

INTERVENIÊNCIAS DA PRIMARIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO NO SETOR DE SERVIÇOS GERAIS EM UMA EMPRESA DE LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS

Gisele de Souza Eleutério Ferreira (Faculdade FEAMIG) eleuterio.gisele@gmail.com

Joéffisson Saldanha dos Santos (Faculdade FEAMIG) joefisson@gmail.com

Paulo Henrique Campos Prado Tavares (Faculdade FEAMIG) phcptavares@gmail.com

Rafael Antônio de Oliveira (Faculdade FEAMIG) a_o_rafa@yahoo.com.br

Silvia Ancelmoda Silva de Almeida (Faculdade FEAMIG) silbh.sas@gmail.com

Resumo

Para entrar e permanecer no mercado competitivo, numa economia globalizada, as organizações têm que traçar estratégias para enfrentar os desafios do sistema capitalista. Embora a terceirização de mão de obra tenha sido difundida amplamente nos últimos anos, é possível observar empresas internalizando novamente suas atividades. O objetivo dessa pesquisa é analisar quais as reais interveniências que levaram a empresa a primarizar as atividades do setor de serviços gerais ao substituir funcionários terceirizados por próprios, avaliando os pontos positivos e negativos dos mesmos. Para tanto, foi realizado um estudo de caso através de pesquisa qualitativa de cunho exploratório oriundos das informações obtidas em entrevistas semiestruturadas aplicadas aos gestores e empregados, e também a partir das observações *in loco*, da percepção dos colaboradores, além da aplicação de questionário ao diretor e ao analista administrativo, quanto aos processos de terceirização e primarização da empresa em questão. Por meio do presente estudo foi possível perceber que as interveniências que levam as empresas a terceirizar ou primarizar suas atividades é específica de cada tipo de gestão e também deve ser levado em consideração o perfil de cada organização. Não se pode dizer com certeza qual processo é o mais vantajoso; para cada caso deve-se fazer uma análise de viabilidade, de acordo com a realidade e objetivos específicos a serem alcançados que são peculiares a cada empresa.

Palavras-chave: Organizações, Estratégias, Terceirização, Primarização, Viabilidade.

1. Introdução

No cenário atual da economia, as empresas têm como objetivo obter vantagem competitiva no mercado, com o intuito de aumentar a eficiência operacional e os ganhos de produtividade, sem ter que, necessariamente, aumentar seus custos. No entanto, a busca por melhorias em seus processos levou as corporações a contratarem mão de obra de prestadores de serviços para, com isso, se concentrarem em suas atividades fins. Considerada uma estratégia de gestão, a terceirização pode conter resultados positivos ou não, fazendo-se necessário uma

relação de parcerias entre contratada e contratante, objetivando trazer vantagens competitivas para as mesmas.

Nesse contexto será trabalhado o conceito de *primarização*, que significa a empresa identificar que a terceirização não é mais viável por algum motivo, e para isso adotar o processo inverso, com o intuito de obter novos métodos de gerenciamento do processo, buscando redução da deficiência do serviço prestado e maior adesão dos colaboradores aos objetivos organizacionais.

Portanto, a presente pesquisa apresenta um estudo de caso sobre as interveniências que levaram a empresa WA, do ramo de locação de máquinas e foco desta pesquisa, a primarizar seu setor de serviços gerais.

2. Referencial teórico

2.1. Engenharia organizacional

A engenharia organizacional engloba diversas subáreas e para ABEPRO (2008) “planejamento estratégico e operacional, as estratégias de produção, a gestão empreendedora, a propriedade intelectual, a avaliação de desempenho organizacional, os sistemas de informação e sua gestão e os arranjos produtivos”, que se inter-relacionam e formam o grupo de conhecimentos que permitem a gestão das organizações.

As entidades possuem grupos de pessoas que realizam, de forma conjunta, as atividades criteriosamente divididas, para chegar a um objetivo comum previamente planejado (CHIAVENATO, 2010). Neste contexto, Tavares (2005, p. 276) informa que “para ser bem-sucedida, a estratégia tem que se apoiar em todos os componentes táticos que possam ser alocados para alavancar as atividades internas da organização”. Portanto, considerar os processos de contratação parte da estratégia que poderá tornar as organizações mais competitivas, gera a necessidade de acompanhamento e controle contínuo dos mesmos, de onde surgirão informações que darão o devido suporte às decisões no momento do gestor responsável definir qual o melhor e mais apropriado modelo de aquisição de mão de obra, que dentre eles podemos citar a terceirização.

