

Desafios e Oportunidades da Terceirização em Gestão de Facilities: Breve Análise de Conteúdo

Challenges and opportunities in the management of outsourcing in Facilities Management: a brief analysis of content

*Robson Quinello*¹

Resumo

O objetivo do trabalho foi apresentar os insights oriundos de debates proferidos por profissionais seniores no curso de pós-graduação em Gestão de Facilities (GF), durante os meses de setembro e dezembro de 2022, na cidade de São Paulo. Foi solicitada aos alunos a elaboração de reflexões críticas após palestras sobre o tema “Desafios, Riscos e Oportunidades da Gestão de Terceiros”. Por meio de análises de conteúdo foi possível observar preocupações acerca do tema e os resultados preliminares apontaram que a fragilização dos processos internos de gestão, bem como a falta de aplicação do conceito de ciclo de vida nos contratos geram impactos negativos, como os da insegurança jurídica e a precarização dos serviços. A terceirização, ferramenta estratégica essencial para as empresas, é um dos maiores desafios da área de GF, principalmente após 2017, com a promulgação da chamada lei da terceirização nº 13.467, portanto discutir o tema é essencial e urgente para o setor.

Palavras-Chave: Gestão de Terceiros. Ciclo de Vida dos Contratos. Gestão de Processos em Serviços.

Abstract

The objective of the work was to present the insights arising from debates given in the Facilities Management (FM) post-graduation, during the months of September and December 2022, in the city of São Paulo. The students were asked to elaborate critical reflections after lectures with senior professionals on the theme "Challenges, Risks and Opportunities of Third-Party Management". Through content analysis it was possible to observe concerns about the theme and the preliminary results pointed out that the weakening of internal management processes, as well as the lack of application of the life cycle concept in contracts, generate negative impacts, such as legal insecurity. The third party's management, an essential strategic tool for companies, is one of the biggest challenges in the Brazilian FM area, especially after 2017, with the enactment of the outsourcing law No. 13,467. Evidence of high turnover, added to high job insecurity, has created additional obstacles for professionals, so discussing the topic is essential and urgent.

Keywords: Outsourcing Management. Contract Life Cycle. Service Process Management.

¹ SENAI Vila Mariana, São Paulo, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3526-997X> . E-mail: robson.quinello@senaisp.edu.br

* * *

1 Introdução

A Gestão de Facilities (GF) desempenha um papel essencial no suporte às operações organizacionais, abrangendo a manutenção, operação e conservação de infraestruturas físicas prediais para garantir qualidade, segurança e conforto aos usuários. No setor privado, a importância da GF tem crescido significativamente, tanto em termos de volume de recursos quanto na quantidade de profissionais atuantes. Segundo relatório da McKinsey (Adhikari et al., 2018), estima-se que o setor movimentará globalmente cerca de 1,9 trilhão de dólares entre 2018 e 2024, com uma taxa de crescimento anual de 6,2%. Nos Estados Unidos, onde há estatísticas formais sobre a ocupação, mais de 700 mil profissionais atuam na área (Data USA, 2023). No Brasil, a recente inclusão da GF na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) em 2023 ainda não permitiu a consolidação de dados oficiais sobre o setor (Brasil, 2023).

A formalização da disciplina no Brasil se estruturou a partir da criação da Associação Brasileira de Facility, Property e Workplace (ABRAFAC), em 2004. Antes disso, a GF era pouco explorada no campo acadêmico nacional, emergindo majoritariamente das práticas adotadas por filiais de multinacionais com experiências provenientes de suas matrizes. Com a evolução do setor e a promulgação da reforma trabalhista de 2017 (Lei nº 13.467), que expandiu a possibilidade de terceirização para incluir atividades essenciais das empresas, novos desafios e oportunidades surgiram, reforçando a necessidade de estratégias eficientes para a gestão de terceiros.

Apesar da relevância desse contexto, há uma lacuna na literatura sobre a percepção dos profissionais acerca desses desafios e oportunidades no Brasil. Este estudo busca preencher essa lacuna ao investigar as percepções dos alunos de pós-graduação sobre a gestão de terceiros no setor de GF. O estudo utiliza uma abordagem qualitativa baseada na análise de conteúdo, aplicada sobre reflexões críticas elaboradas pelos participantes do curso, após palestras ministradas por profissionais experientes do mercado.

O curso, realizado entre setembro e dezembro de 2022, em São Paulo – Brasil, contou com 10 aulas (30 horas no total) e duas turmas: uma remota e uma presencial. Os palestrantes e alunos, todos profissionais atuantes no setor, foram previamente informados sobre o uso do material produzido para fins de pesquisa. Os dados coletados incluem reflexões críticas elaboradas pelos alunos sobre essas palestras, totalizando 22.675 palavras. A análise desse material permitiu identificar os termos mais frequentemente utilizados e os principais temas abordados, contribuindo para uma compreensão aprofundada das percepções dos profissionais sobre os desafios e oportunidades da GF no Brasil.

Dessa forma, a pesquisa visa fortalecer o embasamento teórico e empírico do estudo, alinhando os procedimentos metodológicos ao objetivo definido e garantindo maior rigor científico na interpretação dos resultados. Além disso, busca-se oferecer contribuições para aprimorar o entendimento sobre a terceirização no setor, auxiliando na formulação de estratégias mais eficazes para a gestão de serviços.

2 Referencial Teórico

A Gestão de Facilities (GF) tem como objetivo oferecer suporte às operações das organizações por meio da manutenção, operação e conservação das infraestruturas físicas prediais. Esse suporte é essencial para garantir qualidade, segurança e conforto aos usuários e colaboradores desses ambientes. No Brasil, a formalização da disciplina ganhou força com a criação da Associação Brasileira de Facility, Property e Workplace (ABRAFAC) em 2004. Até então, a GF era pouco difundida no meio acadêmico, devido à ausência de formulações teóricas consolidadas no país. Seu desenvolvimento se deu principalmente na prática, trazido pelas filiais de multinacionais cujas matrizes já possuíam histórico consolidado na área.

Um dos primeiros registros da GF remonta à década de 1970, em uma publicação do periódico *Computer World* nos Estados Unidos. O artigo fazia referência a uma nova modalidade de prestação de serviços, *facilities management*, surgida para atender às demandas dos edifícios corporativos de processamento de dados, marcando a entrada massiva da indústria da computação nos espaços de trabalho, especialmente no setor bancário americano. Dessa forma, a GF emergiu de forma espontânea como resultado do processo de terceirização.

No Brasil, ainda que não haja registros oficiais sobre o início da GF, destacam-se a formação do Grupo de Administradores de Serviços (GAS) e do Grupo de Gestores de Facilities (GRUPAS), criados respectivamente em 1983 e 1984, e que reuniam profissionais da área de administração de serviços, futuros fundadores da ABRAFAC. Além disso, não se pode descartar a possibilidade de que subsidiárias de multinacionais americanas e europeias tenham introduzido conhecimentos tácitos em suas filiais no país antes da década de 1980, especialmente aquelas com plantas industriais que, assim como nos EUA, possuíam áreas de engenharia de planta.

