

Terceirização no setor público: a padronização dos cargos secretariais em um processo licitatório centralizado

Outsourcing in the public sector: the standardization of secretarial positions in a centralized tender process

Elaine Thais da Silva Lima¹ , Fernanda Landolfi Maia² , Luci Mari Aparecida Rodrigues³ 

¹ Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, Doutora em Sociologia Política, e-mail: elaine.thais@ufsc.br

² Universidade Federal do Paraná, Brasil, Doutora em Sociologia, e-mail: fmaia@ufpr.br

³ Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, Doutora em Administração, e-mail: luci.rodrigues@gestao.gov.br

RESUMO

A terceirização é um fenômeno global, cujos reflexos são vivenciados em diferentes campos de atuação. Este estudo tem por objetivo caracterizar o secretariado no processo licitatório executado pela Central de Compras do Distrito Federal, sob a perspectiva da terceirização de serviços públicos. A abordagem qualitativa deu suporte à estratégia de estudo do caso do Secretariado inserido naquele processo. Para a coleta de dados, foram utilizadas fontes documentais e aplicação de questionário a uma entidade de classe secretarial. O tratamento de evidências do estudo ocorreu por categorização teórico-analítica de conteúdo, que contemplou as vagas disponíveis para contratação indireta de serviços de secretariado, suas principais características, o perfil requerido e o escopo das atividades desenvolvidas nos cargos secretariais. Entre os achados da pesquisa, destaca-se o percurso para a contratação terceirizada dos profissionais do campo secretarial realizada pelo órgão analisado, a expressiva quantidade de postos para o cargo, a participação de entidades representativas neste processo e o constructo do perfil das vagas das chamadas atividades acessórias. Os elementos identificados no estudo evidenciam um contexto de prestação indireta de serviços que tende à instrumentalização, à desvinculação, à fragmentação e ao desmonte do trabalho dos profissionais de secretariado no âmbito do certame em questão.

Palavras-chave: Secretariado. Serviço Público. Terceirização.

ABSTRACT

Outsourcing is a global phenomenon, whose consequences are experienced in different fields of activity. This study aims to characterize the work of secretarial professionals in the tender process carried out by the Procurement Center of the Federal District, from the perspective of outsourcing public services. The qualitative approach supported the strategy of a case study of secretarial work as part of that process. For data collection, documental sources were used and a questionnaire was applied to a secretarial trade association. The evidence in the study was analyzed using theoretical-analytical categorization of content, which included the job positions available for indirect hiring of secretarial services, their main characteristics, the required profile and the scope of activities done in secretarial positions. Among the research findings, one can highlight the path to outsourced hiring of secretarial professionals as carried out by the analyzed agency, the high number of vacancies for the position, the participation of representative organizations in this process and the construct of the job description of the so-called accessory activities. The elements identified in the study show a context of indirect provision of services that tends to instrumentalize, unlink, fragment and dismantle the work of secretarial professionals within the scope of the event in question.

Keywords: Secretarial support. Public service. Outsourcing.

1 INTRODUÇÃO

Dentre as transformações marcantes do mundo do trabalho, destaca-se a terceirização. Processo que se apresenta em esfera global como um fenômeno que abarcou todas as atividades e áreas de trabalho, tanto nos espaços rurais e urbanos, nos setores da indústria, comércio e serviços, quanto nas esferas pública e privada, a terceirização apresenta diferentes modalidades e formas de regulação e legislação (DRUCK, 2018).

Embora a terceirização no âmbito do serviço público brasileiro seja encontrada em dispositivos legais anteriores à redemocratização (BRASIL, 1967, 1970), nas décadas de 1990 e 2000 a promoção desse modelo foi acentuada (CAMPOS, 2018), uma vez que se ajusta à dinâmica neoliberal imposta aos mercados de trabalho, pela flexibilidade na gestão da força de trabalho à custos econômicos e políticos reduzidos (FILGUEIRAS et al., 2015).

As motivações econômicas são os principais fatores que mobilizam as iniciativas de terceirização (BIAVASCHI; TEIXEIRA, 2015). Mesmo diante dos avanços na qualificação formal dos trabalhadores, a remuneração é contida nessa modalidade de contratação (POCHMANN, 2007). A disparidade salarial para profissionais em exercício de cargos semelhantes e sob o regime de terceirização é uma das problemáticas relacionadas à não aplicação do piso salarial (CORREGEDORIA GERAL DA UNIÃO, 2019). Nesse sentido, a padronização de atividades, requisitos e proventos é perseguida na execução de processos licitatórios conjuntos.

O campo secretarial não ficou alheio a essa mudança. Sua presença em processos licitatórios é comprovada pelo Projeto Terceirização - Relatório de Estudos Técnicos Preliminares que identificou mais de três mil postos de trabalho no campo secretarial, dentre os 127 contratos vigentes no período de 2014 a 2021, em 66 dos órgãos e entidades pertencentes à Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional com sede ou unidades do Distrito Federal (BRASIL, 2020b).

Esse relatório fundamentou um expressivo processo licitatório na modalidade Pregão¹, com o objetivo de contratação de empresa para prestação de serviços de apoio administrativo,

1 Modalidade de licitação instituída pela Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, para a aquisição de bens e serviços comuns.

recepção e secretariado pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal - APF direta, autárquica e fundacional, no âmbito do Distrito Federal. Ou seja, essa iniciativa buscou promover a centralização na licitação de serviços de apoio administrativo, recepção e secretariado, para diferentes órgãos e entidades públicas no Distrito Federal. Dentre os sete cargos presentes em edital, três são do campo secretarial: Secretário Executivo I, Secretário Executivo II e Técnico em Secretariado; sendo os dois primeiros os únicos cargos com ensino superior como requisito mínimo de conclusão (BRASIL, 2020a).

Diante da extinção de cargos públicos, por um lado, e da inserção das atividades secretariais no rol de serviços preferencialmente objetos de contratação indireta aliada a um processo licitatório expressivo, por outro, são incertos os impactos desse fenômeno na natureza da profissão secretarial. Nessa conjuntura, este estudo tem como objetivo caracterizar o secretariado no processo licitatório executado pela Central de Compras do Distrito Federal, sob a perspectiva da terceirização de serviços públicos.

Justifica-se o proposto, diante da relevância da problemática em relação à necessidade de se compreender o fenômeno da inserção do secretariado no processo em questão, com vistas à sua caracterização sob a lente teórica da terceirização de serviços públicos, tema que tem sido cada vez mais recorrente nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Entende-se que o debate acerca das transformações no contexto do trabalho é fundamental para a compreensão dos desafios enfrentados pelos secretários que atuam sob o regime de terceirização, bem como possíveis reflexos dessas mudanças no perfil e na identidade profissional.