2.2. Terceirização

Pagnoncelli (1993, p. 10) conceitua terceirização como sendo um “processo planejado de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros”. Já para Kardec; Nascif (2015,

p. 233) “terceirização é a transferência para terceiros de atividades que agregam competitividade empresarial, baseada numa relação de parceria”.

Levando isso em consideração, de acordo com Leiria (1993), um dos grandes problemas detectados sobre a contratação de serviços tange nas dificuldades da empresa tomadora de serviços tais como: cultura da empresa contratante; experiências anteriores; eleição do perfil do terceiro; prova documental, ou seja, buscar informação do terceiro para identificar se é um parceiro confiável e avaliar a qualidade do seu serviço.

2.2.1. Terceirização no Brasil

Devido à grande necessidade das empresas se manterem competitivas no mercado, muitas vão à busca de estratégias de melhoria de seus processos, tendo em vista o sistema de *outsourcing* ter sido bem-sucedido nos Estados Unidos, várias empresas pelo mundo implantaram essa estratégia. Os empresários brasileiros vendo-o como uma forma de melhorar seus processos embarcaram nessa nova onda do mercado mundial. Apesar da terceirização nem sempre trazer os resultados que a empresa espera, essa foi uma prática que muitos empresários adotaram para reduzir custos e melhorar seu desempenho, assim sendo, se concentrariam em suas atividades principais (PAGNOCELLI, 1993).

2.3. Primarização

Acompanhando as tendências de mercado e para se manterem competitivas, muitas empresas adotaram a estratégia de repassarem determinadas atividades para terceiros, com o objetivo de obter redução de custo e aumento da flexibilidade, para que deste modo ela possa focar em seu principal produto (PAGNONCELLI, 1993). A partir da percepção de falha no processo, ocorre o fenômeno da primarização, que segundo Magalhães; Souza; Andrade (2011, p.108) “a primarização (*reverseoutsourcing* ou *re-insourcing*) se caracteriza pela reversão da terceirização, isto é, consiste em retomar as atividades que haviam sido terceirizadas”. Dessa forma, o contratante torna-se responsável por executar as atividades antes delegadas às contratadas.

2.4. Serviços gerais

Segundo Padovani (2009) os serviços de conservação e limpeza conhecido também como serviços gerais, nas empresas se consolidaram no princípio dos anos 80 e 90, entretanto sua existência é desde os tempos remotos da humanidade. Esse trabalhador tem o papel fundamental de manter a organização nos ambientes laborais para que se tenham condições básicas de trabalho, dessa forma sua principal atuação é a higienização dos locais de trabalho,

mantendo em bom estado pisos, paredes, mobiliários e equipamentos de saneamento, para que preserve a qualidade e bem estar daquele que o utiliza. Esse tipo de serviço é considerado um serviço essencial, estando assim presente nos mais variados tipos de organizações (LAVILLE, 1977).

3. Metodologia

Foi realizado um estudo de caso, através da pesquisa qualitativa, sendo o universo desta pesquisa a empresa WA, do ramo de locação de máquinas e a amostra seu setor de serviços gerais. Para este estudo foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 8 colaboradores, observação *in loco* em 02/08/2016 das 09:00 às 12:00 horas da manhã e aplicação de um questionário ao diretor e analista administrativo via *e-mail*. Entre os entrevistados o diretor, o supervisor administrativo, o analista administrativo, a encarregada e os auxiliares de limpeza da área deram relatos sobre os processos conforme o roteiro da entrevista elaborada pelos autores. Não se sabe se os resultados e conclusões originados deste assunto poderão ou não se adaptar à realidade de outras organizações, visto que se trata de um estudo de caso único e específico às condições da empresa WA.

4. Resultados

4.1. Interveniências que levaram a empresa WA a terceirizar sua mão de obra de serviços gerais

Nesta seção serão abordados os principais fatores que levaram a empresa WA a adotar o processo de terceirização. Por meio das entrevistas semiestruturadas e questionário buscou-se, primeiramente, entender as interveniências que levaram à empresa a recorrer à terceirização. Segundo os gestores da época, em que se iniciaram as contratações terceirizadas, essa decisão surgiu do desejo de não ter que administrar o setor de serviços gerais, por considerar que o mesmo não era o foco principal da empresa naquele momento. Atente-se que se pode observar a resposta do supervisor administrativo, corroborando com o que Pagnoncelli (1993) afirmou ao definir terceirização como “um processo planejado de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros”.