A terceirização na GF tem ganhado destaque à medida que organizações delegam serviços não essenciais, como limpeza, manutenção e segurança, a fornecedores especializados, como apontam Veerakul (2023) e Nolasco (2024). Essa prática oferece benefícios como redução de custos, flexibilidade e acesso a expertise técnica, mas também impõe desafios, como dependência excessiva, inconsistências no desempenho e riscos contratuais. A complexidade desse modelo exige uma compreensão abrangente dos desafios e oportunidades envolvidos, além da identificação de fatores críticos de sucesso (FCS) para garantir uma prestação de serviços sustentável.

A revisão da literatura aponta para uma abordagem multifacetada da terceirização na GF, com temas centrais como identificação de riscos, alinhamento estratégico, sustentabilidade e integração de tecnologias digitais. Estudos como os de Ikediashi et al. (2012) analisam os riscos associados à terceirização (por exemplo, qualidade do serviço e dependência de fornecedores) e seus impactos no desempenho organizacional, utilizando modelos de equações estruturais para fundamentar suas conclusões. Já Haugen e Klungseth (2017) oferecem uma perspectiva histórica, investigando a evolução da terceirização na GF no setor público ao longo de 25 anos, com foco nos países nórdicos, onde a dependência desse modelo é relativamente menor.

Os FCS para a terceirização da GF têm sido amplamente estudados, sendo a medição de desempenho, a relação custo-benefício e a gestão da relação cliente-fornecedor os principais determinantes do sucesso. Lok e Baldry (2015), por exemplo, utilizam a técnica Delphi para analisar os FCS sob a ótica de clientes e fornecedores em Hong Kong. Outros estudos, como os de Ikediashi e Odesola (2016), destacam variações regionais, comparando as práticas de GF na Nigéria e no Reino Unido. Além disso, pesquisas sobre decisões estratégicas e táticas de terceirização sugerem que tarefas operacionais rotineiras, como limpeza, são mais adequadas para a terceirização, enquanto funções estratégicas, como gestão de energia, devem ser mantidas internamente (Hou et al., 2016; Ajayi, 2018). No estudo de Lavery (1998), foi observado que a escassez de engenheiros de manutenção qualificados, tornou a terceirização uma alternativa viável; no entanto, as organizações deveriam pesar os benefícios em relação aos riscos associados à perda de controle sobre as funções críticas de manutenção.

Outras pesquisas na área exploram a integração de sustentabilidade e tecnologias digitais na terceirização da GF. Lok et al. (2021) e (Hosseini et al., 2023) propõem o uso de redes neurais artificiais para otimizar a gestão dos contratos de terceirização, enquanto estudos como os de Dulguun (2023) investigam o impacto da Internet of Things (IoT) e da Inteligência Artificial (IA) na otimização dos serviços. A sustentabilidade tem se tornado um aspecto fundamental, com fornecedores sendo cada vez mais pressionados a se alinhar a metas de eficiência energética e responsabilidade ambiental (Lok e Baldry, *ibid.*). No entanto, a adoção dessas práticas varia significativamente entre regiões, sendo que estudos em mercados emergentes, como Nigéria e Sri Lanka, apontam desafios e oportunidades específicas (Ikediashi e Odesola, 2016; Dasandara et al., 2020).

De uma maneira geral, entre benefícios e desafios, a terceirização não é consenso entre os autores, o que indica a complexidade da sua prática, como concluiu Usher (2003) para quem o sucesso dos acordos de terceirização depende de dois fatores críticos: o desenvolvimento do relacionamento entre cliente e fornecedor e a formulação de um contrato bem estruturado que permita inovação e investimento, que juntos possam mitigar os desafios impostos por objetivos divergentes de ambas as partes.

Nesse sentido, para garantir boas práticas na gestão da terceirização, uma abordagem recomendada é a aplicação do conceito de ciclo de vida dos contratos (Ampumuza et al., 2020). Esse modelo abrange diversas etapas, incluindo a execução e o cumprimento dos termos contratuais entre as partes envolvidas. Além da conformidade legal, esse processo busca assegurar que todas as especificações técnicas sejam atendidas, prevendo documentações detalhadas e acordos sobre eventuais ajustes ou modificações ao longo da execução contratual. Em essência, trata-se de um monitoramento contínuo e estruturado, cujo objetivo é maximizar os benefícios mútuos e reduzir riscos operacionais na aquisição e na prestação de serviços.

No Brasil, as particularidades da GF fazem com que a terceirização seja amplamente adotada como estratégia de negócios, tornando sua gestão ainda mais complexa. Essa complexidade se intensificou com a reforma trabalhista de 2017, instituída pela Lei nº 13.467 (Brasil, 2017), que expandiu a possibilidade de terceirização para incluir a atividade principal das empresas. Antes dessa reforma, a terceirização se limitava a atividades secundárias, como portaria, recepção, manutenção, vigilância e limpeza. A modificação da Lei 6.019 de 1974 (Brasil, 1974) ampliou essa prerrogativa, conforme disposto no artigo 4º-A.

[...] 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. (Brasil, 2017, art. 4º A).

Com essa mudança, a terceirização passou a contemplar uma possibilidade inédita: a delegação da própria atividade principal da empresa para terceiros. No Brasil, estima-se que aproximadamente 25% da força de trabalho seja terceirizada (Stein et al., 2017). Embora não existam dados oficiais nacionais específicos sobre o mercado de GF, sabe-se que essa área desempenha um papel central na gestão de atividades secundárias das empresas. Essas atividades incluem *hard services*, que garantem o funcionamento adequado das infraestruturas prediais, e *soft services*, voltados ao bem-estar e às necessidades dos usuários desses espaços.

Entretanto, Costa et al. (2019) destacam que a terceirização também trouxe desafios significativos, especialmente após 2017. Entre os principais impactos negativos observam-se o aumento da rotatividade de funcionários, a diminuição do senso de pertencimento e a precarização das condições de trabalho.

Apesar dos avanços na literatura, ainda existem lacunas relevantes. Estruturas de gestão adaptadas à terceirização na GF permanecem subdesenvolvidas, como demonstrado nos estudos de Sridarran e Fernando

(2013). Além disso, há escassez de dados empíricos sobre estudos comparativos globais e sobre a integração da sustentabilidade em cenários reais. Isso reforça a necessidade de pesquisas futuras que aprofundem os insights empíricos, especialmente no contexto da transformação digital e de estratégias de terceirização na GF voltadas para a sustentabilidade.

A crescente demanda por uma gestão eficiente desses desafios reflete diretamente na formação acadêmica dos profissionais da área, impulsionando a criação de disciplinas específicas de gestão de terceiros nos cursos de pós-graduação. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo apresentar os principais insights obtidos durante a disciplina GTER - Gestão de Terceiros, ministrada no curso de pós-graduação de GF, a partir da análise dos debates e conteúdos discutidos ao longo do curso. O objetivo geral da pesquisa foi identificar os principais desafios e oportunidades da terceirização para o setor nacional.

