, ampliando o prazo máximo de contratação temporária de 90 para 180 dias, prorrogáveis por mais 90 dias (Brasil, 2017).

## **2.2 Vantagens e Desvantagens da Terceirização nas Indústrias Automotivas**

A terceirização na indústria automotiva é uma prática comum que abrange várias áreas dentro do setor. Empresas automotivas muitas vezes terceirizam determinadas atividades para focar em suas competências principais, reduzir custos, melhorar a eficiência e permanecer competitivas no mercado. Martins (2011, p. 64) afirma que a terceirização é comum na indústria automobilística, uma vez que essa prática ocorre quando a tomadora de serviços (a montadora) passa a contratar os serviços de terceiros para a produção de componentes do automóvel, reunindo, em seguida, as peças fabricadas pela terceirizada e procedendo à montagem final do veículo.

O fato é que a terceirização não é um fenômeno novo na indústria automobilística, pois ela já existia em setores como limpeza, segurança e logística, considerados como serviços de apoio à atividade-fim. Entretanto, a globalização e a crescente competitividade levaram as empresas a buscarem cada vez mais o aumento da produtividade e a redução dos custos, o que favoreceu o surgimento da terceirização no chão de fábrica da indústria automobilística brasileira, processo esse que (variou) e varia desde a seletividade nas atividades a serem terceirizadas até a redução no efetivo a ser utilizado (Alves, 2013).

No Brasil, a indústria automotiva teve grande impulso a partir da década de 1950, quando, sob os índices de nacionalização que então passaram a ser exigidos, a entrada de novas montadoras promoveu maior integração com a preexistente produção local de autopeças.

Assistiu-se a um crescimento que se manteve, apesar das crises da década de 1970, ininterrupto até os anos de 1980, quando adveio uma grande recessão que atingiu o consumo de veículos. Impôs-se às plantas instaladas no país a necessidade de exportar e, com isso, adequarem-se a padrões internacionais de produtividade e qualidade. Eis que, então, o Taylorismo/Fordismo vigente cede espaço ao Toyotismo (Menezes; Pinto, 2016).

E assim, desde os anos 1980, as montadoras ao redor do mundo vêm subcontratando volumes maiores e mais complexos de atividades produtivas e de serviços junto a uma rede de empresas de autopeças, que, por sua vez, também cresceu e adquiriu o aspecto de uma cadeia hierarquizada e globalizada de fornecimento, comandada por oligopólios transnacionais em cujas franjas sobrevivem pequenas firmas nacionais (Pinto, 2011).

Diante disso, surgem questionamentos referentes aos benefícios do processo de terceirização, deste modo Alves e Costa (2018) apresenta vantagens e possíveis desvantagens do serviço terceirizado no setor automotivo.

**Quadro 1: Vantagens e desvantagens da terceirização no setor automotivo**

<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
Focalização dos negócios da empresa na sua área de atuação.	Risco de desemprego e não absorção da mão-de-obra na mesma proporção.
Maior poder de negociação.	Resistências e conservadorismo.
Aumento da qualidade.	Falta de parâmetros de custos internos.
Ganhos de flexibilidade.	Demissões na fase inicial.
Redução do quadro direto de empregados.	Custo de demissões.
Aprimoramento do sistema de custeio.	Dificuldade de encontrar a parceria ideal.
Ampliação do mercado para as pequenas e médias empresas.	Falta de cuidado na escolha dos fornecedores.
Maior agilidade nas decisões.	Aumento do risco de ser administrado.
Menor custo e maior lucratividade.	Conflito com os Sindicatos e mudanças na estrutura do poder.

Fonte: Alves e Costa (2018) adaptado pelo autor (2023)

Ao observar o quadro acima, é importante entender que cada montadora deve avaliar cuidadosamente as vantagens e desvantagens específicas à luz de seus objetivos estratégicos, modelo de negócios e características do mercado em que atua para tomar decisões informadas

sobre terceirização. O gerenciamento eficiente dos relacionamentos com os fornecedores é fundamental para maximizar os benefícios e mitigar os riscos associados à terceirização.

### **2.3 Práticas bem-sucedidas na melhoria da qualidade e na eficiência operacional**

Melhorar a qualidade e aumentar a eficiência operacional são objetivos cruciais para o sucesso de qualquer organização. Com isso, empresas de terceirização possuem vantagens frente às demais organizações do mercado, como, por exemplo, a aquisição de grandes volumes de veículos para atender a seus diversos clientes, ganhando com isso mais poder para negociar preços (efeito volume). Algumas locadoras, inclusive, possuem operações de Terceirização de Frota e de locação tradicional; portanto, têm um poder de negociação maior junto à indústria automobilística. (Borges, 2023).