O trabalho é dividido em cinco seções. A primeira seção, é composta pela Introdução, que apresenta a contextualização do tema. No referencial teórico são abordados a terceirização no contexto da Administração Pública e os desafios que esse fenômeno impõe aos profissionais de secretariado. Em seguida, nos procedimentos metodológicos são descritos os métodos e técnicas aplicados à pesquisa. Na apresentação e análise de resultados são detalhados os dados coletados e apresentadas as reflexões à luz da perspectiva teórica adotada. Por fim, serão tecidas as considerações finais e pontudas as referências do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Não há um consenso sobre o conceito de terceirização entre as áreas que a estudam. Entretanto, numa perspectiva crítico-analítica esse fenômeno pode ser entendido por “todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta, cujo objetivo último é a redução de custos com a força de trabalho e (ou) a externalização dos conflitos trabalhistas” (MARCELINO; CAVALCANTE, 2012, p. 331).

Embora seja considerada um fenômeno em âmbito global que atinge inúmeras atividades e setores do mercado de trabalho, são recentes as pesquisas que estudam casos de terceirização na esfera pública, com vistas à subcontratação de empresas prestadoras de serviços tais como limpeza, manutenção, portaria e segurança e as condições laborais dos trabalhadores terceirizados (DRUCK, 2018, p. 116).

A terceirização no Brasil promove amplo debate e intensa polêmica entre pesquisadores do tema, pois, além da sua complexidade no que se refere à aplicabilidade nas esferas público e privadas, apresenta aspectos a serem observados nas relações de trabalho, contratação, aproveitamento de pessoal, variações de remuneração, mobilidade e preservação da saúde e da segurança dos trabalhadores (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2018).

Quando uma área profissional passa a fazer parte de processos de terceirização e há uma regulação desta modalidade de contratação, alguns elementos precisam ser observados com o intuito de preservar os direitos adquiridos dos trabalhadores bem como a aplicação da instrumentalização legal pertencente aquela profissão. Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (2018, p. 7), a terceirização implica em observar “atividades passíveis de serem terceirizadas (instrumentais ou finalísticas), responsabilidades atribuídas às partes (empresas e trabalhadores), direitos e garantias dos trabalhadores (diretos e terceirizados), mecanismos de representação coletiva dos trabalhadores, e assim por diante”.

Para Braunert (2018), dentre as estratégias de flexibilização da contratação da força de trabalho, a terceirização torna-se uma possibilidade adotada de maneira expressiva no Brasil, a partir da década de 1990, com foco em empresas do setor público e privado. Ao lançar um olhar para o setor público e a inclusão dos processos de terceirização, observa-se que

cronologicamente é no governo militar, especificamente em 1967, com a reforma administrativa do aparelho do Estado, que se inicia um movimento para desacelerar o “o crescimento desmesurado da máquina administrativa tal como justificado no Decreto-Lei (DL) nº 200/1967” (DRUCK, 2018, p. 117). Nesse sentido, a Figura 1 apresenta uma linha do tempo com normativas relacionadas à terceirização no setor público brasileiro.

Figura 1- Cronologia da terceirização no setor público brasileiro.



Fonte: Elaborado a partir de Druck (2018, p. 117–119) e de Lima et al. (2020).

Observa-se que a trajetória da instrumentalização legal da terceirização no Brasil, conforme apresentado no Quadro 1, constitui, segundo Marcelino (2007), um cenário com consequências jurídicas para contratos de terceirização e aqui está a complexidade desse processo que promove prejuízos aos trabalhadores.

Ainda, para Marcelino e Cavalcante (2012), a relação existente entre empresa e o trabalhador é, obrigatoriamente, regulada pelo Direito do Trabalho. Entretanto, com a terceirização, "essa mesma empresa, agora tomadora, se livra das regras dessa área do direito - tradicionalmente mais restritivas e protetoras do trabalhador - e passa a administrar contratos

com outras empresas na esfera do Direito Civil” (MARCELINO; CAVALCANTE, 2012, p. 337).

O objetivo das manobras de terceirização de empresas, segundo Marcelino e Cavalcante (2012), é tentar não se enquadrar juridicamente no direito trabalhista, embora tal feito não implique em a Justiça do Trabalho não identificar os conflitos existentes nessas relações de trabalho. Para Druck (2015) na esfera pública, há uma tendência de terceirização que atinge todo o setor não se localizando exclusivamente em atividades de apoio.

Para Dardot e Laval (2016, p. 290) são baseados no efeito da concorrência os pontos que norteiam as medidas que tem por finalidade terceirizar atividades do setor público para o setor privado “ora segmentos de atividades, incrementar as relações de associação contratual com o setor privado (por exemplo, na forma de “parceria público-privada”) ou, ainda, criar vínculos sistemáticos de subcontratação entre administrações públicas e empresas”. Outro aspecto da terceirização para Pelatieri et al. (2018, p. 34) é que “as condições de trabalho dos terceirizados são marcadas por menores salários, menor tempo de emprego, maiores jornadas, maior rotatividade e maiores índices de acidentalidade e de adoecimentos ocasionados pela ocupação”.

Para fins desta pesquisa, destaca-se o Decreto no 2.271/1997 que, segundo Druck et al. (2018) buscou diferenciar atividade-meio e atividade-fim, proibindo a terceirização nesse último tipo de atividade. Segundo Souza (2012), é a partir da Súmula 331 que presumia a ilegalidade da terceirização da atividade-fim que, embora não tivesse um caráter de lei “tornou-se uma âncora interpretativa sobre o tema, o que resultou na expedição de um decreto pelo Poder Executivo, reafirmando a sua compreensão e sedimentando a funcionalidade da terceirização em atividades acessórias” (SOUZA, 2012, p. 58). Nesse debate, o Decreto nº 9.507/2018, que revogou o decreto de 1997, reforçou a terceirização de atividades acessórias e estabeleceu os serviços que não são objetos de execução indireta na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, em meio às discussões acerca da inconstitucionalidade da Súmula 331, em decorrência de violação aos princípios constitucionais da livre iniciativa e da livre concorrência.

As atividades acessórias correspondem às tarefas executivas, exercidas no âmbito de competência legal dos órgãos e entidades, para o cumprimento de sua finalidade (BRASIL,

2017), vedando-se a realização de atos administrativos ou a tomada de decisão pelo contratado nos casos, por exemplo, em que a execução indireta dos serviços “envolvam a tomada de decisão ou posicionamento institucional nas áreas de planejamento, coordenação, supervisão e controle” (BRASIL, 2018a). É justamente nessa conjuntura que se verifica o profissional de secretariado, atuando no serviço público, sob a lógica do fenômeno da terceirização e dos inúmeros desafios que essa modalidade de contratação apresenta para a categoria.