Bom, na época que terceirizamos era comum está prática no mercado para os serviços de menor impacto e que não eram o foco principal da empresa. A direção não queria ter que cuidar ou gerir os conflitos e problemas desta área e por isso havia um enorme desejo de contratar uma empresa que colocasse alguém para lhe dar com esse processo (SUPERVISOR ADMINISTRATIVO, 2016).

Note-se a seguir que, através da fala, do diretor da empresa, fica evidenciada que a principal interveniência para que a gestão opte por terceirizar é a de poder focar nas atividades para as quais estão voltadas as principais características do negócio e a possibilidade de se ter redução nos custos, desde que haja uma boa gestão de pessoas dentro do processo de terceirização, ou seja, gestão entre contratante e contratada.

“O principal motivo de quando foi terceirizado o setor, era devido à ideia que o responsável tinha na época, para ele não teria mais problemas para administrar. Além dos custos, se o gestor tiver uma boa gestão de pessoas, o retorno será bem positivo” (DIRETOR, 2016).

“O gestor da época observou as experiências anteriores dos serviços prestados para outras empresas e buscou informação do terceiro para avaliação da confiabilidade” (DIRETOR, 2016).

Foram utilizados os critérios de escolha através de experiências anteriores dos serviços prestados para outras empresas e idoneidade dos cumprimentos básicos dos direitos trabalhistas. Justificando o que diz respeito à busca de informações sobre os serviços prestados em outras empresas, podemos verificar se o comportamento e a metodologia de trabalho atendem nossas necessidades, mas este quesito deve ser bem averiguado, pois a empresa irá indicar apenas parceiros que tenham bom relacionamento, por isso essa busca deve ser realizada em outras fontes confiáveis. E em relação à idoneidade dos cumprimentos legais esse fator é importantíssimo, pois a empresa contratante tem a obrigação de acompanhar, pois ela também responde como participante no descumprimento das obrigações (ANALISTA ADMINISTRATIVO, 2016).

Segundo Leiria (1993), terá que se fazer uma busca por informações da empresa escolhida para saber se será um parceiro confiável ou não. Note-se que esse foi o critério que a empresa utilizou, pois a tomada de decisão para a contratação de serviços de terceiros não é uma tarefa fácil, porém é fundamental para alcançar um bom resultado final nas execuções dos serviços.

4.2. Interveniências positivas e negativas do período terceirizado comparado ao primarizado sob análise do ponto de vista da empresa contratante

Aqui serão discutidos os resultados obtidos nas entrevistas, por meio de quadros comparativos que demonstram as principais interveniências positivas e negativas ocorridas entre o período terceirizado e o primarizado. Por meio do questionário aplicado ao analista administrativo e das entrevistas que foram realizadas com o supervisor administrativo e com a encarregada do setor de serviços gerais, pode-se perceber através de seus relatos, fatores favoráveis ao processo de primarização ocorridos na empresa em estudo. A seguir, o Quadro 1 com as

informações extraídas através das entrevistas semiestruturadas e questionário aplicado, apontando as causas e consequências dessa transição.

Quadro 1 – Consequências do processo de primarização para a empresa

Primarização	Consequências
Melhoria na qualidade e rendimento do setor serviços gerais.	Melhor condição de trabalho e funcionários mais eficientes.
Redução de custos	Redução no número de mão de obra.
Melhor acompanhamento e desenvolvimento das atividades	Maior controle das situações e das demandas existentes. Melhor gerenciamento e distribuição de tarefas.
Funcionários mais flexíveis	Surgimento do espírito de equipe e maior parceria entre colaboradores e gestores.

Fonte: OS AUTORES, 2016

A partir da análise do Quadro 1 e comparando os pontos levantados através das respostas obtidas, percebe-se que a empresa em estudo contradiz o que os autores Kardec; Nassif (2015) citam em relação as vantagens de terceirizar serviços, dentre elas o aumento da qualidade do produto ou serviço. Conforme relato dos gestores, na época da terceirização, a reclamação por parte dos funcionários dos demais setores em relação ao serviço de limpeza era maior, ainda que a empresa contratada contasse com um número mais elevado de mão de obra em comparação ao período primarizado. Com efeito, no período terceirizado, havia um volume de rotatividade expressivo o que pode ter influenciado na queda da qualidade do serviço prestado.