O crescimento do número de empresas terceirizadas no país está atrelada a prestação de serviço de qualidade, e demanda profissionais qualificados que buscam sempre a superação e a melhoria contínua dos resultados almejados pela empresa. Assim, a qualidade no atendimento ao cliente é um dos aspectos definidores dos rumos de qualquer empreendimento. (Borges, 2023). O fato é que garantir a excelência no atendimento terceirizado envolve uma combinação de estratégias que vão desde a seleção cuidadosa de fornecedores até o estabelecimento de padrões rigorosos e monitoramento contínuo.

Garantir a excelência no atendimento terceirizado, é um dos maiores desafios da atualidade. Isso pode ser conseguido através da utilização de medidas na prestação de serviços, tais como: a simultaneidade, a precibilidade, a intangibilidade e a heterogeneidade. A simultaneidade, quando o serviço é produzido e consumido ao mesmo tempo; a precibilidade, por não ter longa duração; a intangibilidade, por não poder ser tocado, apenas sentido seus efeitos; e a heterogeneidade, que se refere as pessoas diversas, que prestam o mesmo serviço de forma perceptivelmente diferente. A participação do cliente no processo de produção do serviço também é uma característica desse tipo de atividade (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2010).

O quadro abaixo, apresenta as características básicas da prestação de um serviço na visão de Paladini (2019).

**Quadro 2: Características básicas da prestação de um serviço**

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO
Intangibilidade	Serviços são muito menos tangíveis que mercadorias. Um comprador de um produto/mercadoria tem a oportunidade de ver, tocar, ouvir ou degustar antes de decidir pela sua compra. O prestador de serviços deve enfatizar os benefícios do sistema como um todo, ao invés do serviço como um produto isolado.
Percibilidade	Serviços são perecíveis, não podem ser inventados. Neste tipo de operação a falta de estoques retira uma importante ferramenta de controle do processo, que se caracteriza pelo estoque “pulmão”, para amortecimento das flutuações de demanda. Na indústria convencional o estoque de produtos acabados absorve flutuações da demanda, permitindo assim isolamento entre o ambiente externo e as diversas etapas de produção.
Heterogeneidade	Segundo Henry Ford, “minha empresa podia produzir qualquer carro de qualquer cor desde que o modelo T e da cor preta”. Encontramos na prestação de serviços o oposto da afirmação do Sr. Henri Ford. A presença do cliente, associada a intangibilidade do serviço, já que para cada cliente temos um produto diferente ou um atendimento que se ajusta a cada necessidade do cliente.
Simultaneidade	A simultaneidade da produção e do consumo soma-se as restrições mencionadas pelas características acima. Controle de Qualidade do Produto final deixa de ser uma função estática no tempo, para ter uma atuação em todo o processo. Logo torna uma falha ou erro um alvo para a perda de negócios e conseqüentemente da rentabilidade da empresa. Devemos ter, mais do que manufatura, especial atenção com a qualidade na prestação de serviço, já que o erro ou a falha são na maioria dos casos irrecuperáveis.

Fonte: Paladini (2019)

No entanto para que se alcance a eficiência operacional, existem diversos fatores que estão relacionados a qualidade, de acordo com Freire (2021), é necessário que exista uma gestão estratégica, que se resume a estratégia dentro do mundo empresarial como o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar os objetivos estipulados previamente (Serra *et al.*, 2014).

A gestão de qualidade total, é de conhecimento geral que a evolução da qualidade avançou por três fases, no entanto neste momento não se trata a qualidade apenas do produto ou do serviço, e também não se limita a gestão da qualidade apenas ao departamento específico de qualidade, ou seja, nos dias de hoje todos os funcionários devem ser responsabilizados pela qualidade, garantindo assim o atingimento das necessidades do cliente e aumentando a satisfação dos mesmos (Freire, 2021).

Outro fator citado pelo autor, é o treinamento humano, nesse ponto Rockenbach *et al.* (2013) afirma que a capacitação de material humano representa um fator determinante de vantagem competitiva para uma empresa, levando em conta a atual estrutura de gestão de pessoas nas organizações, que visa um alinhamento da estratégia organizacional com o planejamento da empresa. Cabe ressaltar que, capacitação inclui as ideias de ensino, desenvolvimento, educação e treinamento.

O conceito de treinamento está relacionado com as muitas formas empregadas para se modificar o desempenho no trabalho, ou seja, uma tentativa de adquirir novos conhecimentos, habilidades e atitudes, além de uma maior compreensão das tarefas a serem executadas (Costa, 2014). Deste modo, o treinamento se revela de suma importância para a qualidade dos resultados apresentados por uma equipe de trabalho de uma organização, pressupondo que o desempenho individual ou coletivo pode ser sempre melhorado através do treinamento e do desenvolvimento (Gomes, 2017).

