

# **A TERCEIRIZAÇÃO E OS IMPACTOS CAUSADOS PELA FALTA DE ORÇAMENTO: ESTUDO DE CASO DA UNILAB – CEARÁ**

**Jacqueline da Silva Medeiros Sabino<sup>1</sup>**

**Andrea Yumi Sugishita Kanikadan<sup>2</sup>**

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo central analisar os impactos da falta de orçamento na terceirização dentro de uma Instituição Pública Federal, avaliando como essa limitação financeira afeta a equipe terceirizada em termos de condições de trabalho, remuneração e estabilidade. Para tanto, foram estabelecidos objetivos específicos, como identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores terceirizados diante da escassez de recursos financeiros, analisar as consequências da falta de orçamento para a manutenção e qualidade dos serviços terceirizados na instituição, avaliar os impactos da instabilidade financeira na motivação, produtividade e bem-estar da equipe terceirizada, e investigar as medidas adotadas pela instituição para mitigar os efeitos da falta de orçamento sobre os contratos de terceirização. A pesquisa será conduzida por meio de análise documental e estudo de caso na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab), abordando processos e contratos de terceirização vigentes entre 2020 e 2024.

**Palavras-chave:** terceirização; orçamento público; Universidade Federal; condições de trabalho.

## **ABSTRACT**

This study aims to analyze the impacts of budget constraints on outsourcing within a Federal Public Institution, evaluating how financial limitations affect outsourced teams in terms of working conditions, remuneration, and job stability. The specific objectives include identifying the main difficulties faced by outsourced workers due to the scarcity of financial resources; analyzing the consequences of budget shortages on the

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Bacharelado em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. E-mail: [jjacqueline@hotmail.com](mailto:jjacqueline@hotmail.com)

<sup>2</sup> Professora do Curso de Bacharelado em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. E-mail: [akanikadan@unilab.edu.br](mailto:akanikadan@unilab.edu.br)

maintenance and quality of outsourced services within the institution; assessing the effects of financial instability on the motivation, productivity, and well-being of outsourced staff; and investigating the measures adopted by the institution to mitigate the effects of budget shortages on outsourcing contracts. The research will be conducted through documentary analysis and a case study at the University for International Integration of the Afro-Brazilian Lusophony (Unilab), focusing on outsourcing processes and contracts in effect between 2020 and 2024.

**KEYWORDS:** outsourcing; public budget; Federal University; work conditions.

## **1 INTRODUÇÃO**

A prática da terceirização vem sendo amplamente debatida nas instituições públicas do Brasil, sobretudo por seus efeitos na administração dos recursos, na oferta de serviços e no respeito às exigências legais e normativas. Considerada uma alternativa gerencial, a terceirização busca aprimorar a eficiência das organizações públicas e reduzir despesas, ao transferir atividades não essenciais para empresas especializadas, possibilitando que os entes públicos foquem em suas funções primordiais (Oliveira, 2019; Gonçalves, 2020).

Para estudiosos como Drucker (1999) e Mintzberg (2000), a terceirização representa um instrumento de modernização e adaptação organizacional. No entanto, sua aplicação em ambientes públicos brasileiros encontra barreiras peculiares, que vão desde a complexidade burocrática até a dificuldade em assegurar qualidade e continuidade nos serviços prestados. Estudos como os de Dias e Silva (2015) e Meirelles (2021) ressaltam dificuldades como a manutenção da qualidade dos serviços prestados por trabalhadores terceirizados e os impactos adversos sobre suas condições de trabalho.

Dentro do contexto das universidades federais, o orçamento público surge como um fator crítico que influencia diretamente a viabilidade e a eficácia das políticas de terceirização adotadas. Pois a maior parte desse orçamento é direcionada às despesas obrigatórias, como o pessoal e encargos da instituição, restando a menor parcela para às despesas correntes e investimentos. A diminuição dos recursos financeiros disponíveis tem afetado diretamente os contratos de serviços terceirizados, prejudicando a

continuidade de atividades fundamentais, como as de limpeza, vigilância e manutenção, fortemente dependentes dessa modalidade de contratação.

Diante desse panorama, o presente trabalho tem como objetivo examinar os benefícios, as dificuldades e os limites da terceirização em uma Instituição Pública Federal, com ênfase nos efeitos provocados pela escassez de recursos financeiros sobre a qualidade dos serviços e as condições de trabalho dos terceirizados. A pesquisa será conduzida através de uma abordagem qualitativa, considerando as informações teóricas obtidas por meio de autores relevantes da administração pública e documentações importantes disponibilizadas pela Instituição Federal. Num propósito de compreender e avaliar os impactos causados pela falta de orçamento diante a mão de obra terceirizada.