3 Metodologia

A abordagem metodológica deste estudo é de natureza qualitativa exploratória, utilizando a técnica de análise de conteúdo (ISASI, 2021). De acordo com Rocha Silva et al. (2005, p. 80), a análise de conteúdo é um:

método da pesquisa qualitativa que segue orientação da perspectiva fenomenológica; admite que a realidade não existe no vácuo, mas é um produto social. Dessa forma, as ideias dos atores e suas concepções de mundo estão representadas nas suas falas, na sua realidade. A consciência da realidade social não está expressa apenas no discurso declarado, ao optar pela utilização da técnica de análise de discurso, cabe ao investigador social tentar compreender e revelar as entrelinhas nas falas dos atores, já que estas exteriorizam suas construções acerca de dada realidade.

Complementando essa visão, Bardin (2011) define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, com o intuito de inferir conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens. A análise de conteúdo, segundo Bardin, segue três etapas fundamentais: (i) pré-análise, que envolve a escolha do corpus e a definição das categorias de análise; (ii) exploração do material, na qual ocorre a codificação e categorização dos dados; e (iii) tratamento dos resultados e interpretação, onde se realizam inferências e conclusões sobre os dados analisados.

A pesquisa foi conduzida no contexto da disciplina GTER, composta por 10 aulas, intercaladas por palestras proferidas por profissionais da área, totalizando 30 horas de atividades para duas turmas: 10MGF (remota, via Microsoft Teams) e 11MGF (presencial), entre setembro e dezembro de 2022,

na cidade de São Paulo, Brasil. As duas turmas eram compostas por 33 profissionais de Gestão de Facilidades (GF), sendo 17 alunos na turma remota e 16 na presencial. Os participantes possuíam idades entre 25 e 45 anos, experiência profissional superior a cinco anos e atuavam tanto como tomadores quanto como prestadores de serviços na área de GF. A amostra, obtida por conveniência, era composta por 22% de mulheres e 78% de homens, com formações acadêmicas predominantemente em engenharias e administração. Cerca de 70% dos participantes eram oriundos do setor de serviços. Por questões éticas, os nomes dos participantes e de suas respectivas empresas foram omitidos do estudo.

Os palestrantes convidados totalizaram nove profissionais seniores, com idades entre 40 e 55 anos e mais de 20 anos de experiência no mercado. A amostra, também por conveniência, era composta por 77% de mulheres e 23% de homens, com formações em direito, engenharias e administração. Esses profissionais atuavam em diversos setores, incluindo serviços, varejo, indústria e setor público. A diversidade das amostras, tanto de alunos quanto de palestrantes, favoreceu a geração de múltiplas perspectivas sobre o objeto de estudo.

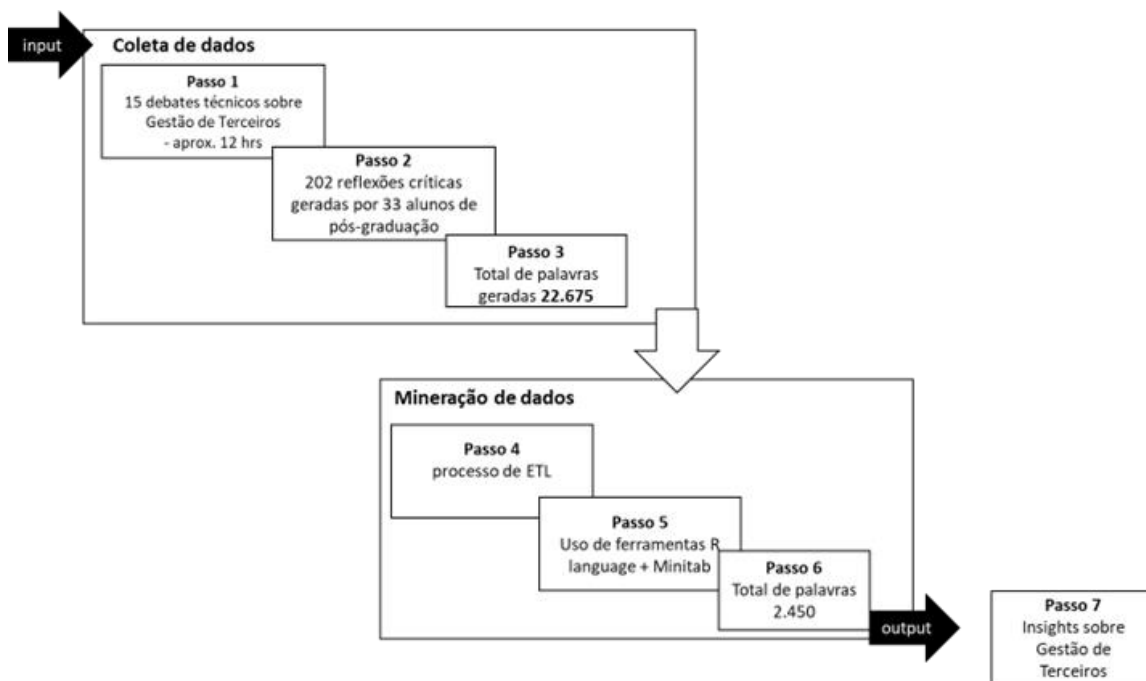


Figura 1. Abordagem metodológica

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A Figura 1 ilustra o fluxo metodológico adotado na pesquisa, detalhando as etapas desde a coleta de dados até a geração de insights sobre Gestão de Terceiros. O processo metodológico pode ser dividido em duas grandes fases: Coleta de Dados e Mineração de Dados.

Na coleta de dados, foram seguidos os seguintes passos: a) Realização de 15 debates técnicos sobre Gestão de Terceiros, totalizando aproximadamente 12 horas de discussões; b) Geração de 202 reflexões críticas elaboradas por 33 alunos de pós-graduação; c) Compilação do total de palavras geradas no processo, atingindo 22.675 palavras.

Na fase de mineração de dados, os dados coletados foram tratados e analisados conforme descrito abaixo: a) aplicação do processo de ETL (Extract, Transform, Load) para limpeza e estruturação dos dados textuais; b) utilização das ferramentas R language e Minitab para análises estatísticas e processamento textual; c) após o tratamento e síntese, o total de palavras foi reduzido para 2.450, facilitando a análise e interpretação dos dados; d) a fase final do processo gerou insights relevantes sobre a GTER, baseados na análise dos textos produzidos pelos participantes.

Durante a disciplina, foi informado que a mesma seria complementada por debates abertos conduzidos por profissionais seniores do mercado. Os palestrantes realizaram 15 encontros, sendo sete para a turma virtual (10MGF) e oito para a presencial (11MGF), totalizando aproximadamente 12 horas de exposição. Os encontros ocorreram de forma híbrida, respeitando a divisão entre os formatos remoto e presencial. Para os palestrantes, foi sugerida pelo professor uma pauta genérica para suas apresentações, incluindo a seguinte questão norteadora:

Com base em sua experiência profissional, qual é sua percepção sobre as oportunidades e desafios da gestão de terceiros? Essa questão visa promover um debate estruturado sobre os desafios e oportunidades que envolvem a gestão de terceiros, permitindo que os alunos compreendam como essas áreas impactam a operação das empresas e suas carreiras como gestores. Além disso, busca diferenciar os aspectos específicos de cada tema para evitar interpretações ambíguas durante a análise.