A fim de trazer mais eficiência e boas práticas para seus processos de negócio, de maneira a atingir de forma bem sucedida os objetivos estipulados, as organizações podem e devem utilizar um tipo de sistema de informação integrado para gestão empresarial, em que possam analisar de forma quantitativa os desempenhos dos seus processos e produtos. Esta análise quantitativa colabora para fazer um balanço comparativo entre as metas almejadas e as que de fato foram alcançadas, e a partir desta análise o gestor tem a possibilidade de realizar ajustes de forma a modificar condutas que não estariam levando a companhia pelo caminho desejado, (Freire, 2021). Isto pode ser considerado uma gestão de desempenho, outro fator de suma importância.

No mais, é importante compreender o alto grau de complexidade da gestão estratégica de uma montadora, principalmente se tratando de uma companhia de grande porte, com atuação em todos os continentes do planeta. Atualmente, o mercado automotivo possui a peculiaridade de depender de outras pessoas jurídicas (concessionárias) para comercializar, entregar e fazer

quase que 100% das manutenções do seu produto, salvo algumas exceções de problemas mecânicos que são resolvidos diretamente na fábrica, e, portanto, montadora e concessionária devem estar muito bem alinhadas, quanto aos objetivos a serem atingidos, e os meios que serão traçados para um bom desempenho (Freire, 2021).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia estabelece a descrição do processo da pesquisa e quais as ferramentas que serão utilizadas para dar início ao trabalho acadêmico. Desta forma, é garantida a importância na criação da pesquisa, pois é através dela que se pode alcançar os objetivos e metas propostos, e por fim responder a problemática aplicada na pesquisa. Segundo Gil (2007, p. 54), a pesquisa é “um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

A presente pesquisa é classificada como de natureza aplicada, pois gerará conhecimento a partir da análise de um problema específico, que é avaliar a percepção dos clientes de uma empresa automotiva em relação ao atendimento prestado por uma terceirizada.

Este estudo utiliza-se do método quali-quantitativo que é caracterizado como a união de um estudo subjetivo, baseado em percepções e experiências dos sujeitos da pesquisa, (Minayo, 2009). Neste caso, a escolha do método permite entender o fenômeno analisado, que é a terceirização, a partir das percepções e experiências dos gestores e dos colaboradores da empresa terceira.

A pesquisa também se classifica como exploratória e descritiva, pois se dará através da exploração de fontes primárias como as levantadas na fundamentação teórica desde trabalho, além da exploração de dados empíricos que acontece no ambiente da empresa, junto aos sujeitos da pesquisa. A partir desse ponto, a pesquisa segue uma proposta do tipo descritiva, pois apresentará as características do fenômeno da terceirização, sem que haja interferência nos dados a serem coletados e expostos (Prodanov; Freitas, 2013).

A pesquisa se concentrou nas seguintes empresas, Tiberina Automotive – PE – LTDA, PCM Automotiva e Formel D, que utilizam o serviço de terceirização operacionais no Polo Automotivo no município de Goiana – Pernambuco e contou com 17 participantes. Por ser uma pesquisa *in loco*, a coleta de dados foi por meio de um questionário semiestruturado e elaborado

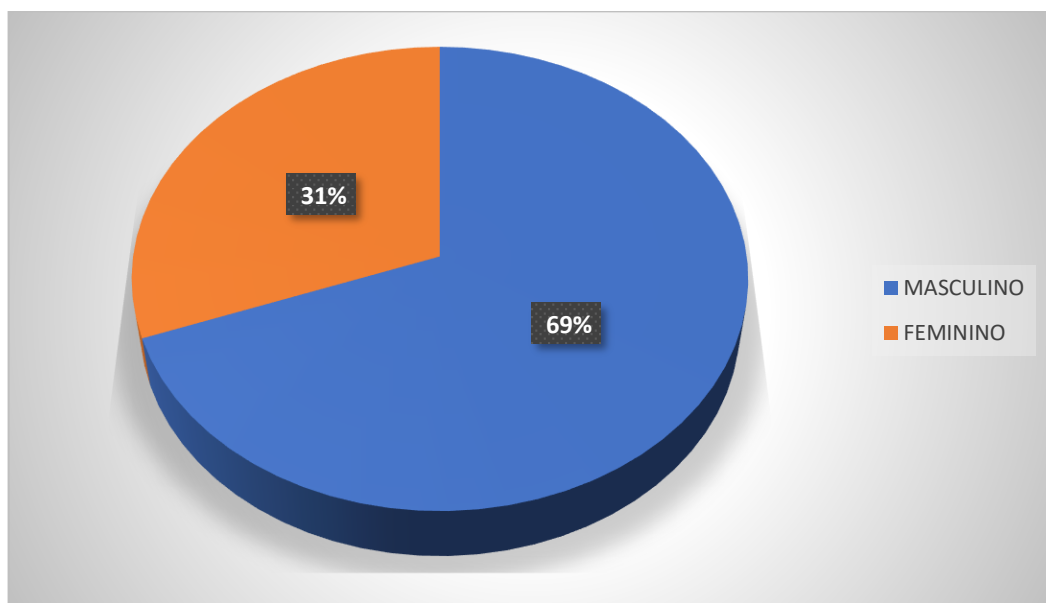
no *google drive*, abordando tópicos relacionados ao processo laboral dos funcionários terceirizados, buscando identificar pontos relevantes do estudo.