Nosso objetivo geral nesse trabalho é identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores terceirizados diante da escassez de recursos financeiros. Tendo ainda como objetivos específicos:

- a) Analisar as consequências da falta de orçamento para a manutenção e qualidade dos serviços terceirizados na instituição;
- b) Avaliar os impactos da instabilidade financeira na motivação, produtividade e bem-estar da equipe terceirizada;
- c) Investigar as medidas adotadas pela instituição para mitigar os efeitos da falta de orçamento sobre os contratos de terceirização.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 TERCEIRIZAÇÃO**

Surgida na década de 50, período da 2ª Guerra Mundial, a terceirização deu início nos Estados Unidos e tornou-se uma estratégia de negócios muito eficiente e eficaz, capaz de redefinir e reestruturar uma organização. A técnica surgiu após as mudanças ocorridas diante a produção e desenvolvimento acelerado das indústrias, sobretudo a partir do modelo japonês *toyotismo* que introduziu a chamada produção flexível. E com isso, as primeiras leis trabalhistas passaram a serem concretizadas (Behring, 2008).

Segundo Druck et al. (2018), a introdução da terceirização no setor público no Brasil surgiu no período militar em 1967, após uma reforma administrativa no Estado com o intuito de desacelerar o crescimento da “máquina estatal”. Tal ação ocasionou a descentralização na Administração Pública e a concessão da execução indireta de serviços por uma empresa privada.

A utilização da terceirização no setor público federal é alvo de debates intensos nas áreas da administração, do direito e da economia. Essa prática tem como finalidade aperfeiçoar o uso dos recursos disponíveis, minimizar despesas operacionais e aumentar a eficácia das instituições, ao liberar os gestores para focarem nas atividades consideradas estratégicas ou finalísticas.

A estrutura normativa que rege a terceirização no Brasil tem sido atualizada ao longo do tempo, buscando responder às exigências da gestão pública contemporânea. Leis como a de nº 13.429/2017 e o Decreto nº 9.507/2018 introduziram novas diretrizes, detalhando como devem ser firmados e gerenciados os contratos de serviços terceirizados no âmbito federal (Cunha; Almeida, 2022).

Embora existam benefícios financeiros associados à terceirização, estudos apontam que sua adoção no serviço público pode acarretar desvantagens significativas. Entre elas estão a instabilidade dos postos de trabalho, a diminuição das remunerações e a limitação no acesso a direitos trabalhistas, fatores que afetam diretamente a motivação e a permanência dos profissionais (Dias; Silva, 2015; Meirelles, 2021).

A ausência de capacitação contínua para os profissionais terceirizados pode comprometer a qualidade das atividades desempenhadas, gerando perdas operacionais e gastos adicionais para a instituição, especialmente quando há retrabalho ou substituição frequente de pessoal (Martins; Pereira, 2018).

Para que a terceirização gere resultados positivos no setor público, é fundamental adotar práticas eficazes de planejamento, acompanhamento e controle, que assegurem o cumprimento dos contratos, a qualidade do serviço prestado e a valorização da força de trabalho envolvida.

## 2.2 ORÇAMENTOS PÚBLICOS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

O orçamento público é um instrumento fundamental para a gestão financeira das universidades federais, estabelecendo as receitas e despesas previstas para o exercício financeiro. Segundo Souza e Almeida (2021), o orçamento universitário é composto majoritariamente por recursos provenientes da União, sendo destinado, em sua maioria, às despesas com pessoal e manutenção das atividades acadêmicas.

No entanto, quando se observa o percentual destinado à terceirização, verifica-se que a parcela destinada a esse fim é relativamente pequena, em média 10% referem-se a essas despesas correntes. Isso ocorre porque a maior parte do orçamento é comprometida com despesas obrigatórias, como salários e benefícios dos servidores efetivos (Oliveira e Pereira, 2022). Essa redução orçamentária leva a cortes e ajustes que impactam diretamente a qualidade dos serviços terceirizados.

A limitação orçamentária voltada à terceirização tem provocado impactos relevantes na administração das universidades, como a suspensão de contratos e a diminuição de quadros funcionais de apoio. Conforme apontado por Cardoso e Mota (2023), a falta de recursos compromete atividades essenciais, como limpeza, segurança e manutenção predial, gerando impacto direto na rotina acadêmica.

Além disso, o contingenciamento e os cortes orçamentários impostos pelo governo federal nos últimos anos têm agravado ainda mais a situação, forçando as universidades a recorrerem a contratos emergenciais e reduzirem os custos com mão de obra terceirizada (Ferreira e Costa, 2024).

Portanto, é evidente que a insuficiência de recursos destinados à terceirização no orçamento das universidades públicas gera impactos negativos significativos. A precarização das condições de trabalho, aliada à falta de investimentos, compromete a qualidade dos serviços prestados e prejudica o funcionamento da instituição como um todo.

## 3 METODOLOGIA

Este trabalho define-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com objetivo exploratório e descritivo. A escolha por uma abordagem

qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender, em profundidade, os impactos causados pela falta de orçamento na terceirização dentro de uma Instituição Pública Federal, considerando aspectos subjetivos e contextuais relacionados às condições de trabalho, à remuneração e à estabilidade da equipe terceirizada.

Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa adota o delineamento de estudo de caso, tendo como campo empírico a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab), localizada na cidade de Redenção-CE. O estudo concentra-se na análise de processos e contratos de terceirização vigentes na instituição no período compreendido entre os anos de 2020 e 2024, abrangendo mudanças orçamentárias e administrativas ocorridas nesse intervalo de tempo.

A coleta de dados foi realizada por meio da análise documental, contemplando a consulta a contratos de prestação de serviços terceirizados, relatórios de gestão institucional, portarias, pareceres técnicos e demais registros oficiais disponibilizados pela universidade. Também foi aplicado entre os colaboradores terceirizados um questionário de 12 questões, via formulário google e enviado pelo whatsapp.

Além disso, esta pesquisa incorpora uma análise do contexto do Orçamento Público destinado às Universidades Federais, com ênfase nas políticas de financiamento e nos cortes orçamentários ocorridos nos últimos anos. Essa análise busca compreender como a instabilidade e a redução dos repasses financeiros por parte do Governo Federal impacta diretamente a execução dos contratos de terceirização, afetando a manutenção dos serviços e a qualidade do ambiente institucional. Para tanto, foram consultadas Leis Orçamentárias Anuais (LOA), Planos Plurianuais (PPA) e documentos oficiais do Ministério da Economia, de forma a mapear a trajetória orçamentária da Unilab no período analisado e sua correlação com os desafios enfrentados na gestão de pessoal terceirizado.

A metodologia adotada buscou garantir o rigor científico necessário à pesquisa, respeitando os princípios éticos e legais relacionados à confidencialidade das informações institucionais e à utilização de dados públicos. Dessa forma, os resultados obtidos poderão contribuir com reflexões relevantes para a gestão pública, especialmente no que diz respeito à sustentabilidade e à eficiência dos contratos de terceirização no setor público federal.

## **4 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA**

A Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab) é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação da República Federativa do Brasil, com sede na cidade de Redenção, estado do Ceará. Criada pela Lei nº 12.289, de 20 de julho de 2010, e instalada em 25 de maio de 2011. De acordo com a legislação, a Unilab tem como objetivo ministrar ensino superior, desenvolver pesquisas nas diversas áreas de conhecimento e promover a extensão universitária, tendo como missão institucional específica formar recursos humanos para contribuir com a integração entre o Brasil e os demais países membros da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), especialmente os países africanos, bem como promover o desenvolvimento regional e o intercâmbio cultural, científico e educacional.

As atividades administrativas e acadêmicas se concentram nos Estados brasileiros do Ceará e da Bahia. No Ceará, a universidade conta com unidades nos municípios de Redenção, Acarape e Baturité. Na Bahia, a Unilab está presente no município de São Francisco do Conde.

Dados da pesquisa destacaram a Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura (PROADI), como sendo o setor responsável por supervisionar, coordenar, orientar, administrar e executar atividades inerentes à administração, à infraestrutura, à gestão patrimonial, à informação, às aquisições/contratações e aos serviços inerentes ao funcionamento básico da instituição no âmbito do estado do Ceará.

Outra Pró-Reitoria de grande importância é a Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN), que tem como objetivo planejar e conduzir a execução orçamentária, financeira e contábil da Unilab, de acordo com os princípios da administração pública. Ambas se destacam na estrutura institucional por serem responsáveis em promover ações que proporcionem condições adequadas ao bom funcionamento da instituição, assim como a manutenção e competências financeiras que contribuem para as atividades exercidas na universidade.

### **4.1 ORÇAMENTOS DA UNILAB (2020–2024)**

Entre 2020 e 2024, a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab) enfrentou desafios orçamentários significativos, os quais impactaram

diretamente áreas essenciais da gestão universitária, incluindo a contratação de pessoal terceirizado. A seguir, apresenta-se uma síntese dos dados orçamentários do período, evidenciando a distribuição dos recursos:

**Tabela 1** – Orçamento da Unilab entre os anos de 2020 e 2024

<b>ORÇAMENTO DA UNILAB ENTRE OS ANOS DE 2020 E 2024</b>				
<b>AN O</b>	<b>DOTAÇÃO INICIAL</b>	<b>PESSOAL E ENCARGOS</b>	<b>CUSTEIO</b>	<b>INVESTIMENT O</b>
<b>2020</b>	142,09 Mi	94,24 Mi (66,33%)	44,42 Mi (31,26%)	3,43 Mi (2,41%)
<b>2021</b>	145,11 Mi	105,97 Mi (73,03%)	37,12 Mi (25,58%)	2,02 Mi (1,39%)
<b>2022</b>	157,84 Mi	114,16 Mi (72,33%)	40,56 Mi (25,70%)	3,12 Mi (1,98%)
<b>2023</b>	157,28 Mi	116,83 Mi (74,28%)	38,03 Mi (24,18%)	2,42 Mi (1,54%)
<b>2024</b>	188,43 Mi	133,48 Mi (70,83%)	51,37 Mi (27,26%)	3,59 Mi (1,90%)

Fonte: Relatório de Gestão, Unilab (2024).