Os funcionários falam que antes eram mais pessoas para fazer a limpeza e tinha problemas, eles vinham trabalhar de camisa branca encostava na mesa e a blusa ficava toda suja. Eu cobro muito, tanto que no período que fiquei fora passaram sete encarregados na minha ausência, quando eu voltei pelo menos à recepção foi muito boa, agora as coisas vão andar é o que eu falo não precisa de muita gente precisa de qualidade (ENCARREGADA, 2016).

É evidente o fato de que esse tipo de reclamação, possivelmente, pode ser uma das causas da rotatividade de funcionários, influenciando diretamente no rendimento e qualidade do serviço realizado. Para Castro; Bim (2007) a falta de qualidade no serviço prestado, influencia diretamente na rotatividade de funcionários. Sendo observado também que a falta de

comunicação afetava no processo de gestão de pessoas contribuindo para a existência desse cenário. Conforme relatado no trecho abaixo:

Lá, entrava um e o cara deixava o copo cair no chão e ah!! manda embora. Ah! Não sei o que, manda embora, não sei o que, manda embora. Não tinha uma conversa, não tinha uma oportunidade. Era a gestão aqui, um supervisor, um abismo e os funcionários lá. Ninguém tinha uma interação. Hoje, todos os funcionários são próximos (SUPERVISOR ADMINISTRATIVO, 2016).

No meu ponto de vista a contratada não tinha parceria com a contratante, pois tínhamos grandes problemas de comunicação com eles, quando faltava algum funcionário a reposição não acontecia e quando acontecia era feita de maneira irregular, pois o funcionário chegava durante o expediente sem saber as atividades que ele tinha que realizar. Não havia uma pessoa para realizar esta instrução aos funcionários, fazendo com que a WA fizesse essa administração, sendo que deveria ser por conta da prestadora (ANALISTA ADMINISTRATIVO, 2016).

Ainda para os entrevistados, a primarização acarretou em um melhor acompanhamento e desenvolvimento das atividades por parte da empresa, as demandas se tornaram mais fáceis de serem controladas, facilitando o gerenciamento. Os autores Caputo; Palumbo (2005) citados por Vivaldini (2015) confirmam como vantagem da primarização, maior controle do processo, consequentemente, tendo um aumento na qualidade do serviço prestado. Na sequência está a fala do gestor onde ilustra bem essa situação:

“Com a minha gestão o pessoal fica mais tranquilo, os trabalhos são mais bem divididos, não tem sobrecarga, eu tenho mais tolerância e passei mais segurança para eles. E com isso, eles ‘vestem a camisa’ da empresa, sabem a importância da valorização, ele não é só mais um” (SUPERVISOR ADMINISTRATIVO, 2016).

Dessa forma, é possível afirmar que dentre as vantagens da primarização, conforme cita Magalhães; Souza; Andrade, (2011), o contato direto com o cliente, confiabilidade, trabalhadores acessíveis quando necessário, foram otimizadas após a primarização, sendo pontos perceptíveis de melhoria no desenvolvimento das tarefas de acordo com o gestor do setor.

A oportunidade de reduzir custos foi vista pelo gestor, conforme relato descrito abaixo:

Foi uma das primeiras coisas que eu fiz. A gente estava em um período de mercado ruim, então as atenções eram voltadas para a redução dos custos. Aí eu peguei todos os contratos, e o que foi possível renegociar eu renegociei e aí eu vi um ganho nesta parte aí que era primarizar a mão de obra do setor de serviços gerais (SUPERVISOR ADMINISTRATIVO, 2016).

Conforme Castro; Bim (2007) é desvantajoso primarizar se não houver um gestor com experiência suficiente para administrar. No caso da empresa em estudo, o gestor além de propor essa nova estratégia de gestão, assumiu o desafio de comandar toda a equipe do setor de serviços gerais e obteve resultados satisfatórios. Esse gestor não tinha experiências anteriores, porém, havia participado dos dois processos e aproveitou o momento ruim do mercado, em que a atenção era voltada para redução de custos e viu um ganho em primarizar o setor e conseguiu convencer à diretoria que seria viável adotar esse novo processo.

A Tabela 1 apresenta o cálculo comparativo em que é demonstrada a redução dos custos através da primarização.