Para base de dados e construção do referencial teórico foram realizadas buscas nos sites *Scientific Eletronic Library OnLine* – (SCIELO) e Google Acadêmico sendo possível a seleção de artigos científicos, teses, dissertações, livros e outros materiais que abordaram a temática da pesquisa, com os termos: qualidade na produção, serviço terceirizado, indústrias automotivas e eficiência na produção utilizados como descritores da busca, 37 artigos foram encontrados, desses, 16 foram selecionados, para a revisão de literatura.

#### 4 RESULTADOS

A análise aprofundada dos desafios da terceirização no setor automotivo visa não apenas enfrentar obstáculos imediatos, mas também alcançar resultados sustentáveis e benéficos a longo prazo. A busca pela eficiência operacional é uma meta fundamental, pois a terceirização, quando gerida eficazmente, deve proporcionar vantagens competitivas significativas. Manter os padrões de qualidade é uma consideração não negociável. Deste modo este estudo alcançou alguns resultados que serão apresentados abaixo em forma de gráficos e a seguir discutidos, dentre os dados consta, o perfil dos investigados diferenciados por gênero.

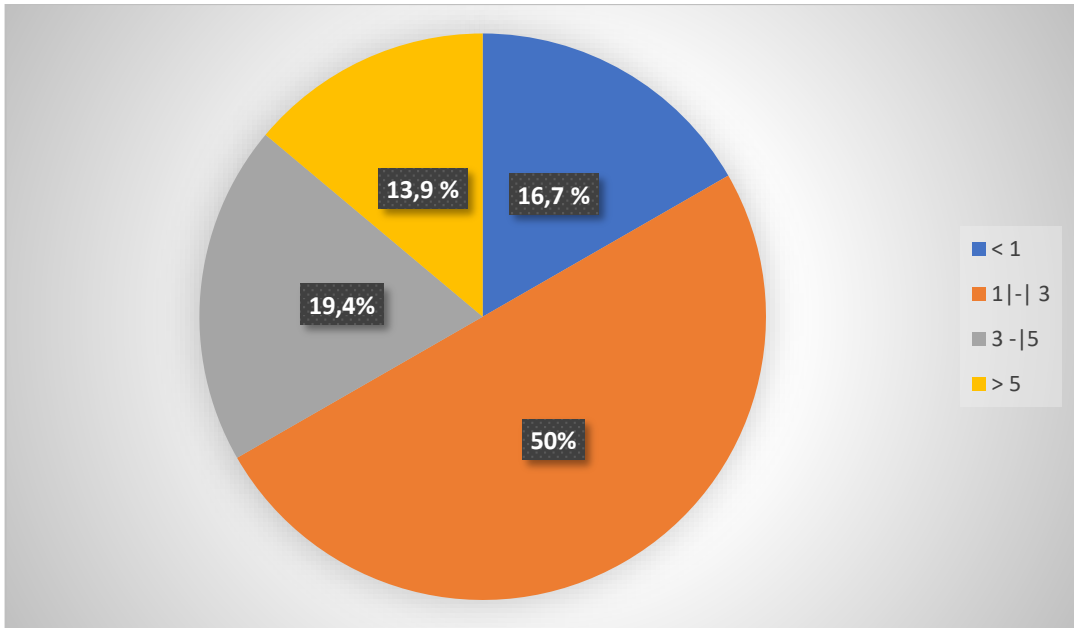
FIGURA 1 – Perfil dos Investigados por Gênero



Fonte: questionário elaborado pelo autor (2023)