A tabela apresenta um panorama da execução orçamentária da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) entre os anos de 2020 e 2024. Os dados demonstram como os recursos foram inicialmente alocados e distribuídos entre as principais categorias orçamentárias: pessoal e encargos sociais, que compreende os gastos com pessoal, encargos sociais, benefícios, indenizações, bem como os valores gastos com auxílios (alimentação, transporte, creche, entre outros); custeio, que são os valores referentes à prestação de serviços e à manutenção da Universidade e os investimentos, que compreende as despesas com obras e aquisição de materiais e equipamentos. Vale ressaltar que as despesas para com a mão de obra terceirizada se enquadram no custeio, no que se refere às despesas correntes da instituição.

Ao observar os dados orçamentários da Unilab entre 2020 e 2024, nota-se uma tendência de priorização das despesas com pessoal e encargos, em detrimento do custeio — categoria que abrange, entre outras despesas correntes, a contratação de trabalhadores terceirizados. Embora a dotação orçamentária total da universidade tenha apresentado um crescimento moderado ao longo dos anos, os percentuais destinados ao custeio não acompanharam esse aumento de forma proporcional.

Em 2020, o custeio representava 31,26% do orçamento inicial da Unilab. No ano seguinte, esse percentual caiu para 25,58%, mantendo-se praticamente estagnado em 2022 (25,70%) e atingindo seu ponto mais baixo em 2023, com apenas 24,18% do total. Somente em 2024 houve uma leve recuperação, alcançando 27,26%. Ainda assim, este



valor permanece inferior ao registrado no início da série, o que evidencia uma redução relativa na capacidade da universidade de manter e expandir seus serviços operacionais.

Como os trabalhadores terceirizados estão inseridos nessa rubrica de custeio, essa redução teve impactos diretos e significativos na gestão dessa força de trabalho. A restrição orçamentária comprometeu, em diversos momentos, o pagamento de contratos terceirizados, refletindo na interrupção de serviços essenciais para o funcionamento cotidiano da universidade, como segurança, limpeza, recepção, manutenção e apoio técnico. Em 2022, por exemplo, a Unilab enfrentou dificuldades concretas para honrar compromissos com estagiários, concessionárias de serviços públicos e empresas terceirizadas, o que comprometeu o bem-estar da comunidade acadêmica e administrativa.

Portanto, a análise dos dados reforça que a compressão dos gastos com custeio, especialmente durante o período de bloqueios orçamentários e cortes promovidos pelo governo federal, impactou diretamente os trabalhadores terceirizados e, por consequência, os serviços prestados à comunidade universitária. Essa realidade revela a fragilidade estrutural de uma instituição que, mesmo ampliando sua dotação orçamentária bruta, enfrenta limitações graves na execução de ações fundamentais para o seu funcionamento diário.

De modo geral, observa-se uma forte concentração dos recursos da Unilab em despesas com pessoal, o que restringe a capacidade da instituição em aplicar investimentos significativos para a manutenção da instituição. Esse cenário evidencia os impactos da limitação orçamentária sobre a gestão universitária, refletindo diretamente na qualidade dos serviços prestados e na capacidade de inovação e crescimento.

#### 4.2 TRABALHOS TERCEIRIZADOS DA UNILAB

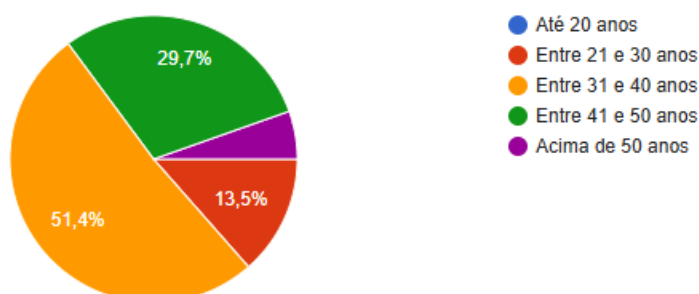
Atualmente a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab), através da Coordenação de serviços operacionais (CSO), atua com uma equipe de 213 colaboradores terceirizados, entre eles: 81 são do contrato de Apoio administrativo (Assistente de Apoio à Gestão, Auxiliar Administrativo, Copeiro); 13 são do Apoio técnico e logístico (Motorista, mecânico, auxiliar de mecânica, supervisor de logística); 52 são do contrato de Limpeza, Asseio, conservação e jardinagem; 5 são da Engenharia – manutenção corretiva e preventiva (climatização, refrigeração, etc.); 14 são da

Engenharia – adaptações prediais e outras manutenções; 16 da Portaria (diurna e noturna) e 32 da Vigilância patrimonial armada (diurna e noturna).