Posteriormente, os alunos foram orientados a elaborar reflexões críticas de até 250 palavras para cada palestra assistida, totalizando 202 laudas registradas na plataforma Microsoft Teams (DATASET, 2022). Para estimular as respostas, foram provocadas duas reflexões:

- Como minha empresa se encontra, neste momento, em relação ao tema – gestão de terceiros, debatido com o palestrante? O objetivo dessa reflexão é levar os alunos a situarem suas organizações dentro do contexto apresentado, permitindo uma análise comparativa entre teoria e prática. Dessa forma, busca-se compreender quais desafios e oportunidades estão mais presentes em seus ambientes corporativos.
- Enquanto gestor, como posso contribuir para o aprimoramento ou melhoria da gestão de terceiros na minha empresa? Essa questão incentiva a reflexão crítica e aplicada, desafiando os alunos a proporem soluções e estratégias para melhorar a gestão em suas empresas. Assim, evita-se uma abordagem genérica e garante-se um direcionamento mais prático da discussão.

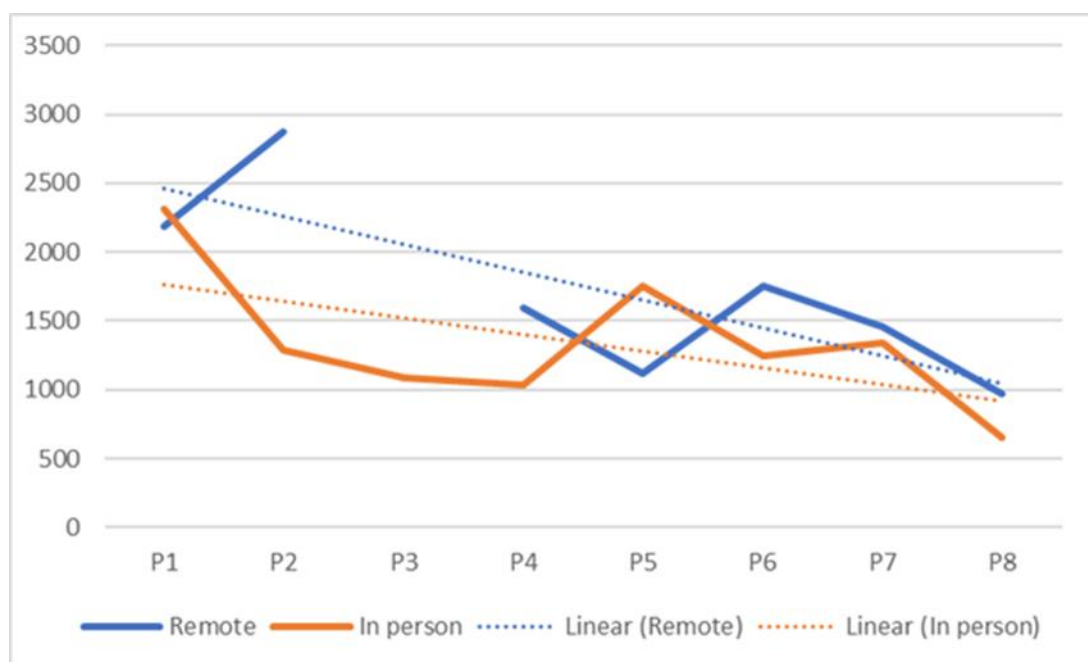
Para a análise dos dados textuais, utilizou-se a linguagem R na plataforma RStudio. As análises estatísticas descritivas foram conduzidas por meio do software Minitab. A análise de sentimentos foi realizada com o pacote *syuzhet* (JOCKERS, 2020), que emprega o dicionário de sentimentos NRC (National Research Council), adequado para o idioma português. Segundo Mohammad e Turney (2013), a análise de sentimentos baseia-se na utilização de léxicos emotivos para classificar palavras conforme suas associações com oito emoções (raiva, medo, antecipação, confiança, surpresa, tristeza, alegria e repugnância) e duas valências (positiva e negativa), fundamentadas na teoria das emoções de Plutchik. O objetivo central dessa abordagem é compreender as atitudes e opiniões expressas nos textos analisados, respondendo as perguntas de pesquisa:

- Quais são os desafios enfrentados pelos gestores de facilities na terceirização de serviços?
- Quais oportunidades podem ser exploradas nesse modelo de gestão?
- Como a aplicação do ciclo de vida dos contratos pode mitigar riscos e otimizar a gestão de terceiros?

4 Resultados

As narrativas geradas após os debates foram consolidadas e totalizaram 22.675 palavras, sendo 11.957 ou 53% da turma remota 10MGF e 10.718 ou 47% da turma presencial 11MGF. Inicialmente foi realizado o processo de ETL – extraction, treatment, loading dos dados, além de engenharia de atributos, findando em um documento único (corpus) com todas as reflexões críticas fracionadas (DATASET, 2022). Após a formatação final do documento, seguiu-se a geração do vetor de tokens (palavras) do corpus e a eliminação das stopwords obtendo-se 2.450 palavras, ou seja, no processo de filtragem restaram aproximadamente 10% de palavras que foram posteriormente investigadas.

Num segundo momento, testou-se se haveria diferenças estatísticas significativas entre as quantidades de palavras produzidas nas duas amostras: turma presencial e remota, por meio do teste não-paramétrico para amostras independentes de Mann-Whitney, sendo H_0 - hipótese nula, onde as duas amostras seriam parecidas e, H_1 - hipótese alternativa, amostras diferentes. Resultou num p-value de 0.564 (nível de confiança de 95%), ou seja, não se pode rejeitar H_0 , sendo assim, as amostras não são diferentes significativamente. Na sequência verificou-se as estatísticas descritivas, conforme Gráfico 1, demonstrando que a turma remota produziu mais conteúdo (703 palavras) mesmo tendo uma palestra a menos que a turma presencial. Cada aluno produziu, em média, 687 palavras por palestra.



Classe	Qde alunos	Palestrante	RB	RI	VE	IV	LU	AS	IR e C	KA	Estatísticas			
		Teor da palestra	Jurídico	Operacional	Operacional	Operacional	Técnico	Adm/fina	Operacional	Operacional				
		Palestra	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total	Média	Desvio	Média/aluno
10MGF	17	Remota	2184	2874		1593	1116	1758	1460	972	11957	1708	653	703
11MGF	16	Presencial	2311	1285	1090	1037	1755	1243	1340	657	10718	1340	500	670

Gráfico 1. Total de palavras de cada palestra por turmas

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Há uma tendência geral, vide Gráfico 1 linhas pontilhadas, de ambas as turmas produzirem menos conteúdo com o passar do tempo, indicando a falta de entrega de algumas reflexões críticas por parte dos estudantes e/ou um possível esgotamento de ideias ao longo das palestras. Ainda que o total de palavras produzidas seja próximo, há um desvio-padrão maior na amostra da turma remota (653), podendo indicar assimetria de conhecimentos práticos dos alunos, já que as reflexões críticas eram produzidas usando as palestras como referências somadas às experiência do dia a dia dos alunos.