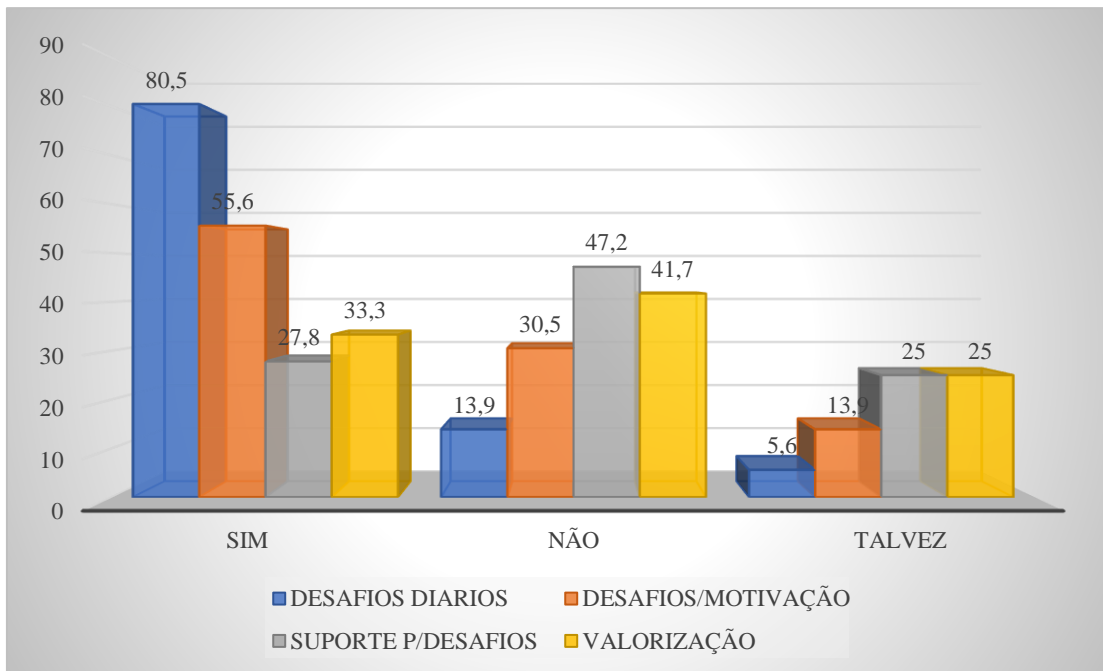


FIGURA 2 – Distribuição do tempo de serviço



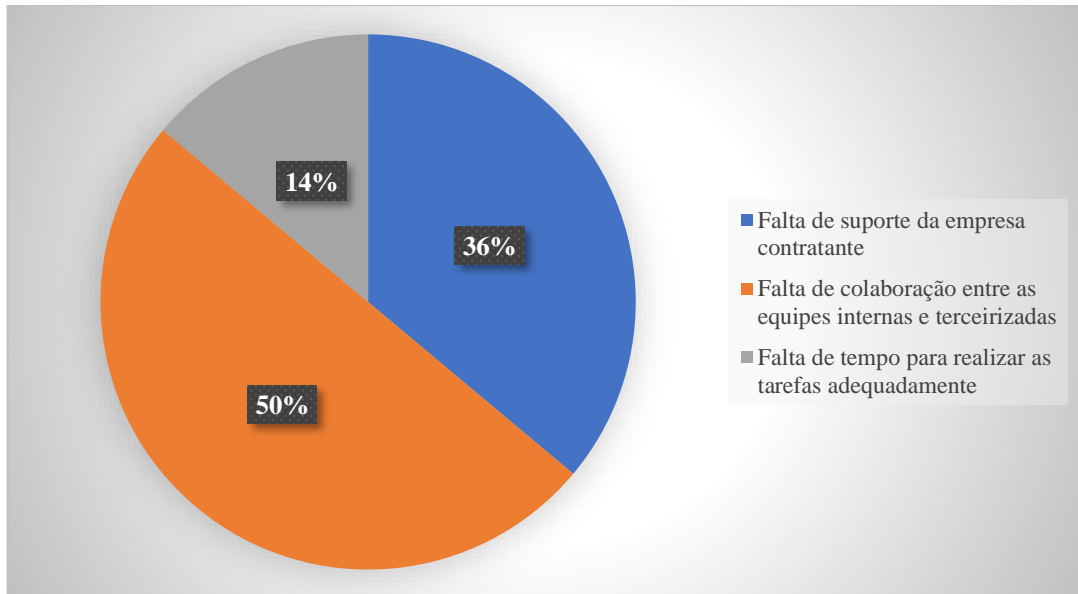
Fonte: questionário elaborado pelo autor (2023)

Figura 3 - Distribuição descritiva da qualidade dos serviços prestados pelo funcionário



Fonte: questionário elaborado pelo o autor (2023)

FIGURA 4 – Distribuição descritiva as principais dificuldades encontradas pelos funcionários em fornecer serviços de qualidade.