Através do questionário aplicado aos colaboradores terceirizados da Unilab, foram obtidas as seguintes respostas. Do total, 37 colaboradores, se disponibilizaram a pesquisa, dentre eles 16 mulheres e 21 homens. De acordo com o gráfico 1, a faixa etária variou entre 21 anos e colaboradores acima de 50 anos, com percentuais elevados de 51,4% nas idades entre 31 e 40 anos, 29,7% entre 41 e 50 anos e entre 21 e 30 anos, apenas 13,5%.

**Gráfico 1 – Faixa etária**

37 respostas

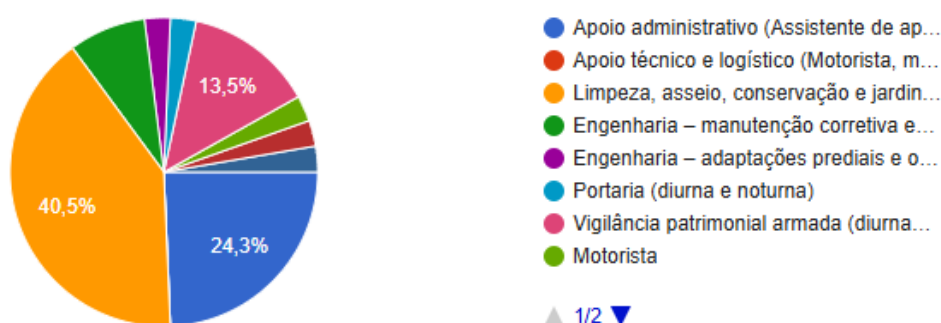


Fonte: Dados da pesquisa

Com relação aos contratos de terceirização na Unilab, 24,3% dos que responderam ao questionário atuam no contrato de Apoio administrativo (Assistente de Apoio à Gestão, Auxiliar Administrativo, Copeiro); 2,7% são do Apoio técnico e logístico (Motorista, mecânico, auxiliar de mecânica, supervisor de logística); 40,5% são do contrato de Limpeza, Asseio, conservação e jardinagem; 8,1% da Engenharia – manutenção corretiva e preventiva (climatização, refrigeração, etc.); 2,7% Engenharia – adaptações prediais e outras manutenções; 2,7% da Portaria (diurna e noturna) e 13,5% da Vigilância patrimonial armada (diurna e noturna). Conforme o gráfico abaixo:

**Gráfico 2** – Contrato de terceirização que atua na Unilab

37 respostas

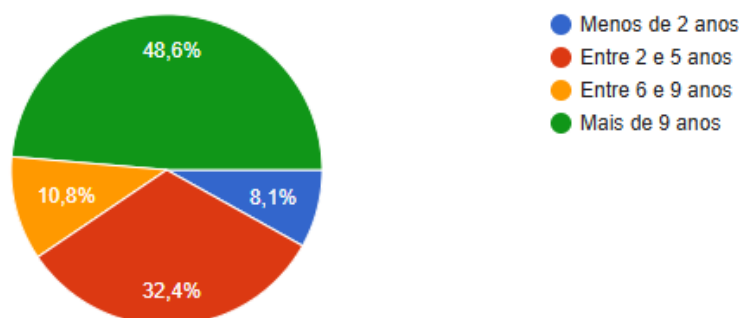


Fonte: Dados da pesquisa

Muitos são os colaboradores que atuam desde o início do funcionamento da Unilab. De acordo com a pesquisa 48,6% dos entrevistados possuem mais de 9 anos na Universidade, tendo passado por vários contratos licitatórios. Enquanto 32,4% estão entre 2 e 5 anos de serviços prestados.

**Gráfico 3** – Tempo de atuação como colaborador terceirizado na Unilab

37 respostas

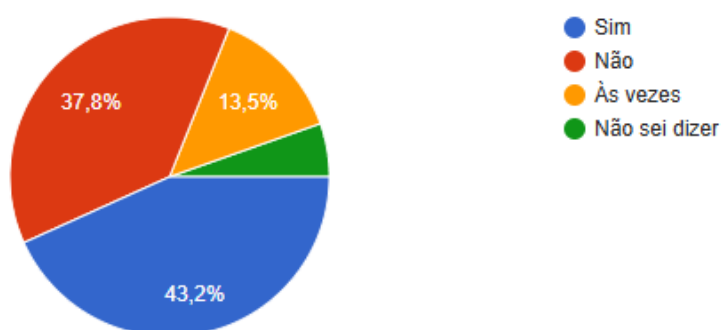


Fonte: Dados da pesquisa

A limitação orçamentária pode afetar diretamente a rotina do trabalhador, especialmente quando depende de recursos específicos para garantir a conclusão e a qualidade do trabalho. E, no que se refere a essa limitação orçamentária, 43,2% afirmaram que sentem os impactos na rotina diária e 37,8% disseram que não afeta.