Quando analisadas as palavras mais frequentemente utilizadas nas narrativas e já descontando as stopwords, resultando em 2.450 palavras, observa-se que empresa, serviço, contrato, processo e trabalho aparecem como as cinco principais, de acordo com o Gráfico 2. Esses achados indicam que a formalização de processos internos, aliados ao conceito de ciclo de vida dos contratos poderiam mitigar os impactos da terceirização de serviços nas atividades de GF. Segundo relatos dos alunos, poucos são aqueles que teriam processos bem descritos e formalizados na gestão de terceiros.

Para Dumas et al. (2013), os processos são responsáveis por determinar tarefas, empregos e responsabilidades e, com isso, moldar o trabalho de cada empregado. Além disso, determinam o potencial de uma organização para se adaptar às novas circunstâncias e para cumprir novas demandas em constante crescimento, ou seja, influenciariam as receitas

potenciais e moldariam o perfil de custos de uma organização. Já Trkman (2010) recorda que processos é um conjunto completo e dinamicamente coordenado de atividades ou tarefas logicamente relacionadas que devem ser realizadas para fornecer valor aos clientes ou para cumprir outros objetivos estratégicos. Não os ter significaria o inverso.

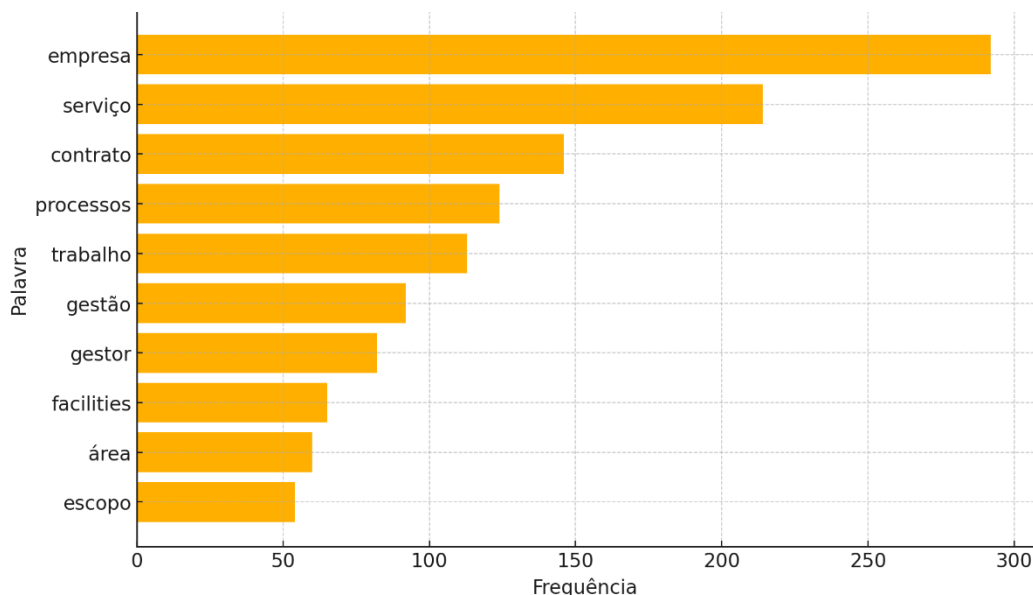


Gráfico 2. Palavras mais citadas nas reflexões

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Os achados, Gráfico 2, da análise de conteúdo reforçam a centralidade de conceitos previamente discutidos na literatura sobre GF e terceirização de serviços. Observou-se que os termos mais frequentes, como "empresa", "serviço", "contrato", "processos" e "trabalho", refletem diretamente os temas abordados por autores como Ikediashi et al. (2012) e Lok e Baldry (2015), que destacam a importância da gestão de contratos e da avaliação de desempenho na terceirização de serviços de GF. Além disso, a recorrência de "contrato" e "processos" destaca a importância da estruturação contratual para mitigar riscos e garantir a eficiência da terceirização, tema discutido por Haugen e Klungseth (2017) ao analisarem a evolução histórica desse modelo de gestão.

Na etapa seguinte, Gráfico 3, foi utilizada a análise de sentimentos das reflexões dos alunos, através do pacote R correspondente (no caso o *syuzhet*), para extração dos principais sentimentos gerados ao longo das 202 narrativas. Nesse caso executou-se o dicionário de emoções e sentimentos NRC. Resultou que, no geral, as narrativas mais frequentes apresentaram emoções relacionadas a confiança (trust) e a antecipação (anticipation), com sentimentos mais positivos (média 0.06042) do que negativos (média 0.02053). Isso pode indicar a assertividade e o profissionalismo dos debates realizados. Quando verificado, por meio de teste não-paramétrico Mann-Whitney, se haveria diferenças significativas nas médias das emoções e

sentimentos de ambas as turmas, presencial e remota, chegou-se a um p.value (0.361), com o nível de confiança de 95%, ou seja, não se pode rejeitar a hipótese nula de similaridade entre as turmas.

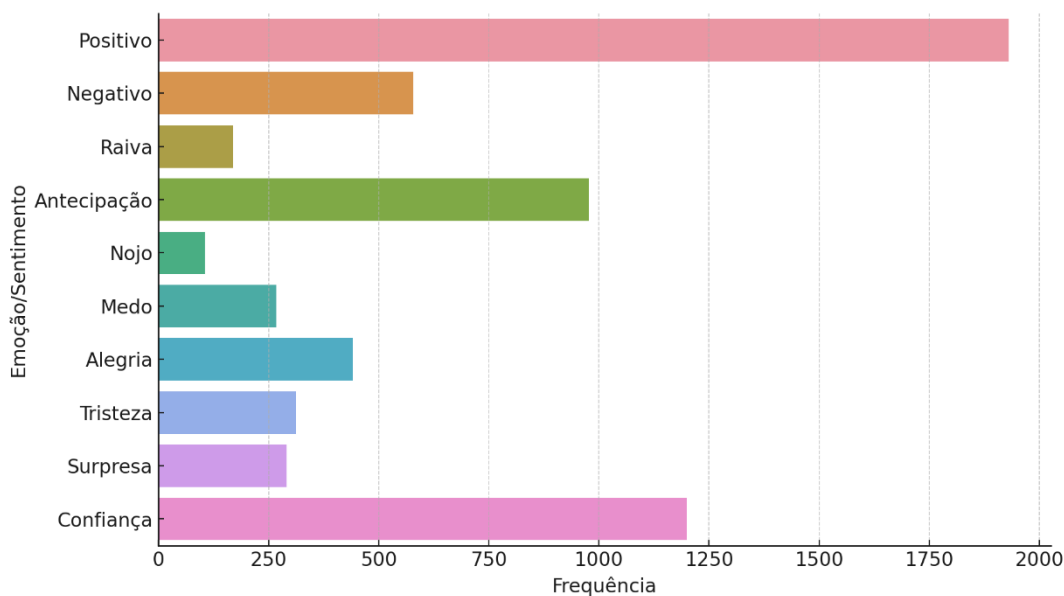


Gráfico 3. Emoções e sentimentos das reflexões

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Na etapa final, Gráfico 4, verificou-se a flutuação dos sentimentos positivos e negativos ao longo do texto resultando em duas imagens diferentes; a primeira, com todas as medidas que o algoritmo calcula ao longo das narrativas e, a segunda, uma normalização delas. O eixo horizontal da segunda imagem apresenta o texto em 100 fragmentos normalizados e o eixo vertical nos informa sobre a valência do sentimento no texto (-1, 0 e 1).