Tabela 1 – Custos da terceirização x Primarização da mão de obra

TERCEIRIZAÇÃO X PRIMARIZAÇÃO DA MÃO DE OBRA			
Cargo	Nº de Colaboradores	Total Salários + Encargos 100% (Terceirização - Março/2015)	Total Salários + Encargos 100% (Primarização - Abril/2015)
Artífice/ Serviços Gerais	1	3.910,03	2.400,00
Auxiliar de Limpeza	6	13.360,43	11.100,00
Encarregado	1	3.163,78	2.400,00
Jardineiro	1	2.590,46	2.100,00
Total	9	23.024,70	18.000,00
Diferença em R\$ entre as Estratégias de Gestão	R\$ 5.024,70	Acumulado 12 meses (R\$ 60.296,40)	
Redução % do período Terceirizado para o Primarizado		21%	

Fonte: OS AUTORES, 2016

A Tabela 1 demonstra os custos com a mão de obra do setor de serviços gerais dos períodos em que o serviço era terceirizado (Março/2015), no qual o custo era de R\$23.024,70 e quando o serviço passou a ser primarizado (Abril/2015) apontando um custo de R\$18.000,00 extraídos das planilhas de custos fornecidas pela empresa WA, a partir da nota fiscal de serviços eletrônica pagos à contratada e da folha de pagamento dos funcionários após a primarização. Através da tabela verifica-se que com o processo de primarização a WA reduziu cerca de 21% o seu gasto com mão de obra, totalizando um valor de R\$5.024,70 ao mês, que gerou um montante de R\$60.296,40 no período de um ano. Para a análise foram levados em consideração apenas 9 colaboradores dos 15 que estavam terceirizados, para que se fosse possível entender a real redução dos custos citados pelos gestores. É importante destacar que essa redução no número de funcionários não afetou a qualidade dos serviços prestados, pelo contrário, observou-se uma melhora na execução das atividades.

Ressalta-se ainda, que o gestor responsável por ter que desempenhar essa nova atividade de fiscalização da limpeza não recebeu aumento de salário, já que ele havia sido promovido antes do processo de transição. Ainda é válido frisar que a fiscalização dos demais processos associados às atividades-fins da empresa não foram negligenciadas em decorrência de o gestor ter assumido a responsabilidade de fiscalização de mais um setor, com isso, passou a ter um maior controle das atividades e interação com a equipe de trabalho, fato que possibilitou reduzir o quadro de funcionários de 15 para 9.

Dessa forma, foi possível constatar que a tomada de decisão, ao definir qual o processo de gestão adotar, pode provocar resultados diferentes de acordo com cada empresa e que na organização em estudo, ocorreu o contrário do que foi afirmado pelos autores Magalhães; Souza; Andrade (2011), isto é, que ao voltar com a mão de obra direta há elevação de custos e diminuição da qualidade do serviço.

4.3. Análise dos processos de terceirização e primarização da empresa em questão, a partir das observações *in loco* e da percepção dos trabalhadores

Nesta seção os resultados que serão discutidos levarão em consideração as observações *in loco* e a percepção dos funcionários quanto aos períodos de terceirização e primarização. A partir das entrevistas realizadas com o pessoal do setor de serviços gerais que presenciou o processo de primarização na WA, foi perceptível que existem diversos aspectos que demonstram a satisfação dos colaboradores com essa nova forma de gestão.

No período em que os funcionários eram terceirizados, os benefícios eram poucos, quando houve o processo de primarização foi perceptível, por parte dos empregados, as melhorias quanto aos benefícios ofertados a eles. Segundo a entrevistada, as melhorias em relação à empresa após a primarização são bem expressivas.

Melhor né, porque terceirização até o olhar dos funcionários pra gente é outro, então tem uma diferença gritante entre ser terceirizado e trabalhar dentro da própria empresa né, era o nosso sonho, melhorou muita coisa, plano de saúde, hoje nós temos aqui o café da manhã, nós temos o almoço que é servido aqui dentro da empresa, tem o plano de saúde familiar, temos o plano odontológico, tem o seguro de vida. Então assim melhorou muito pra nós, por que antes a gente recebia o salário e pronto acabou (AUXILIAR DE LIMPEZA 3, 2016).

Um dos pontos fundamentais observados perante as entrevistas realizadas é a comunicação dos funcionários juntamente com a empresa da qual eles faziam parte e também com a empresa em que eles prestavam o serviço. Percebeu-se que havia falhas na comunicação, o

que acarretava alguns desgastes para os funcionários e, conseqüentemente, afetava a empresa. Dentre os funcionários, o jardineiro expõe o quão baixa era a frequência do *feedback*.