2.2 O TRABALHO SECRETARIAL NO BRASIL: BREVES CONSIDERAÇÕES

O processo de reconhecimento do trabalho secretarial no país e sua respectiva organização tem origem na década de 1960, foi protagonizada pelo Clube das Secretárias no Rio de Janeiro; depois, em 1968, surgiu a primeira associação nacional – Associação das Secretárias do Rio Grande do Sul (ASERGS), em Porto Alegre (SABINO; ROCHA, 2004). Deste movimento da categoria também foi criada a Associação Brasileira de Entidades de Secretárias (ABES), em 1976 (SABINO; ROCHA, 2004). Ainda segundo os autores, a discussão relacionada à legalização do secretariado, iniciada por essas entidades, levou à promulgação da Lei nº 6.556/1978 – que dispõe sobre a atividade de secretário. Nesta, caracterizou-se de forma geral a atividade de secretariado e seu exercício foi condicionado ao registro na Delegacia Regional do Trabalho (BRASIL, 1978). O documento trouxe as atribuições básicas e vinculou o exercício do secretariado ao nível de ensino médio (antigo 2º grau) (BRASIL, 1978).

Posteriormente, a Lei nº 7.377/85 regulamentou o exercício da profissão de secretário e estabeleceu duas categorias de secretários: secretário executivo, de nível superior de formação e técnico em secretariado, deixando claro quais são as atribuições de cada uma (BRASIL, 1985; SABINO; ROCHA, 2004), conforme apresentado no Quadro 1. Destaca-se que essa lei foi alterada pela Lei 9.261/1996 e uma nova redação foi dada aos incisos I e II do art. 2º, ao caput do art. 3º, ao inciso VI do art. 4º e ao parágrafo único do art. 6º (BRASIL, 1996).

Quadro 1 - Atribuições do secretário executivo e do técnico em secretariado

Cargo	Atribuições
Secretário Executivo	Art. 4º - I - planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; II - assistência e assessoramento direto a executivos; III - coleta de informações para a consecução de

	objetivos e metas de empresas; IV - redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro; V - interpretação e sintetização de textos e documentos; VI - vetado; VII - versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa; VIII - registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas; IX - orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia; X - conhecimentos protocolares.
Técnico em Secretariado	Art. 5º - São atribuições do Técnico em Secretariado: I - organização e manutenção dos arquivos de secretaria; II - classificação, registro e distribuição da correspondência; III - redação e datilografia de correspondência ou documentos de rotina, inclusive em idioma estrangeiro; IV - execução de serviços típicos de escritório, tais como recepção, registro de compromissos, informações e atendimento telefônico.

Fonte: (BRASIL, 1985, 1996).

Sabino e Rocha (2004) asseveram que as primeiras regulamentações ora citadas possibilitaram o surgimento dos sindicatos secretariais no ano de 1987, como órgãos de classe voltados à defesa dos direitos da categoria. Anos depois, em 1988, a representação sindical foi unificada nacionalmente, por meio da Federação Nacional das Secretárias e Secretários (FENASSEC) e, pela atuação dessas duas entidades, em 7 de junho de 1989 foi criado o Código de Ética do secretariado (SABINO; ROCHA, 2004).

Outro marco no trabalho de secretariado é a inclusão deste na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), no ano de 2002 (MAIA; OLIVEIRA, 2015; MARTINS et al., 2017). A CBO tem por finalidade “a identificação das ocupações no mercado de trabalho, para fins classificatórios junto aos registros administrativos e domiciliares” (BRASIL, 2021). No Quadro 2 constam os códigos atribuídos ao secretariado na CBO.

Quadro 2 - O secretariado na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)

Código	Nomenclatura	Títulos	Descrição Sumária
2523-05	Secretária(o) Executiva(o)	Assessor de diretoria, Assessor de presidência, Assistente de diretoria, Assistente de presidência, Auxiliar administrativo de diretoria, Auxiliar administrativo de presidência, Secretário de diretoria, Secretário de gabinete, Secretário de presidência, Secretário pleno, Secretário sênior, Tecnólogo em secretariado	Assessoram os executivos no desempenho de suas funções, atendendo pessoas (cliente externo e interno), gerenciando informações, elaboram documentos, controlam correspondência física e eletrônica, prestam serviços em idioma estrangeiro, organizam eventos e viagens, supervisionam equipes de trabalho, gerem suprimentos, arquivam documentos físicos e eletrônicos auxiliando na execução de suas tarefas administrativas e em reuniões.
2523-10	Secretário Bilíngue	Assessor bilíngüe, Assistente bilíngüe, Auxiliar administrativo bilíngüe, Secretário bilíngüe de diretoria, Secretário bilíngüe de gabinete, Secretário bilíngüe de presidência, Secretário pleno bilíngüe, Secretário sênior bilíngüe	
2523-15	Secretária Trilíngue	Assessor trilingüe, Assistente trilingüe, Auxiliar administrativo trilingüe, Secretário pleno trilingüe, Secretário sênior trilingüe, Secretário trilingüe de diretoria, Secretário	

		trilíngüe de gabinete, Secretário trilíngüe de presidência	
2523-20	Tecnólogo em Secretariado Escolar	Secretário de escola(tecnólogo), Secretário escolar(tecnólogo)	
3515-05	Técnico em Secretariado	Secretária (técnico em secretariado - português), Secretário (técnico de nível médio), Secretário-assistente administrativo (técnico), Técnico em secretariado (português).	Transformam a linguagem oral em escrita, registrando falas em sinais, decodificando-os em texto; revisam textos e documentos; organizam as atividades gerais da área e assessoram o seu desenvolvimento; coordenam a execução de tarefas; redigem textos e comunicam-se, oralmente e por escrito.

Fonte: Brasil (2020c, 2021).

Além disso, o processo de formação de profissionais de nível superior em Secretariado Executivo conta com Diretrizes Curriculares Nacionais, que tratam também das competências e habilidades inerentes a esse curso de graduação (MEC, 2005) (BRASIL, 2005), quais sejam:

I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações; II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais; III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção; IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais; V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão; VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou inter-grupais; VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia; VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções; IX - gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários; X - gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais; XI - capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos; XII - eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações; e XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional (BRASIL, 2005, p. 2–3).

As competências e habilidades supracitadas são instrumentalizadas por meio do exercício de atividades de base técnica e atividades complementares pertencentes à área do Secretariado Executivo. De acordo com Maia e Oliveira (2015, p. 71), as atividades de base técnica “são aquelas determinadas por lei de regulamentação da profissão e que são, obrigatoriamente, exercidas pelos profissionais de secretariado”. Com relação às atividades

complementares, as autoras apontam que correspondem àquelas que “foram sendo inseridas ao longo dos anos, seja em razão de uma reorganização da atividade secretarial, seja em função das novas exigências do mercado de trabalho”.