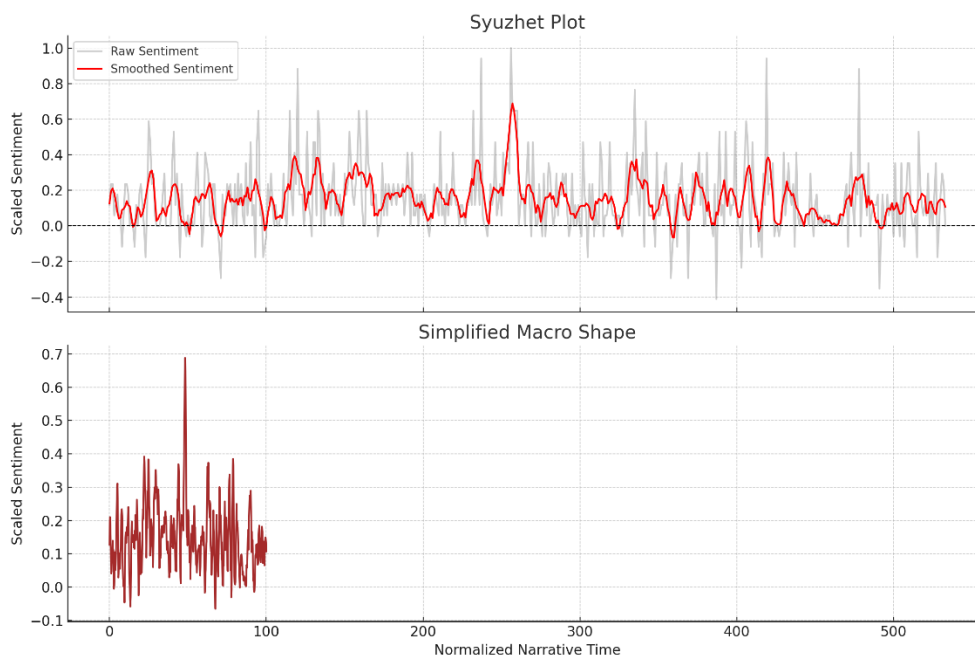


Gráfico 4. Trajetória de emoções das reflexões

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O Gráfico 4 sugere que os depoimentos contêm um equilíbrio entre desafios e oportunidades. A terceirização é vista com potencial de benefícios, mas os riscos e dificuldades também são fortemente reconhecidos. A estrutura narrativa dos depoimentos parece refletir uma visão inicial neutra ou cautelosa, seguida de um crescimento na percepção de aspectos positivos, antes de voltar a um equilíbrio no final. Esses achados reforçam as conclusões anteriores da análise de sentimentos e coocorrência de palavras, onde a terceirização é percebida como estratégica, mas com desafios que exigem boa gestão e contratos bem estruturados. De todo modo, como apontado por pesquisas da Confederação Nacional da Indústria (CNI), em 2017, a insegurança jurídica era um dos maiores obstáculos.

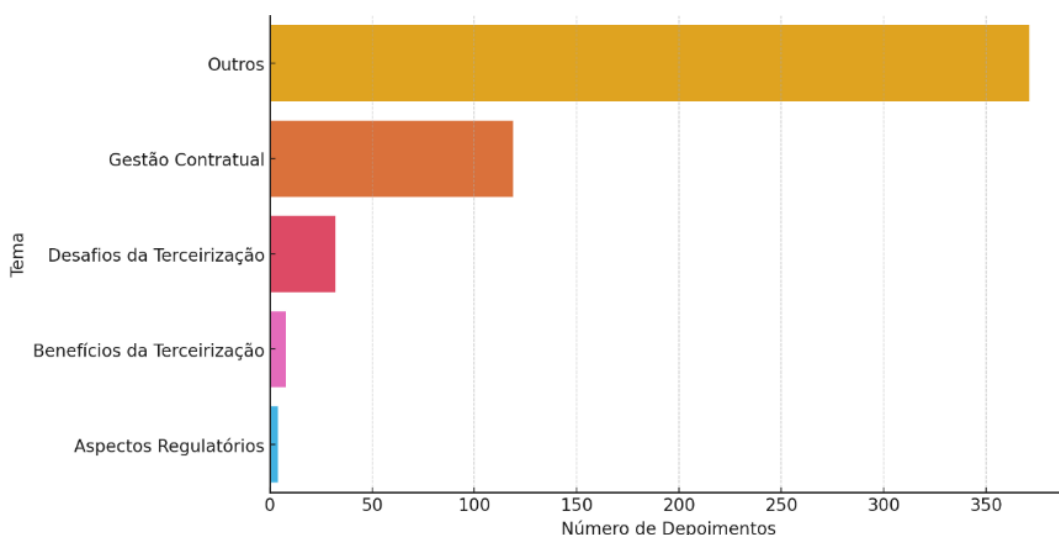


Gráfico 5. Distribuição dos temas nos depoimentos

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O Gráfico 5 evidencia a predominância de temas relacionados à gestão contratual e aos desafios da terceirização nos depoimentos analisados. A categoria "Outros" aparece com a maior frequência, sugerindo que muitos relatos abordaram aspectos diversos da terceirização, como experiências individuais ou desafios específicos não categorizados inicialmente. Em seguida, destaca-se a gestão contratual, refletindo preocupações com fiscalização, cumprimento de obrigações e estruturação de contratos, o que reforça os achados da análise de coocorrência de palavras, onde "contrato + fiscalização" foi uma combinação frequente.

Os desafios da terceirização também aparecem com destaque, indicando que riscos operacionais, qualidade dos serviços e confiabilidade dos fornecedores são preocupações recorrentes. A menor incidência de depoimentos sobre os benefícios da terceirização sugere que, embora reconhecida como uma estratégia eficiente, as dificuldades e riscos ainda dominam a percepção dos profissionais. Já os aspectos regulatórios foram mencionados de forma menos expressiva, possivelmente porque as regulamentações já foram absorvidas no cotidiano da gestão de contratos.