Fonte: questionário elaborado pelo autor (2023)

## 5 DISCUSSÕES

É possível observar na figura 1 que 69% dos entrevistados possuem o gênero masculino e somente 31% fazem parte do gênero feminino, ele ocorre de forma lenta, com poucas mulheres em cargos mais altos, mas com desigualdade salarial. A indústria automobilística no Brasil sempre teve papel fundamental para a economia do país, por meio da indústria da transformação, das fabricantes de veículos e das empresas de autopeças, ou seja, o setor está consolidado e é bastante representativo.

Contudo, quando o trabalho questiona sobre a representatividade da mulher no mercado de trabalho do setor automotivo brasileiro, verificou-se a existência de um pequeno e lento movimento, para a introdução feminina nas vagas, porém com ressalvas sobre cargos e diferenças salariais. No segmento automotivo, a presença da mulher em cargos de liderança, apesar de ainda ser pequena, vem ganhando destaque, refletindo positivamente nos resultados de companhias, pois em grandes corporações colocaram mulheres em cargos importantes, como diretoras de marketing, desenvolvimento de novos produtos e até mesmo CEO.

Na figura 2 fica evidente que 50% dos funcionários estão entre 1 e 3 anos de tempo de serviço na empresa, seguido de 19,4% de funcionários que estão entre 3 e 5 anos de tempo de

serviço, por outro lado, temos funcionários que se encontram inseridos na empresa a menos de 1 ano de serviço corresponde assim, a 16,7 % e por fim, somente 13,9 tem mais de 5 anos de trabalho na empresa.

A cultura organizacional tem uma influência significativa no cotidiano do trabalhador, moldando comportamentos, atitudes e interações dentro da organização. Ela representa os valores, crenças, normas e práticas compartilhadas pelos membros de uma empresa. Conforme Monteiro *et. al.* (2015), resultados promissores são consequência de um capital humano valorizado. Esses resultados estão baseados no uso desse capital como uma ferramenta estratégica com o objetivo de garantir um ambiente de trabalho mais produtivo, saudável e motivador. Deste modo, a cultura organizacional tem forte influência na rotatividade, tempo de serviço e desempenho dos funcionários.

Na figura 3, temos um gráfico que apresenta a distribuição descritiva da qualidade de serviços e nesse caso, pode-se observar que 80% dos funcionários apontam que os desafios afetam diretamente a qualidade do serviço e somente 55,6 acreditam que esses desafios afetam diretamente o serviço no que diz respeito à qualidade. Contudo, quando questionados sobre o suporte oferecido pela empresa, 47,2 dos entrevistados afirmam que a empresa não oferece de forma concreta algum suporte e nesse caso, se não há suporte por parte dos gestores, fica claro que nessa situação os desafios afetam diretamente a motivação dos funcionários. Por fim, podemos afirmar que tal situação correspondem a 41,7% dos funcionários se sentem desvalorizados.

Os desafios citados pelos funcionários podem ser entendidos como dificuldades enfrentadas por eles no dia a dia dentro da empresa, dentre eles estão, a falta de treinamento adequado, sobrecarga de trabalho e falta de reconhecimento e valorização profissional.

As respostas obtidas com a pesquisa, chamam atenção, pois treinamentos são essenciais para que a empresa se diferencie no mercado e consiga obter um crescimento saudável, pois é através do capital intelectual que a empresa gera inovação, mudança e flexibilidade de atuação. Sendo assim, especialmente em momentos delicados em relação aos fatores ambientais externos à organização, como crises, como por exemplo, é importante investir em treinamentos para se destacar e ver os negócios crescerem, apesar das circunstâncias (Volpe; Lorusso, 2019).

Os benefícios proporcionados às empresas a partir dos processos de treinamento e desenvolvimento são múltiplos, contribuem para a redução de erros e melhoria da qualidade

dos processos, serviços e produtos, melhoria no clima organizacional, atendimento e satisfação dos clientes, aumentando as chances de fidelização e indicações, maior motivação dos colaboradores, o que permitem gerar melhores resultados e crescimento para a empresa (Azeredo, 2019).

Dito isto, motivar o colaborador também permite reconhecer o colaborador, que se sentirá mais estimulado a desempenhar seu cargo com excelência e trabalhar no sentido dos objetivos da organização. Tornando, através de ações de treinamento e motivação, os colaboradores mais produtivos e alinhados às necessidades da organização (Moura, 2022).

Na figura 4, foi observado que 50% dos funcionários entrevistados apontam que as principais dificuldades encontradas estão relacionadas a falta de colaboração entre as equipes internas e terceirizadas e que 36% dos funcionários acreditam que a falta de suporte da empresa contratante favorece negativamente no que diz respeito a qualidade do serviço e por fim, 14% apontam como ponto de dificuldade a falta de tempo para realizar as tarefas adequadamente.