**Gráfico 4** – Limitação do orçamento da instituição afeta a rotina de trabalho

37 respostas

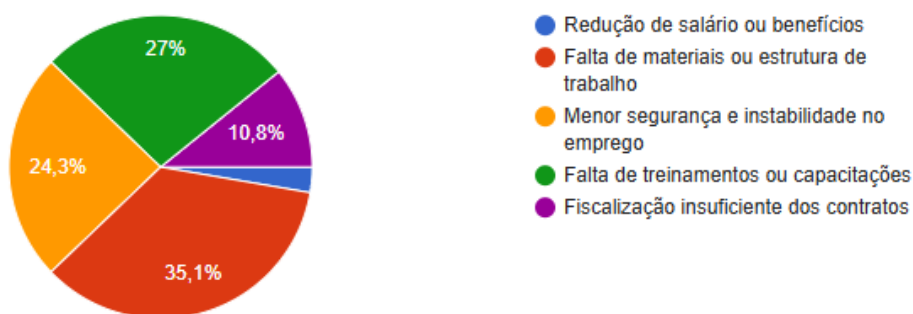


Fonte: Dados da pesquisa

Sabemos que muitos são os impactos do orçamento limitado para com os serviços prestados à Universidade. Dentre eles, 35,1% consideram a falta de materiais ou estrutura de trabalho como um grande impacto nas atividades. Já 27% afirmam a falta de treinamentos ou capacitações, enquanto 24,3% têm menor segurança e instabilidade no emprego.

**Gráfico 5** – Impactos do orçamento limitado às atividades

37 respostas

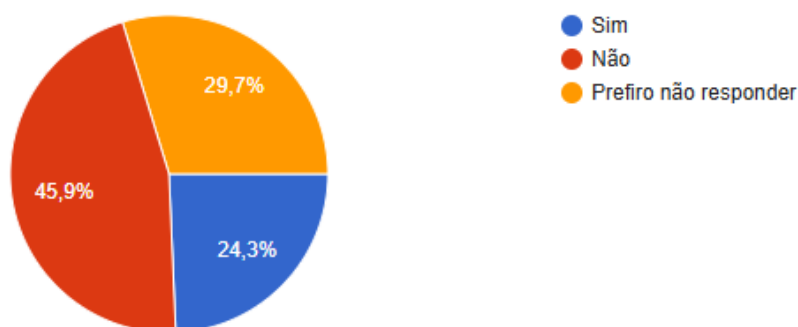


Fonte: Dados da pesquisa

Trabalhar como terceirizado é estar ciente da rotatividade de empresas terceirizadas e das limitações de tempos de contratos, devido aos constantes processos licitatórios, que geralmente se renovam anualmente até completarem 60 meses. Com isso, 45,9% responderam não se sentirem seguros a continuidade do contrato, enquanto 24,3% afirmam que se sentem seguros e 29,7% preferiram não responder.

**Gráfico 6** – Segurança em relação à continuidade do contrato

37 respostas

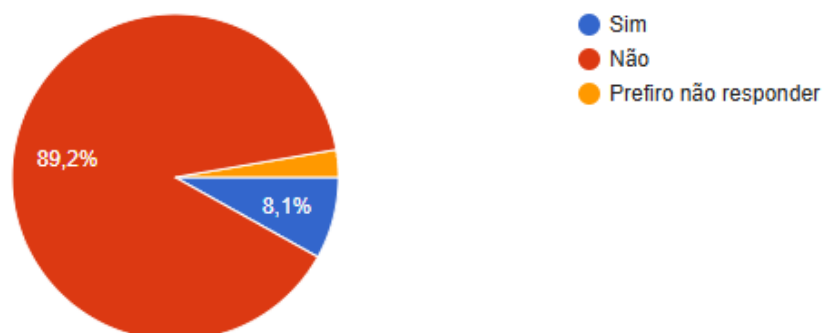


Fonte: Dados da pesquisa

Ao serem questionados sobre os direitos trabalhistas, 89,2% afirmaram que não deixaram de receber seus direitos por falta de orçamento, enquanto 8,1% se sentiram prejudicados e não receberam o que era de direito.

**Gráfico 7** – Direito trabalhista por falta de orçamento

37 respostas

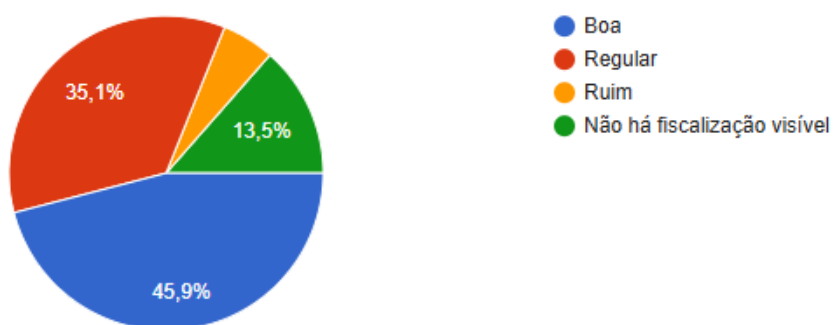


Fonte: Dados da pesquisa

Perante a fiscalização dos contratos, 45,9% avaliaram como boa a fiscalização, 35,1% optaram por regular e 13,5% afirmam não ter uma fiscalização visível.