No geral, o Gráfico 5 sugere que a terceirização em GF é percebida como um modelo complexo, que exige estratégias eficazes de fiscalização e gestão contratual para minimizar riscos e garantir eficiência. A forte presença da categoria "Outros" indica a necessidade de um olhar mais aprofundado para temas ainda pouco explorados, mas que podem ter impacto significativo no setor. Por fim, o Quadro 1 traz a síntese dos resultados.

Quadro 1. Matriz de amarração

Pergunta de Pesquisa	Justificativa da Pergunta	Suporte Teórico	Achados da Análise
1. Quais são os desafios enfrentados pelos gestores de facilities na terceirização de serviços?	A terceirização é amplamente utilizada em GF, mas enfrenta desafios como controle de qualidade, fiscalização e gestão de riscos.	Ikediashi et al. (2012); Haugen e Klungseth (2017)	Análise de sentimentos e coocorrência de palavras indicam preocupações com "contrato", "processos", "trabalho" e "risco". A relação "qualidade + problema" apareceu 5 vezes, enquanto "gestão + risco" surgiu 2 vezes, apontando dificuldades na confiabilidade de fornecedores e monitoramento dos serviços. A ausência da coocorrência "contrato + fiscalização" sugere falta de integração entre esses elementos.
2. Quais oportunidades podem ser exploradas nesse modelo de gestão?	A terceirização pode trazer ganhos operacionais significativos quando bem gerida, incluindo economia de custos e acesso a expertise.	Lok e Baldry (2015); Veerakul (2023); Nolasco (2024)	A classificação temática e a análise de sentimentos destacam percepções positivas associadas à redução de custos e eficiência operacional. A coocorrência "custo + eficiência" e "terceirização + vantagem" reforça o potencial estratégico do modelo. Empresas que adotam terceirização híbrida tendem a reduzir riscos e melhorar a sustentabilidade operacional.
3. Como a aplicação do ciclo de vida dos contratos pode mitigar riscos e otimizar a gestão de terceiros?	A falta de governança eficaz nos contratos pode comprometer a qualidade dos serviços terceirizados e gerar riscos operacionais e jurídicos.	Ampumuza et al. (2020); Usher (2003)	A alta frequência do termo "contrato" nos depoimentos sugere que a governança contratual é um aspecto crítico. A falta de coocorrência entre "contrato + fiscalização" indica que a integração dessas práticas pode ser deficitária. O Ciclo de Vida dos Contratos pode contribuir para definir padrões claros, criar mecanismos de monitoramento contínuo e tornar os processos mais auditáveis, minimizando riscos e melhorando previsibilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

5 Considerações finais

Os resultados da análise das narrativas reforçam que a terceirização na Gestão de Facilities (GF) envolve tanto desafios quanto oportunidades, especialmente no que diz respeito à formalização dos processos e à gestão dos contratos. O conceito de ciclo de vida dos contratos, conforme apresentado por Ampumuza et al. (2020), mostra-se essencial para estruturar a execução e o monitoramento dos serviços terceirizados, garantindo conformidade legal e mitigando riscos operacionais. A predominância de termos como "empresa", "serviço", "contrato", "processo" e "trabalho" nas reflexões dos alunos evidencia a relevância da estruturação contratual e do alinhamento estratégico na gestão de terceiros.

Os desafios da terceirização, como a dependência excessiva de fornecedores e a precarização do trabalho, foram amplamente debatidos pelos alunos, corroborando as preocupações levantadas por Costa et al. (2019). A reforma trabalhista de 2017, que ampliou a possibilidade de terceirização para atividades-fim (Brasil, 2017), foi um dos temas de maior destaque nas reflexões dos alunos, evidenciando que a mudança regulatória ainda gera incertezas quanto à segurança jurídica e à qualidade dos serviços terceirizados. Além disso, as percepções levantadas estão alinhadas aos achados de Ikediashi et al. (2012) sobre os riscos da terceirização na GF, incluindo a possibilidade de perda de controle sobre a execução dos serviços e a necessidade de mecanismos robustos de governança contratual.

Por outro lado, a terceirização também é percebida como um meio eficaz de reduzir custos e acessar expertise técnica, desde que acompanhada por práticas sólidas de gestão. Estudos como os de Lok e Baldry (2015) destacam que a medição de desempenho e a relação custo-benefício são fatores críticos de sucesso para garantir uma terceirização sustentável. Essa perspectiva foi refletida nas discussões dos alunos, que enfatizaram a importância de mecanismos formais de avaliação de fornecedores e a necessidade de transparência na gestão dos contratos.

A digitalização dos processos e a adoção de tecnologias emergentes, conforme abordado por Lok et al. (2021) e Dulguun (2023), foram apontadas como tendências que podem otimizar a gestão da terceirização na GF, ampliando a rastreabilidade dos contratos e reduzindo falhas operacionais. No entanto, a literatura também sugere que a adoção dessas tecnologias ainda é desigual entre diferentes mercados, com desafios específicos para países emergentes como o Brasil (Ikediashi e Odesola, 2016; Dasandara et al., 2020).

Um achado relevante da análise foi a similaridade estatística entre as produções das turmas remota e presencial, sugerindo que o formato do ensino não impactou significativamente a profundidade das reflexões. Esse resultado reforça a importância da abordagem metodológica do curso, que permitiu aos alunos construir um entendimento crítico sobre a terceirização na GF, independentemente do meio de instrução.

Diante desses insights, fica evidente a necessidade de um referencial estruturado para a gestão da terceirização na GF. A formalização dos contratos, o monitoramento contínuo do desempenho e a adoção de tecnologias emergentes aparecem como estratégias-chave para mitigar riscos e garantir a qualidade dos serviços terceirizados. Além disso, a formação acadêmica dos profissionais da área desempenha um papel essencial na qualificação da gestão de terceiros, contribuindo para uma abordagem mais estratégica e sustentável da terceirização no setor.

O trabalho também apontou que, principalmente para o setor de serviços, há necessidade da elaboração e prescrição formal dos processos operacionais, aqui focando os contratos de terceirização, bem como o entendimento dos ciclos de vida dos acordos, encarando-os como projetos mensuráveis, finitos e monitoráveis. Essas recomendações teriam por objetivo a mitigação dos riscos da terceirização no que tange às questões legais, mas também às operacionais. Outros pontos evidenciados foram a importância da elaboração dos escopos técnicos e da participação ativa das atividades de *backoffice*. Em ambos os casos, talvez uma reconfiguração das estruturas organizacionais, contemplando um novo corpo técnico, poderia ajudar; há que se investigar.

Esta pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. A amostra por conveniência pode não representar integralmente a diversidade do setor de GF. Além disso, há uma lacuna na comparação global das práticas de terceirização, alinhando-se às discussões sobre a ausência de estudos comparativos entre diferentes contextos regionais e setores específicos. A integração de tecnologias emergentes, como IoT e IA, também não foi abordada de maneira empírica, representando uma oportunidade para pesquisas futuras. Além disso, há uma carência de estudos longitudinais que investiguem o impacto da terceirização no longo prazo, especialmente em relação à sustentabilidade e ao gerenciamento de mudanças organizacionais. Para preencher essas lacunas, estudos futuros podem adotar métodos mistos, ampliar as amostras e explorar setores ainda pouco investigados, garantindo maior robustez nas conclusões sobre a terceirização em GF.