Os elementos do trabalho secretarial anteriormente descritos relacionam-se ao perfil profissional contemporâneo, que foi adequado ao contexto de desenvolvimento das organizações, sejam elas da iniciativa privada ou estatal (BÍSCOLI; BILERT, 2013; MOREIRA; SOUZA; VALE, RODRIGUES, 2020). É nesse contexto que Moreira et al (2019), discutem o processo de construção da *práxis* no campo secretarial alicerçado na dicotomia objetividade-subjetividade. Para as autoras, a objetividade está relacionada aos procedimentos técnicos que envolvem a atuação secretarial, deve ser atrelada à racionalidade; não à alienação. Para isso, a compreensão do ambiente macro é essencial. A seguir, discute-se o trabalho secretarial no setor público, considerado o fenômeno da terceirização como interesse de estudo.

2.2.1 Terceirização: desafios ao trabalho secretarial no setor público

Na esfera pública as profissões secretariais também têm sido impactadas por normativas que disciplinam, entre outros temas, a gestão de cargos que integram a Administração Pública Federal direta e indireta (DURANTE et al.2020; GOMES et al. 2019; LEAL et al., 2019; LIMA et al., 2020). Tais cargos foram inseridos na lógica da racionalização dos serviços públicos com base no modelo gerencial *New Public Management*. Neste, há o princípio de que a Administração Pública deve assemelhar-se à gestão privada, por meio de uma instrumentalização em torno de políticas públicas e em direção à eficiência e à eficácia (DENHARDT, 2012; 2007). Sob a visão de mercado competitivo, expressa naquele modelo, o argumento de uma suposta melhoria na gestão das organizações públicas tem se materializado por mecanismos como a redução e/ou extinção de cargos providos por concurso público em diversas áreas, entre elas a do secretariado.

A esse respeito, Leal et al. (2019) discutiram a extinção de cargos concursados no secretariado em órgãos da Administração Pública e a vedação de provimento e abertura de concurso público para o cargo de secretário executivo nas Instituições Federais de Ensino Superior, expressas no Decreto nº 9.262, de 9 de janeiro de 2018 (BRASIL, 2018a). As pesquisadoras argumentaram que a supressão de cargos no secretariado ocorreu sem subsídios

técnicos e, ainda, que a decisão não se pautou na realidade laboral dos secretários das organizações que perderam tais cargos.

Os estudos de Gomes et al. (2019) e de Durante et al. (2020) também trataram dos cargos de concurso de secretariado na Administração Pública e discutiram os impactos do Decreto nº 9.262/2018. O primeiro investigou as implicações do referido decreto para a Administração Pública Federal em relação ao cargo de Secretário Executivo. Os autores apresentaram dados de fontes como a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), Painel Estatístico de Pessoal (PEP) e Portal da Transparência, entre outros, com o quantitativo, a distribuição e as atribuições dos secretários executivos na Administração Pública Federal. A partir disso, os pesquisadores demonstraram que o serviço público é um importante setor de atuação desses profissionais e que sua formação, atribuições e competências são necessárias para o cumprimento de objetivos das organizações públicas e, conseqüentemente, para a prestação de serviços necessários à sociedade (GOMES et al., 2019).

O segundo estudo também abordou a realidade secretarial, mas além de tratar do impacto do Decreto nº 9.262/2018 para o cargo de secretário executivo, os autores alinharam essa discussão às conseqüências impostas à carreira dos profissionais em questão (DURANTE et al., 2020). Durante et al. (2020) citaram que as ações da área de gestão de pessoas, na qual a carreira para o cargo de secretário executivo é gerenciada em âmbito institucional, estavam voltadas à modernização da Administração Pública. Mas, que decisões como as tomadas naquele decreto prejudicavam medidas direcionadas à melhoria de processos inerentes à gestão de pessoal, porque desconsideravam planejamentos que abrangiam os quadros e carreiras nas instituições. Isto se estende ao cargo de secretário executivo em tais órgãos que, para os autores, não se enquadrava na condição de obsoleto e passível de supressão e/ou extinção.

Além disso, profissionais de secretariado executivo atuantes em universidades e a entidade de classe nacional da categoria também se manifestaram a respeito do Decreto nº 9.262/2018. À época da publicação do documento secretários executivos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e da Universidade Federal do Pará (UFPA) emitiram em suas respectivas instituições manifestos de repúdio às decisões materializadas por aquele decreto, expondo a falta de consulta aos órgãos e profissionais interessados (GRUPO DE SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DA UFPA, 2018; SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DA UFSC, 2018). O mesmo estranhamento e posição contrária às decisões constantes no decreto

foi exposto pela Federação Nacional dos Secretários e Secretárias (FENASSECC), por meio do Ofício nº 002/2018 (FENASSECC, 2018).

Além do Decreto nº 9.262/2018 outros dois regramentos jurídicos extinguiram cargos no secretariado no serviço público federal, conforme exposto na Tabela 1.

Tabela 1 – Cargos de secretariado extintos na Administração Pública.

Dispositivo legal relacionado	Nível de formação	
	Superior	Técnico
Lei nº 9.632, de 7 de maio de 1998	13	4
Decreto nº 4.547, de 27 de dezembro de 2002	311	219
Decreto nº 9.262, de 9 de janeiro de 2018	52	414
Total	376	637

Fonte: Elaborado a partir de BRASIL (1998, 2002, 2018).

A conjuntura de expressiva extinção de cargos de secretariado no setor público, demonstrada na Tabela 1, bem como a possibilidade de execução indireta das atividades inerentes aos cargos extintos, insere-se no processo de precarização das relações de trabalho secretarial, fenômeno que foi apontado por Lima et al. (2020). Embora o estudo dos autores tenha abordado como ambiente de interesse o das Instituições Federais de Ensino Superior, os pesquisadores expandiram a reflexão sobre o fenômeno em questão. Lima et al. (2020) apontaram indícios da expansão dos mecanismos de fragilização das relações de trabalho secretarial, que alcançavam outros tipos de órgãos públicos por meio da possibilidade de contratação indireta de serviços. Isto reforçava a preocupação dos autores, profissionais e da entidade de classe já citados em relação aos desafios ao trabalho secretarial na Administração Pública.

Destaca-se que, os dispositivos legais apresentados na Tabela 1 têm por finalidade a normatização referente à execução de atividades consideradas de natureza executiva pela Administração Pública e que repercutem nos cargos a elas relacionados. O Artigo 2º da Lei nº 9.632/98 (conversão da Medida Provisória nº 1.606-20 de 1988) assegurou que “As atividades correspondentes aos cargos extintos ou em extinção, constantes dos Anexos desta Lei, poderão ser objeto de execução indireta, conforme vier a ser disposto em regulamento” (BRASIL, 1998).