**Gráfico 8** – Avaliação da fiscalização do contrato

37 respostas

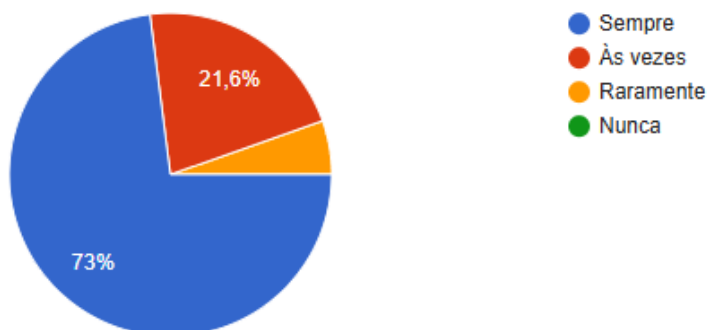


Fonte: Dados da pesquisa

No que tange aos deveres trabalhistas, 73% afirmam que a empresa terceirizada cumpre com seu papel, enquanto 21,6% disseram que somente às vezes.

**Gráfico 9** – Cumprimento dos deveres trabalhistas por parte da empresa terceirizada

37 respostas

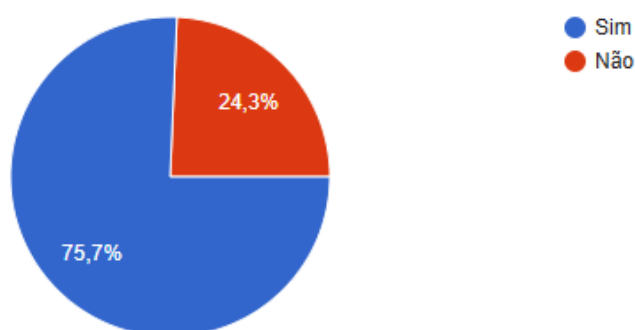


Fonte: Dados da pesquisa

Capacitações sempre são essenciais para um melhor desempenho de suas atividades. Com isso 75,7% afirmaram sentirem falta de capacitações para aprimorar seus trabalhos.

**Gráfico 10** – Capacitações para melhorar o trabalho

37 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

De forma opcional, na última questão da pesquisa, foi pedido sugestões de melhoramento perante as limitações orçamentárias. E foram listados os seguintes pedidos:

- Contratação de mais pessoas para compor a equipe de limpeza para não sobrecarregar a equipe já vertente;
- Melhorar o treinamento e capacitação;
- Capacitação e melhores incentivos salariais;
- Ponto de apoio, estrutura, supervisão operante, material de trabalho a ser fornecido, e abertura para conversar sobre, sem ser mal visto pela gestão;
- Autonomia aos vigilantes a respeito às normas estabelecidas pela instituição.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como foco examinar os efeitos da limitação orçamentária sobre a terceirização em uma instituição pública federal, tomando como referência a realidade da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab), no intervalo de 2020 a 2024.

Os achados da pesquisa evidenciaram que a carência de recursos financeiros impacta diretamente a continuidade dos contratos, ocasionando instabilidade nas remunerações e

cortes de pessoal. Esses fatores, por sua vez, afetam negativamente o engajamento, a motivação e as condições psicológicas e operacionais dos trabalhadores terceirizados.

Constatou-se ainda que, em contextos de instabilidade orçamentária, os contratos de terceirização tornam-se vulneráveis, exigindo da administração pública ações contínuas de adaptação, como renegociação contratual, replanejamento de despesas e definição de prioridades operacionais.

A trajetória orçamentária das universidades federais analisada neste trabalho demonstra uma tendência recorrente de cortes e bloqueios, os quais dificultam a implementação de estratégias administrativas mais estruturadas e sustentáveis.

Diante das evidências levantadas, conclui-se que a terceirização, na ausência de respaldo financeiro adequado e de mecanismos efetivos de controle, corre o risco de perpetuar fragilidades estruturais e desigualdades no contexto da administração pública.

Para estudos futuros, recomenda-se aprofundar a investigação por meio de entrevistas qualitativas com atores diretamente envolvidos, como gestores públicos, profissionais terceirizados e líderes sindicais. Sugere-se também realizar estudos comparativos entre diferentes universidades federais, a fim de identificar padrões e soluções alternativas diante da escassez orçamentária.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Daniellie Ribeiro Fernandes de. **Terceirização, precarização do trabalho e as ilegalidades contra os trabalhadores:** uma análise de processos trabalhistas envolvendo casos de empresa em Minas Gerais. 2019. 22 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/27599>. Acesso em: 23. mar. 2025.