Referências

Adhikari, S. D.; et al. Six emerging trends in facilities management sourcing. *McKinsey & Company*, 2018. Acesso em: 21 set de 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/six-emerging-trends-in-facilities-management-sourcing>

Ajayi, O. D. An assessment of the appropriateness of the different Facilities Management (FM) approaches in lagos metropolis, Nigeria. In: Integrating the African Real Estate Market – An Agenda: *The 18th AfRES Conference, 121-133. AfRES*. Abeokuta, Ogun State, Nigeria: African Real Estate Society, 2018.

Ampumuza, J. G. et al. Assessing Decentralized Contract Life Cycle Management Issues and Challenges. *Journal of Human, Earth, and Future*. Vol. 1, No. 1, 2020. <http://dx.doi.org/10.28991/HEF-2020-01-01-03>

Bardin, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 229 p., 2011.

Brasil, 1974. Lei 6.019 1974. Acesso em: 19 dez 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6019.htm

Brasil, 2017. Lei 13.467 de 2017. Acesso em: 19 dez 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm

Brasil, 2018. Indicadores CNI ISSN 2317-7330, ano 18, nr. 1, março de 2017. Acesso em: 19 dez 2022. Disponível em: https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/0d/f8/0df86911-4c29-4daa-877c-37409063d3d1/sondespecial_terceirizacao_marco2017.pdf

Brasil, 2023. *Classificação Brasileira de Ocupação*. Acesso em: 14 set 2023. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTitulo.jsf>.

Costa, E. F. et al. Reflexos positivos e negativos na relação de emprego diante da nova lei de terceirização. *Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho*. Belém, Vol. 5, n. 2, p. 34 -54, Jul/Dez, 2019. <https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2525-9857/2019.v5i2.6024>

Dasandara, S.P.M et al. Facilities Management Outsourcing Options: Evidence from Practices in Sri Lanka. Vol. 17, 2020: *Proceedings of the 17th International Conference on Business Management- 2020*. <https://doi.org/10.31357/icbm.v17.5204>

DATA USA. Acesso em: 20 de outubro de 2023. Disponível em: <https://datausa.io/profile/soc/facilities-managers>

Dataset. Materiais de apoio do artigo, 2022. Disponível em: <https://github.com/Robson-quinello/CONTRACT-MANAGEMENT/tree/main>

Dulguun, E. Implementation of Cutting-Edge Technologies in Facility Management Challenges and Opportunities in the Digital Era. *Journal Dimensie Management and Public Sector*. Vol. 4 No. 4, 2023. <https://doi.org/10.48173/jdmps.v4i4.243>

Duma, M. et al. *Fundamentals of Business Process Management*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2013. ISBN 978-3-642-33143-5 (eBook).

Haugen, T.B. and Klungseth, N.J. In-house or outsourcing FM services in the public sector: A review of 25 years research and development, *Journal of*

Facilities Management, Vol. 15 No. 3, pp. 262-284, 2017. <https://doi.org/10.1108/JFM-06-2016-0022>

Hosseini, S. A., Fathi, A., Shafaat, A., & Niknam, M. A computationally inexpensive method to outsource facility maintenance services through the internet in real-time. *Journal of Building Engineering*, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.jobbe.2023.107424>

Hou, H., et al. Tight budget constraints and the absence of strategic planning: An exploratory analysis of FM service outsourcing, *Facilities*, Vol. 34 No. 7/8, pp. 380-393, 2016. <https://doi.org/10.1108/F-09-2014-0074>

Ikediashi, D. I., & Odesola, I. A. Facilities management outsourcing: theoretical trends and evidence from practice in Nigeria and United Kingdom. *International Journal of Strategic Property Management*, 20(2), 207-219, 2016. <https://doi.org/10.3846/1648715X.2015.1132789>

Ikediashi, D.I., et al. Analysis of risks associated with facilities management outsourcing: A multivariate approach, *Journal of Facilities Management*, Vol. 10 No. 4, pp. 301-316, 2012. <https://doi.org/10.1108/147259612111265756>

Isasi, J. *Análise de sentimentos em R com 'syuzhet'*. Acesso em: 19 dez 2022. Disponível em: <https://programminghistorian.org/pt/licoes/analise-sentimento-R-syuzhet>

Jockers, M. *Introduction to the Syuzhet Package*, 2020. Acesso em: 19 dez 2022. Disponível em: <https://cran.r-project.org/web/packages/syuzhet/vignettes/syuzhet-vignette.html>

Leverly, M. Outsourcing maintenance-a question of strategy. *Engineering Management Journal*, 8(1), 34-40, 1998. <https://doi.org/10.1049/EM:19980111>

Lok, K.L. and Baldry, D. Facilities management outsourcing relationships in the higher education institutes, *Facilities*, Vol. 33 No. 13/14, pp. 819-848, 2015. <https://doi.org/10.1108/F-05-2014-0043>

Lok, K.L., et al. A Sustainable Facility Management Outsourcing Relationships System: Artificial Neural Networks. *Sustainability*. 13. 4740. 10.3390/su13094740, 2021. <https://doi.org/10.3390/su13094740>

Mohammad, S. M.; Turney, P. D. Crowdsourcing a word-emotion association lexicon. *Computational intelligence*. Vol. 29 (3), 436-465, 2013. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8640.2012.00460.x>

Nolasco, D. G. Outsourced Facility Management (OFM) Services to Creating Global Competitiveness, 2024. *International Multidisciplinary Research Journal*. <https://doi.org/10.54476/ioer-imrj/022664>

Rocha Silva, C. et. al. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Vol. 7, nr. 1, pp. 70-81, 2005. <https://www.revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/210>

Silge, J. & Robinson, D. *Welcome to Text Mining with R Text Mining with R: A Tidy Approach*, 2022. Acesso em: 19 dez 2022. Disponível em: <https://www.tidyttextmining.com/sentiment.html>

Sridarran, P., & Fernando, N. Influence of change management for effective outsourcing of facilities management services. *Business, Engineering*, 2013. <http://dl.lib.mrt.ac.lk/handle/123/10743>

Stein, G. at al. Diferencial de salários da mão de obra terceirizada no Brasil. *Estud. Econ.* Vol. 47 (3), Jul-Sep, 2017. <https://doi.org/10.1590/0101-41614736heg>

Trkman, P. The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, Vol. 30, p. 125–134, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003>

Usher, N. Outsource or in-house facilities management: The pros and cons. *Journal of Facilities Management*, 2(4), 351–359, 2003. <https://doi.org/10.1108/14725960410808311>

Veerakul, N. Factors affecting outsourcing decisions for facility management services. *International Journal of Application on Economics and Business*, 1(3), 1295–1306, 2023. <https://doi.org/10.24912/ijaeb.v1i3.1295-1306>

Recebido em Outubro de 2024
Aprovado em Março de 2025.