Em relação aos cargos dispostos no Decreto nº 9.262/2018, o então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) pronunciou o seguinte: “A identificação dos cargos descritos no Decreto levou em conta sua falta de correspondência com a realidade do trabalho contemporâneo [...]. Constam também cargos cujas atividades passaram a ser realizadas pela contratação indireta de serviços [...]” (BRASIL, 2018b). Vale destacar que tal argumento também foi criticado por meio de dados e reflexões apresentados nos trabalhos de Leal et al. (2019), Gomes et al. (2019) e Durante et al. (2020) e dos manifestos dos secretários da UFSC, UFPA e do ofício emitido pela FENASSEC (FENASSEC, 2018; GRUPO DE SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DA UFPA, 2018; SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DA UFSC, 2018).

Ademais, o Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018, estabeleceu em seu Art. 2º que, “ato do Ministro de Estado do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão estabelecerá os serviços que serão preferencialmente objeto de execução indireta mediante contratação” (BRASIL, 2018c). E, na Nota Técnica para Atos Normativos nº 362/2018, que regulamenta tal artigo de lei, o mesmo Ministério argumentou que a extinção dos cerca de 60 mil cargos vagos ou que vierem a vagar, relacionados ao Decreto nº 9.262/2018 – em que constam os cargos de secretariado, refere-se principalmente às atividades de apoio e suporte e às que já haviam sido suplantadas pela modernização (BRASIL, 2018d).

Três meses depois da publicação do Decreto nº 9.507/2018, a definição de serviços e atividades abrangidas nesse documento foi publicada na Portaria 443 de 27 de dezembro de 2018, dentre os quais foi nomeado o “secretariado, incluindo o secretariado executivo” (BRASIL, 2018e). Dessa forma, embora a contratação indireta de serviços secretariais fosse uma prática adotada em anos anteriores, a exemplo do Contrato nº 059/2014 do Ministério da Educação (MEC), que contemplou 170 postos de trabalho para Técnico em Secretariado, 45 para Secretário Executivo e 15 para Secretário Executivo Bilingue (BRASIL, 2014, 2020b), o ano de 2018 se tornou um marco na sedimentação do secretariado no rol de serviços passíveis de contratação indireta.

Isso reforça a relevância de se explorar, neste estudo, a iniciativa de centralização de licitação para cargos passíveis desse tipo de prestação indireta, que se encontra em curso no Distrito Federal. Pois, ela se caracteriza como um exemplo de materialização dos últimos marcos legais que impactam o trabalho secretarial na Administração Pública. E, ainda, desperta

a atenção para o avanço de um fenômeno já relacionado na literatura à precarização das relações de trabalho, com possíveis desdobramentos na perspectiva de carreira ao longo prazo. A seguir, passa-se aos métodos selecionados para esta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho adota a abordagem qualitativa (ROESCH, 2009) para tratar da caracterização do secretariado no processo licitatório executado pela Central de Compras do Distrito Federal, sob a perspectiva da terceirização de serviços públicos. Tal processo segue a modalidade pregão para registro de preços, com o objetivo da contratação de empresa para prestação de serviços de apoio administrativo, recepção e secretariado pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal - APF direta, autárquica e fundacional, em Brasília/DF, sob a responsabilidade da Central de Compras do Distrito Federal.

O processo citado se constituiu como a primeira iniciativa de centralização de processos licitatórios para a terceirização de serviços administrativos promovido pela Central de Compras e visa padronizar futuras contratações, atendendo recomendações da Controladoria-Geral da União (CGU) com vistas à racionalização de gastos (BRASIL, 2020b; CORREGEDORIA GERAL DA UNIÃO, 2019).

Para atender ao objetivo geral de estudo, adotou-se como estratégia de pesquisa o Estudo de Caso único (YIN, 2001). Dentre os critérios recomendados por Yin (2001) para se identificar uma unidade de análise (o caso), foram utilizados os seguintes: a) o alinhamento do fenômeno e da inquietação de pesquisa aos tipos de pergunta de um estudo de caso, cujo foco é na compreensão do fenômeno dentro de seu contexto. Yin (2001) assevera que perguntas do tipo “como” e “por que” relacionam-se ao uso de estudos de caso. Nesse sentido, a pergunta deste estudo é: “Como o secretariado se caracteriza no processo licitatório executado pela Central de Compras do Distrito Federal, sob a perspectiva da terceirização de serviços públicos?”; b) os elementos que denotam o que é comum e o que é peculiar em um determinado caso. O secretariado (unidade de análise), está presente no processo licitatório da Central de Compras do DF, assim como outros cargos - elemento comum. No entanto, o secretariado se constituiu nesse certame como a única profissão com cargos de nível superior - elemento peculiar; c) o caso é visto como um sistema, constituído por elementos que o tornam possível.

O secretariado (profissão) constitui-se como um sistema, que integra elementos como os seus agentes, o perfil profissional, cargos relacionados e atribuições de acordo com os respectivos níveis de formação e regramentos correlatos; d) a estratégia de estudo de caso se utiliza de fontes diversas de evidências. Neste estudo, as fontes que suportam as evidências são documentos, formulário direcionado, e três eventos remotos, portanto, elas são fontes distintas.

As fontes secundárias foram selecionadas para identificar materiais que compõem os elementos de interesse para a descrição dos fatos investigados (VERGARA, 2007). Os documentos utilizados foram: o Processo Administrativo nº 19973.101170/2020-93 (BRASIL, 2020a) - que contemplava todos os documentos que instruíram o processo licitatório analisado, a legislação vigente sobre a regulamentação do trabalho secretarial, a Classificação Brasileira de Ocupações (BRASIL, 2002), o Relatório de Estudos Técnicos Preliminares SEGES (BRASIL, 2020b), o Relatório e Avaliação - Contratos de Terceirização (CGU) (CORREGEDORIA GERAL DA UNIÃO, 2019), acessado em 11 de junho de 2021, a Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) 2020/2020 - SEAC/DF e SISDF (SEACDF; SISDF, 2020), acessado em 11 de março de 2021, e o documento recebido em resposta à solicitação registrada na Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação (Fala.BR), acessado em 9 de novembro de 2020 (BRASIL, 2020d).

Além desses documentos, três eventos remotos - dois caracterizados como *lives* e um como Audiência Pública Virtual - foram contemplados como fontes de dados. Os eventos foram transmitidos via Canal MP *Streaming*, no canal do Youtube®, do Ministério da Economia. Tais eventos ocorreram, respectivamente, em: 15/06/2020; 28/6/2020 e 11/9/2020. O público-alvo foram os órgãos do serviço público federal como um todo e o público em geral com interesse na temática dos eventos. O objetivo, conforme citado na *live*, era apresentar o projeto de contratação centralizada de serviços de apoio administrativo para os órgãos do serviço público federal e público de forma ampla. Os dados coletados se relacionaram à caracterização do projeto de terceirização, bem como o fluxo processual de suas etapas. O evento contribuiu para o entendimento do modelo de contratação de serviços terceirizados que seria implementado, bem como o levantamento de dados relacionados aos antigos contratos. Os dados foram coletados mediante participação de um dos autores como ouvinte nos eventos, com registro de anotações em diário de campo (VERGARA, 2007).