BEHRING, Elaine Rossetti. **Brasil em Contra-Reforma:** desestruturação do Estado e perda de direitos. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. **Campus da Unilab passará por obra de expansão.** Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/2023/maio/campus-da-unilab-passara-por-obra-de-expansao>. Acesso em: 16. abr. 2025.



CARDOSO, A.; MOTA, R. Impactos da redução orçamentária nos serviços terceirizados das universidades públicas. **Revista de Administração Pública Contemporânea**, v. 19, n. 1, p. 45-61, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/6HfPR3h7rD9s4cnDJvZQNxb/> Acesso em: 20. mar. 2025.

CUNHA, L. A. da; ALMEIDA, R. S. de. A terceirização no setor público sob a ótica da Lei nº 13.429/2017 e do Decreto Federal nº 9.507/2018. **Boletim Jurídico**, 27 set. 2019. Disponível em: [A terceirização no setor público sob a ótica da lei nº13.429/2017 e do Decreto federal 9.507/18 - Boletim Jurídico](#). Acesso em: 20. mar. 2025.

DIAS, R. M.; SILVA, J. F. da. Terceirização no serviço público: vantagens e desvantagens da contratação de serviços terceirizados, em uma empresa pública, nas funções administrativas, na percepção de seus gestores. **Academia.edu**, 2015. Disponível em: <https://www.academia.edu/81998536/> Acesso em: 20. mar. 2025.

DRUCK, Maria da Graça et al. A terceirização no serviço público: particularidades e implicações. In: CAMPOS, André Gambier (org.). **Terceirização do Trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate**. Brasília: Ipea, 2018.

DRUCKER, P. F. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERREIRA, D. Mais orçamento e menos terceirização nas instituições federais de ensino. **UJS – União da Juventude Socialista**, 2023. Disponível em: <https://ujs.org.br/blog/noticias/mais-orcamento-e-menos-terceirizacao-nas-instituicoes-federais-de-ensino/>. Acesso em: 10. abr. 2025.

FERREIRA, L.; INÁCIO, L. Orçamento das universidades federais: a recomposição necessária. **Terapia Política**, 2024. Disponível em: <https://terapiapolitica.com.br/orcamento-das-universidades-federais-a-recomposicao-necessaria/>. Acesso em: 10. abr. 2025.

MEIRELLES, H. L. A terceirização na administração pública: vantagens, desvantagens e ameaças ao regime jurídico das relações do trabalho. **Revista de Direito Administrativo**, v. 2, n. 2, p. 61–80, jul./dez. 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/313780184\\_A\\_Terceirizacao\\_Na\\_Administracao\\_Publica\\_Vantagens\\_Desvantagens\\_E\\_Ameacas\\_Ao\\_Regime\\_Juridico\\_Das\\_Relacoes\\_Do\\_Trabalho](https://www.researchgate.net/publication/313780184_A_Terceirizacao_Na_Administracao_Publica_Vantagens_Desvantagens_E_Ameacas_Ao_Regime_Juridico_Das_Relacoes_Do_Trabalho). Acesso em: 23. mar. 2025.

MINTZBERG, H. **Estrutura e dinâmica das organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

NASCIMENTO, F. R. T. do. **Eficiência relativa dos gastos com terceirização de mão de obra das universidades federais brasileiras no contexto da pandemia**. 2023. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2023. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/76086>. Acesso em: 10. abr. 2025.

SILVA, A. T. da; GUIMARÃES, A. R. Orçamento público e financiamento das universidades federais no Brasil. **Cadernos de Pós-graduação**, v. 21, n. 2, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/cpg.v21n2.21317>. Acesso em: 10. abr. 2025.

UNILAB. Relatório de Gestão 2020 aponta período de crescimento institucional. Disponível em: <https://unilab.edu.br/2021/06/30/relatorio-de-gestao-2020-aponta-periodo-de-crescimento-institucional>. Acesso em: 16. abr. 2025.

UNILAB. Nota Oficial sobre os Cortes Orçamentários. Disponível em: <https://unilab.edu.br/2022/12/06/nota-oficial-sobre-os-cortes-orcamentarios>. Acesso em: 16. abr. 2025.

UNILAB. Nota sobre orçamento das universidades federais para 2024. Disponível em: <https://unilab.edu.br/2023/12/26/nota-sobre-orcamento-das-universidades-federais-para-2024>. Acesso em: 16. abr. 2025.

UNILAB. Unilab em Números: orçamento. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiODhiZTI4OGUtOWQyNS00ZDhhLWJjYzItNmM2ODY5MmMxNzU2IiwidCI6IjkwMjlkZGNILWFmMTItNDJiZS04MDM3LTU4MzEzZTRkYzVkMSJ9>. Acesso em: 16. abr. 2025.

UNILAB. Unilab Institucional. Disponível em: <https://unilab.edu.br/institucional-2/>. Acesso em: 16. abr. 2025.