Muito raro, muito raro mesmo a gente conversar, eles praticamente não viam aqui, só viam mesmo quando a gente precisava de um material, a gente pedia eles e demoravam a trazer, mas traziam pra gente, então não era comum como agora. E hoje a gente tem um acompanhamento e sempre está fazendo reuniões (JARDINEIRO, 2016).

Quando perguntada sobre como é o ambiente de trabalho atual comparado com o período terceirizado, a auxiliar de limpeza relata que: “Hoje sendo direto pela empresa as pessoas tratam a gente com mais carinho, as pessoas que trabalham aqui, porque antes não era assim não. Há uma diferença, a gente trabalha com mais ânimo sabe, gostoso, todo mundo junto” (AUXILIAR DE LIMPEZA 4, 2016).

De acordo com Chiavenato (2010), as pessoas buscam na organização em geral um excelente lugar para trabalhar, reconhecimento e recompensas, oportunidade de crescimento, liberdade e autonomia, apoio e suporte, qualidade de vida, além de camaradagem e coleguismo. Isso foi possível a partir do momento que, ao realizarem a contratação dos funcionários, deixavam claro que ao fazer parte da organização teriam que trabalhar em equipe. Dessa forma, o ganho foi, tanto para os funcionários, quanto para a empresa.

5. Conclusão

Conclui-se que primarizar na empresa em estudo, veio da necessidade da redução de custos e de maior controle das atividades executadas pelo setor de serviços gerais e logo esta nova estratégia de gestão de pessoas obteve resultados positivos, com uma equipe menor de trabalho, executando as atividades com qualidade devido à maior satisfação e sentimento de pertencimento à organização. E diante do exposto, pode-se afirmar que o objetivo geral desta pesquisa foi atingido, pois foi permitido entender as interveniências que levaram a empresa WA a primarizar sua mão de obra na área de serviços gerais.

Em suma, por entender-se que toda a pesquisa não se limita aos resultados nela apresentados, levando-se em consideração as limitações do presente trabalho e por observar-se que um clima agradável no trabalho é vantajoso para ambas as partes do contexto organizacional, evidencia-se a possibilidade de se realizar trabalhos futuros voltados para o clima organizacional desta empresa e de outras que tenha passado por transições de estrutura de gestão ou cultura organizacional. Ainda considerando que as ações estratégicas abrangem organizações de todos os tamanhos e ramos de atividades, propõe-se outros estudos que

demostrem o processo da primarização em outros setores da economia, assim como as principais interveniências encontradas ao realizar esse processo.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ABEPRO. **Áreas e sub-áreas de engenharia de produção**. 2008. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/interna.asp?p=399&m=424&ss=1&c=362>>. Acesso em: 08 fev. 2016.

CAPUTO A. C.; PALUMBO M. Manufacturing re-insourcing in the textile industry: a case study. **Industrial Management & Data Systems**, v. 105, n. 2 p. 193-207, 2005.

CASTRO, Áureo Silva; BIM, Elvis Antônio. A viabilidade da desterceirização (*outsourcing reverse*): um estudo de caso sobre reciclagem de componentes poluentes (baterias automotivas). In: XIV CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS – João Pessoa – PB, Brasil, 05 de dezembro a 07 de dezembro de 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KARDEC, A; NASCIF, J. **Manutenção**: função estratégica. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

LAVILLE, Antoine. **Ergonomia**. São Paulo: Editora da USP, 1977.

LEIRIA, J. S. **Terceirização**: uma alternativa de flexibilidade empresarial. 6. ed. Porto Alegre: Sagra: DC Luzzatto, 1993.

MAGALHÃES, Y. Torres de; SOUZA, Miriane C. Oliveira; ANDRADE, Fabiana de Oliveira. **Primarização x Terceirização**: um estudo em uma prefeitura de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STP_141_891_19404.pdf>. Acesso em: 1 mar. 2016.

PADOVANI, Ariovaldo. **SST em serviços de limpeza e conservação**: um breve dossiê. 2009. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/14990258-Sst-em-servicos-de-limpeza-e-conservacao-um-breve-dossie.html>>. Acesso em: 12 mai. 2016.

PAGNONCELLI, D. **Terceirização e parceirização**: estratégias para o sucesso empresarial. Rio de Janeiro: Sindicato Nacional dos Editores de Livros. 1993.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**: São Paulo: Atlas, 2005.

VIVALDINI, Mauro. **Terceirização, quarteirização e primarização logística**. 2015. Disponível em: <<http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/1237>>. Acesso em: 24 abr. 2016.