E nesse caso, todos devem estar alinhados com os objetivos estratégicos do negócio de modo a aumentar a colaboração e interação entre a equipe, foco no cliente e aceleração do desenvolvimento de seus projetos. Por outro lado, a utilização de terceirizados permite uma maior flexibilidade gerencial para as organizações e nesse sentido, têm a possibilidade de examinar e avaliar desempenhos dos terceirizados que se sobressaem em suas funções visando uma contratação futura para a empresa.

Como foi dito anteriormente em todo o corpo do presente artigo, a terceirização é indispensável, para toda e qualquer entidade, o qual traz benefícios para a empresa e para seus processos, uma vez que estabelecer estes tipos de serviços ajuda a controlar analisar e organizar o fluxo dos processos, de acordo com o que se deseja e deve ser seguido.

Para tanto, o controle das operações faz-se indispensável à gestão de riscos operacionais, visando proteger os processos, e garantir que os mesmos sejam realizados da forma correta, assim transmitindo confiabilidade e diminuindo os riscos. Sendo assim os mesmos devem estar alinhados e em harmonia. E nesse caso, para a avaliação dos controles, podem ser utilizadas diversas metodologias, como fluxogramas, tabelas, entre outras. O mais importante neste caso é sempre preservar as atividades de forma a não prejudicar as atividades que foram destinadas a terceiros realizarem. Contudo, mapear o processo, organizando um fluxo para demonstrar os pontos, ou seja, as falhas que podem ocorrer e que devem ser analisadas para realização de mudanças.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral compreender os desafios da terceirização no setor automotivo e com isso buscou discorrer sobre os aspectos históricos da terceirização no Brasil, analisar as vantagens e desvantagens da terceirização nas indústrias automotivas e apresentar práticas bem-sucedidas para a eficiência operacional. Os resultados obtidos nessa são de grande importância e permitem uma análise sobre os questionamentos realizados com os funcionários terceirizados, garantindo assim, maior precisão nos resultados, além disso proporcionou uma compreensão significativa do contexto e das condições reais do ambiente estudado.

Ao analisar os aspectos históricos sobre a terceirização no Brasil, este estudo mostra que esta prática pode ser considerada importante por vários motivos, dependendo do contexto e das metas específicas de uma organização. No entanto, é importante notar que a terceirização também apresenta desafios e preocupações, como a possível perda de controle sobre determinadas funções e a necessidade de gerenciar efetivamente os relacionamentos com os fornecedores para garantir a qualidade e a conformidade. A terceirização é uma estratégia que deve ser cuidadosamente avaliada em relação aos objetivos estratégicos de uma empresa, considerando suas vantagens e desvantagens em um contexto particular.

No que tange as práticas bem sucedidas na melhoria da qualidade e na eficiência operacional, esta pesquisa conclui que a excelência na produção automotiva exige um controle rigoroso sobre cada etapa da cadeia de suprimentos. Os resultados esperados incluem estratégias claras para garantir que a qualidade não seja comprometida pela terceirização, mas sim aprimorada. A gestão efetiva dos fornecedores é um componente crítico. Vale ressaltar que a seleção cuidadosa de parceiros, a comunicação transparente de expectativas e a implementação de práticas de monitoramento contínuo são resultados esperados, pois fica claro que isso não apenas reduzirá os riscos associados à terceirização, mas também fortalecerá as relações com os fornecedores. A redução de riscos operacionais é um objetivo central.

Deste modo, avaliar este processo significa prestar atenção principalmente na contratação das empresas terceiras, para não correr riscos de serviços prestados incorretamente. Além disso, os contratos devem estar bem claros e específicos para resguardar ambas as partes. Neste norte, deve-se sempre lembrar que os indivíduos são os gerenciadores das informações, sendo assim a prestação de serviços deve ser realizada da melhor forma, garantindo que os serviços continuem sendo executados com qualidade e com custos reduzidos. Portanto fica

visível como é imprescindível para todos os processos de uma organização o acompanhamento e garantia de qualidade e como deve ser valorizado para que a empresa tenha sempre sua saúde financeira e patrimonial preservada.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, M. H. A. de; **A evolução histórica e legislativa da terceirização no Brasil e seu reflexo nas relações trabalhistas.** Monografia (Graduação em Direito) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa - PB, 51 f. 2015. Disponível em: <https://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/browse?type=author&value=Albuquerque%2C+Maria>. Acesso em 12 dez. 2023.