Também foi realizado um convite para duas Entidades Associativas Secretariais do Distrito Federal (DF), para participação em questionário eletrônico, disponibilizado pela plataforma *Google Forms*® e enviado no dia 14/06/2021 por e-mail às suas respectivas presidências. Tais entidades foram as que se manifestaram durante o andamento do processo objeto deste estudo. O instrumento de coleta continha sete questões a respeito do regime de terceirização do serviço público federal e suas implicações na área do secretariado a partir da análise do Projeto Terceirização - Relatório de Estudos Técnicos Preliminares e do Edital do Pregão 10/2020. Dentre as entidades consultadas, a representação de uma delas respondeu ao referido instrumento de coleta de dados em 28/6/2021. Para o tratamento dos dados coletados, contou-se com a análise de conteúdo por categorização teórico-analítica (BARDIN, 2011), conforme o Quadro 3.

Quadro 3 - Escopo teórico analítico proveniente da fundamentação teórica.

Dimensões teóricas	Categorias analíticas (CA)	Elementos inerentes às CAs
A construção da <i>práxis</i> secretarial sob o perfil profissional contemporâneo (BÍSCOLI; BILERT, 2013; MOREIRA et al., 2019, 2020) no contexto do trabalho terceirizado (CAMPOS, 2018; DARDOT; LAVAL, 2016; DRUCK, 2018; MARCELINO; CAVALCANTE, 2012).	- CA1 - Configuração das vagas a partir da terceirização	- instrumentalização do trabalho - autonomia / relação hierárquica - desigualdades - duração de vínculos - garantias trabalhistas - responsabilização - salário
	- CA2 – Cargos e atribuições secretariais (técnico e superior)	- nomenclaturas dos cargos - atribuições - requisitos necessários

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Vale destacar que, a estrutura do Quadro 3 dialoga com o referencial teórico proposto para subsidiar as investigações em termos de sustentação do objetivo geral, bem como está alinhada ao que Bardin (2011) destacou acerca dos possíveis critérios para a categorização de conteúdo. Desse modo, para este trabalho, o critério escolhido foi a pertinência: “uma categoria é considerada pertinente quando está adaptada ao material de análise escolhido, e quando pertence ao quadro teórico definido” (BARDIN, 2011, p. 150).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 O PROJETO DE TERCEIRIZAÇÃO DA CENTRAL DE COMPRAS (DF)

As dimensões teóricas que fundamentaram este estudo foram discutidas em duas categorias analíticas: CA1 - Configuração das vagas a partir da terceirização e CA2 – Cargos e atribuições secretariais (técnico e superior), conforme Quadro 4. "

O referido processo apresentou como objetivo a centralização da licitação dos “serviços de apoio administrativo, recepção e secretariado para os órgãos e entidades da APF direta, autárquica e fundacional sediadas ou com unidades no DF” (BRASIL, 2020b, p. 3), tendo executado, até junho de 2021, as ações listadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Etapas relacionadas ao Pregão 10/2020

2020	Mar.	11	Aprovado Portfólio 2020, da Central de Compras, contendo o Projeto Terceirização		
	Jun.	15	Reunião com órgãos públicos para levantamento de necessidades e validação de proposta de contratação centralizada de serviços de apoio administrativo		
		16			
	Jun.	08	Publicada Intenção de Registro de Preço – IRP 13/2020, Estudo Técnico Preliminar e Termo de Referência (TR) no Portal de Compras do Governo Federal		
		15	Live para apresentação do projeto Terceirização no canal do ME no <i>YouTube</i>		
		21	Prazo para órgãos/entidades de abrangência manifestarem interesse de adesão e demanda		
		23	Publicada, no Portal de Compras do Governo Federal, prorrogação de prazo para manifestação de interesse de adesão e demanda, com alteração em TR de nomenclatura dos cargos de Secretário Executivo – CBO 2523-05 e Secretário Executivo Bilingue – CBO 2523-10 para Secretário Executivo I – CBO 2523-10 e Secretário Executivo II – CBO 2523-15, respectivamente		
		28	Live para apresentação do projeto Terceirização no canal do ME no <i>YouTube</i>		
		31	Prazo para órgãos/entidades de abrangência manifestarem interesse de adesão e demanda		
	Ago.	25	Publicada designação de pregoeiros no DOU (Portaria nº 19.718/2020)		
		26	Publicado Comunicado de Audiência Pública Virtual 04/2020 no DOU		
	Set.	11	Realizada Audiência Pública Virtual 04/2020 no canal do ME no <i>YouTube</i>		
	Out.	27	I M	Publicado Aviso de Licitação de Pregão Eletrônico nº 10/2020, UASG 201057, no DOU (Abertura das Propostas: 12/11/2020)	
	Nov.	09	P	Publicado Aviso de Suspensão de Pregão Eletrônico nº 10/2020 no DOU	
		12	U G	Publicado Aviso de Reabertura de Prazo de Pregão Eletrônico nº 10/2020, no DOU (Abertura das Propostas: 26/11/2020)	
		17	N	Publicado Aviso de Suspensão Pregão Eletrônico nº 10/2020, no DOU	
		18	A Ç Ã O	Publicado Aviso de Reabertura de Prazo de Pregão Eletrônico nº 10/2020, no DOU (Abertura das Propostas: 02/12/2020)	
	Dez.	02	O	Publicado Aviso de Adiamento de Prazo de Pregão Eletrônico nº 10/2020, no DOU (Abertura das Propostas: 03/12/2020)	
		03	Realizada Abertura das Propostas Pregão Eletrônico nº 10/2020		
	ANÁLISE DE PROPOSTAS/DILIGÊNCIAS				
2020	Fev.	05	Pregão suspenso por medida cautelar pelo TCU (Representação 045.708/2020-7)		
2021	Mar.	17	Revogação de medida cautelar pelo TCU (Representação 045.708/2020-7)		
ANÁLISE DE PROPOSTAS/DILIGÊNCIAS (etapa em andamento)					

Fonte: Coleta de dados (2020; 2021).