ALVES, A. R.; **Notas sobre a terceirização na indústria automobilística brasileira.** XIII Encontro Nacional da ABET, 2013, Curitiba-Paraná. Universidade Federal do Paraná- UFPR, 35f. Disponível em: <https://www.academia.edu/7196637>. Acesso em 27 dez. 2023.

ALVES, N. S.; COSTA, A. V., **O Processo de Terceirização de Serviços no Consórcio Águas do Ceará da Cidade de Brejo Santo – CE.** On Line Rev. Mult. Psic. V.12, N. 42, Supl. 1, p. 552-568, 2018 - ISSN 1981-1179 disponível em: <http://idonline.emnuvens.com.br/id> acesso em 27 dez. 2023.

AZEREDO, F. **Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações.** Revista Brasileira de Administração Científica, v.10, n.1, p.14-30, 2019. Disponível em: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.001.0002>. Acesso em 10 de nov. de 2023.

BRASIL. **Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974. Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas e dá outras Providências.** Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1974.

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.** Brasília: Congresso Nacional, DF, 2017.

BORGES, M. S. **Análise e Implementação de um Sistema para Gerenciamento Dinâmico de Frotas.** Tese (Doutorado em ...). PUC, Rio de Janeiro, 2023.

COSTA, A. B. **História e Evolução do Treinamento e Desenvolvimento.** Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 43, p. e5s, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000032417>. Acesso em 13 dez. 2023.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. A. **Administração de serviços.** 4. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

FONSECA, V. P. **Relatório Anual do Projeto Alta Tensão.** Recife: MPT, dez. 2016.

FREIRE, M. W; **Gestão do desempenho no setor automotivo: Estudo de caso na Jeep do Brasil.** Universidade de Brasília-Faculdade de Tecnologia Departamento de Engenharia de

Produção. 51f. 2021. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/34160> Acesso em: 28 dez. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, A. P. T. **A Importância da Motivação e do Treinamento nas Organizações**. Educação, Psicologia e Interfaces, vol.1, n.1, p. 31-43, 2017. Disponível em: <https://educacaoepsicologia.emnuvens.com.br/edupsi/article/view/15>. Acesso em: 29 dez. 2023.

KINCZESKI, G. N.; **Fatores críticos de sucesso da gestão e fiscalização dos contratos de serviços terceirizados de instituições públicas federais**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 316–329 2020 Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/216603/PPAU0220D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 dez.2023.

MARTINS, S. P. **A Terceirização e o Direito do Trabalho**. 8º ed. Editora Atlas, 2011.

MENEZES, J. V. P.; PINTO, G. A. **A terceirização no polo automotivo do aglomerado metropolitano de Curitiba**. Revista da ABET, [S. l.], 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/abet/article/view/32912>. Acesso em: 24 dez. 2023.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2009.

MONTEIRO, S. et al. **Gestão de pessoas: a valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização**. In: XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção, Fortaleza, CE, out. 2015. Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/document/view/55220608/>. Acesso em 05 jan. 2024.

MOURA, M. L. de. **Treinamento e motivação de pessoal nas empresas: um diferencial para atingir resultados positivos**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 12, Vol. 03, pp. 32-41. Dez, 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/resultados-positivos>. Acesso em 08 jan. 2024.

PALADINI, E. P. **Visão de futuro qualidade: referenciais históricos para uma visão de futuro**. Academia Brasileira de Qualidade, ED. O Livro ABQ da Qualidade no Brasil p. 25, 2019.

PASSOS, I. B.; **A responsabilidade subsidiária da administração pública nos contratos de terceirização frente aos direitos fundamentais do trabalhador**. Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, Jul-Dez, 2013. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/> Acesso em: 18 dez. 2023.

PINTO, G. A. **A máquina automotiva em suas partes: um estudo das estratégias do capital na indústria de autopeças**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2011.

PRODANOV, C. C. FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Novo Hamburgo, 2ª ed. Feevale, 2013.

ROCKENBACH, P. C.; COELHO, K. S.; DELLAGNELO, E. H. L.; KANITZ, A. F. **Reflexões sobre uma perspectiva crítica na concepção do processo de capacitação dos empregados da escola Alpha**. Revista Gestão e Planejamento, v. 13, n. 1, p. 177-198, 2013. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2115>. Acesso em 28 dez. 2023.

SERRA, F; FERREIRA, M; TORRES, A; TORRES, M., **Gestão Estratégica - Conceitos e Casos**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

SILVA, D. M. **Terceirização na Administração Pública como Instrumento Estratégico de Gestão**. Ed. 1, Curitiba Juruá, 2014.

VOLPE, R.; LORUSSO, C. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. Psicologia Online, p. 01-08, 2019. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>. Acesso em 28 de dez. de 2023.