A terceirização, no contexto pesquisado, refletiu a instrumentalização do trabalho (CA1). Dentre as justificativas apresentadas para a implementação do projeto Terceirização estava a “padronização das descrições, requisitos e valores dos cargos necessários para o desenvolvimento dos serviços” (BRASIL, 2020b, p. 4). Pontua-se, ainda, que a contratação indireta é vedada ao se tratar de serviços “que envolvam a tomada de decisão ou posicionamento institucional nas áreas de planejamento, coordenação, supervisão e controle” (BRASIL, 2018), permitindo-se, nesse caso, somente os serviços acessórios nos casos em que não ocorra a tomada de decisão pelo contratado. Nesse sentido, o trabalho exercido sob a égide da terceirização caminha na contramão do perfil profissional que os estudos secretariais demonstram ter se desenvolvido ao longo dos anos, restringindo a atuação profissional às atividades técnicas.

A relação hierárquica (CA1) entre o trabalhador e o tomador de serviços (Adm. Pública) segue a prerrogativa da IN 5/2017, que especifica as diretrizes para a contratação de serviços sob o regime de contratação indireta, em que é estabelecido ato de ingerência como o exercício de

poder de mando sobre os empregados da contratada, devendo reportar-se somente aos prepostos ou responsáveis por ela indicados, exceto quando o objeto da contratação prever a notificação direta para a execução das tarefas previamente descritas no contrato de prestação de serviços para a função específica, tais como nos serviços de recepção, apoio administrativo ou ao usuário (BRASIL, 2017).

Essa é mais uma questão paradoxal a ser observada entre os impactos da terceirização na área secretarial, no que diz respeito às relações de trabalho, pois entre as atividades secretariais está contemplado o atendimento direto ao executivo e recepção de clientes internos e externos.

Dentre as obrigações legais que precedem a licitação, está a necessidade de realização de estudos preliminares (BRASIL, 2017), apresentado pela Central de Compras por meio do Relatório de Estudos Técnicos Preliminares (BRASIL, 2020b). Segundo o documento, a Administração Pública Federal, no Distrito Federal, compreende 79 órgãos; desses 29 pertencentes à administração direta, 37 autarquias e 13 fundações, que, no referido estudo, apresentaram um total de 127 contratos de serviços de apoio administrativo, recepção e secretariado vigentes, agrupando 10.313 empregados alocados na execução dos serviços de

apoio administrativo, recepção e secretariado. Desse quadro, 3.181 são profissionais de Secretariado (30,84%), distribuídos em cinco cargos de nomenclaturas diferentes, conforme descrito na Tabela 2.

Tabela 2 - Contratos vigentes – empregados alocados na execução de serviços

Cargo	Total cargo
Secretário Executivo	545
Secretário Executivo II	89
Secretário Executivo III	91
Secretário Executivo Bilíngue	123
Técnico em Secretariado	2.333
Total geral	3.181

Fonte: As autoras a partir dos dados disponíveis em Projeto Terceirização – (BRASIL, 2020b, p. 23–26).

A Intenção de Registros de Preços - IRP 13/2020, que foi publicada em 8 de julho de 2020, teve em sequência dois eventos remotos para esclarecimentos, a apresentação de demandas pelos órgãos atuantes na região de abrangência do projeto e a realização da Audiência Pública Virtual nº 4/2020 (BRASIL, 2020b). Cumpridas essas etapas, o Edital do Pregão 10/2020 foi divulgado, tendo como objeto o

processo licitatório na modalidade pregão, na forma eletrônica, do tipo menor preço, para registro de preços objetivando a contratação de empresa para prestação de serviços de apoio administrativo, recepção e secretariado pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal - APF direta, autárquica e fundacional, no âmbito do Distrito Federal - DF, com execução realizada mediante alocação pela contratada de empregados com os cargos de Auxiliar Administrativo, Assistente Administrativo, Recepcionista, Recepcionista Bilíngue, Secretário Executivo I, Secretário Executivo II e Técnico em Secretariado, com disponibilização de solução tecnológica para gestão e fiscalização contratual, por meio de aplicação web e aplicativo mobile (BRASIL, 2020a).

A estimativa de postos de trabalho objeto do edital foi de 10.584 (Tabela 3), com preço estimado máximo mensal de R\$ 60.850.016,10 (sessenta milhões, oitocentos e cinquenta mil dezesseis reais e dez centavos) e global de R\$ 1.703.800.450,82 (um bilhão, setecentos e três milhões, oitocentos mil quatrocentos e cinquenta reais e oitenta e dois centavos) (BRASIL, 2020a).

Tabela 3 - Quantitativo de postos de trabalho

Serviços	Cargos	Quantitativo
Apoio Administrativo	Auxiliar Administrativo	2.600
	Assistente Administrativo	3.550
Recepção	Recepcionista	727
	Recepcionista Bilíngue	105

Secretariado	Secretário Executivo I	704
	Secretário Executivo II	168
	Técnico em Secretariado	2.730
Total		10.584

Fonte: Elaborado pelas autoras, a partir do Edital do Pregão 10/2020 e anexos (BRASIL, 2020a).

Se considerados os postos de trabalho relacionados ao campo secretarial, o quantitativo estimado pelo Edital do Pregão 10/2020 é de 3.602 postos, sendo 704 postos a serem ocupados por Secretários Executivos I, 168 por Secretários Executivos II e 2.730 por Técnicos em Secretariado, tal quantitativo representa 34,03% dos postos de trabalho previstos (Tabela 3).

O instrumento licitatório em questão atendia a 49 órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, sediadas no local de abrangência do projeto, sendo os pontos de trabalho divididos em 24 lotes (BRASIL, 2020a), o que remete à possível potencialização de desigualdades no interior da categoria profissional (CA1), fruto da competitividade que rege os processos licitatórios, na modalidade de pregão eletrônico, julgado pelo critério de menor preço. Entende-se que, embora o piso salarial seja uma premissa vinculada à convenção coletiva da categoria, a composição final do valor do posto de trabalho pode apresentar variações dentre as propostas apresentadas para cada lote, a partir do valor de outros benefícios. Pontua-se, porém, que o processo licitatório em questão permaneceu em fase de análise de propostas no período do fechamento deste estudo, dessa forma, essa hipótese requer investigações futuras.

Em relação à temporalidade, são previstos contratos de execução de serviços de 28 meses (vigência de 30 meses), podendo ser prorrogados até o limite de 60 meses (BRASIL, 2020a). Nesse sentido, os vínculos (CA1) que o trabalhador estabelece na organização em que exerce suas funções são temporários.

Frente à natureza das atribuições secretariais e do posicionamento que ocupa na organização, é relevante considerar os possíveis desafios enfrentados pelos profissionais para construir relações de trabalho consistentes. Isto se alinha ao dito por PELATIERI, P. et al (2018), quanto à proteção do trabalhador em termos de condições de trabalho e sua remuneração, por exemplo, dado que o profissional terceirizado é um trabalhador que não pertence à organização, tem autonomia restrita à execução técnica das atividades, quando esta não atinge as vedações legais.

Em memória de reunião de 15 de junho de 2020 (Documento 10526419), que integrou o processo do Pregão 10/2020, dentre os posicionamentos acerca da adoção de uniforme para profissionais terceirizados, um dos argumentos trata da segurança da informação, no sentido do visitante conseguir “identificar que está recebendo informação de terceirizado e não do servidor responsável” (BRASIL, 2020a). Esse tipo de argumento traz à tona as implicações relacionadas à distinção entre secretários executivos efetivos e terceirizados, ao passo que fragiliza a atuação profissional, visto que propõe níveis de acesso diferenciados, como se não houvesse um código de ética profissional que já atendesse ao sigilo profissional e seus níveis de acesso.

Percebe-se, assim, a relação do secretariado à execução das tarefas executivas, no sentido de que os profissionais desempenham atividades acessórias que, embora consideradas essenciais para o cumprimento da missão institucional, sob a lógica de racionalização dos serviços públicos, justificam a contratação de trabalhadores temporários.

Inserese nessa lógica a externalização de garantias trabalhistas (CA1) de que tratam Marcelino e Cavalcanti (2012). Os dados coletados demonstram que a relação entre contratante e contratada, neste caso o órgão ou entidade pública e o intermediador de mão-de-obra, adota o modelo de responsabilização subsidiária (CA1). Nessa modalidade contratual, a contratante é responsabilizada por obrigações trabalhistas e previdenciárias, se esgotadas as possibilidades de cobrança da contratada. No entanto, diferentes questões que envolvem a rotina de trabalho dos trabalhadores são isentas do envolvimento do órgão ou entidade pública no qual ele desempenha suas atribuições.

Outro elemento verificado a partir dos dados coletados foi a previsão salarial (CA1) dos profissionais de Secretariado. Nesse sentido, a estimativa utilizada para a composição da planilha de precificação anexa ao Edital de Pregão 10/2020 foi decorrente da Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) 2020/2020, firmada entre o Sindicato das Empresas de Asseio, Conservação, Trabalho Temporário e Serviços Terceirizáveis do Distrito Federal (SEAC/DF) e o Sindicato das Secretárias e Secretários do Distrito Federal (SISDF) (BRASIL, 2020a). Esses dados foram expressos na Tabela 4, frente à composição da estimativa do valor total por posto de trabalho (estimativa salarial acrescida de benefícios, custos indiretos, tributos e lucro).

Tabela 4 - Estimativa de custos por posto de trabalho

Código	Nomenclatura do Cargo			Piso Salarial CCT 2020/2020	Valor Total Estimado*
	CBO	CCT 2020/2020	Termo de Referência		

3515-05	Técnico em Secretariado	Técnico em Secretariado	Técnico em Secretariado	R\$ 2.220,00	R\$ 5.718,77
2523-05	Secretária(o) Executiva(o)	Secretário-Executivo	-		
2523-10	Secretário Bilíngue	-	Secretário Executivo I	R\$ 4.440,00	R\$ 10.211,69
	-	Secretário-Executivo Bilíngue	-		
2523-15	Secretária Trilíngue	-	Secretário Executivo II	R\$ 5.030,00	R\$ 11.420,32

Fonte: Elaborado pelas autoras, a partir da Classificação Brasileira de Ocupações (BRASIL, 2002) e do Edital do Pregão 10/2020 e anexos (BRASIL, 2020a). *A composição do valor estimado do posto de trabalho é formada por salário, benefícios, custos indiretos, tributos e lucro.

Uma das solicitações de impugnação relacionadas aos cargos do campo secretarial, submetida por pessoa jurídica de direito privado, diz respeito ao não atendimento de piso salarial, uma vez que o cargo relacionado ao código 2523-15 - Secretária Trilíngue não estava descrito na CCT 2020/2020. Tal manifestação foi julgada improcedente, pautada no detalhamento das funções do cargo 2523-05 - Secretário Executivo e 2523-10 - Secretário Bilíngue expressas na CCT 2020/2020, com as seguintes descrições “além de saber falar e escrever fluentemente outro idioma” e “é especializado em fazer versões e traduções em idiomas diversos” (SEACDF; SISDF, 2020, p. 2), respectivamente (BRASIL, 2020a).

4.1.1 O constructo do perfil das vagas de secretariado

Em consulta registrada pela Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação (Fala.BR), a respeito do perfil das vagas referentes ao secretariado contempladas no Projeto de Terceirização da Central de Compras (conforme já citado na seção de métodos deste trabalho), foram questionados os parâmetros para as definições de atribuições, conhecimentos, habilidades e atitudes contidas no processo licitatório, bem como o envolvimento ou consulta aos órgãos de classe, representantes sindicais ou profissionais da área e legislações pertinentes ao secretariado, cuja resposta atesta que foram consideradas

as necessidades dos órgãos e entidades que participarão do processo licitatório e contratarão os serviços de secretariado; as disposições da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985, que dispõe o exercício da profissão de secretário; as disposições da Portaria nº 397, de 09 de outubro de 2002, que dispõe sobre a Classificação Brasileira de Ocupações - CBO/2002; as especificações estabelecidas nos contratos vigentes dos órgãos e entidades que participarão do processo licitatório e contratarão os serviços de secretariado; as disposições estabelecidas na Convenção Coletiva de Trabalho / CCT 2020/2020 firmada entre o Sindicato das Empresas de Asseio,

Conservação, Trabalhos Temporário e Serviços Terceirizáveis do Distrito Federal /Sindiserviços/DF e o Sindicato das Secretárias e Secretários do Distrito Federal/SISDF (BRASIL, 2020a).

As informações contidas nos quadros de descrição, atribuições, requisitos dos cargos e nomenclaturas (CA2) em questão foram sintetizadas de forma comparativa no Quadro 5, em que o domínio de língua estrangeira é evidenciado como elemento diferencial dentre os cargos descritos.

Quadro 5 - Descrição, atribuições e requisitos dos cargos

Cargo	Secretário Executivo I	Secretário Executivo II	Técnico em Secretariado
Código CBO	2523-10	2523-15	3515-05
Jornada de Trabalho	44 horas semanais		
Grau de Instrução	Ensino superior completo.		Ensino médio completo ou curso técnico equivalente.
Exigência Legal	Curso superior de Secretariado e registro profissional, conforme Lei nº 7.377/1985.		Curso técnico de Secretariado, em nível de 2º grau, e registro profissional, conforme Lei nº 7.377/1985.
Experiência	6 meses de exercício do cargo de Secretário Executivo I.	6 meses de exercício do cargo de Secretário Executivo II.	6 meses de exercício do cargo de Técnico em Secretariado.
Descrição Sumária	Secretariar gestores das unidades dos órgãos e entidades, inclusive no idioma alemão, espanhol, francês ou inglês.	Secretariar gestores das unidades dos órgãos e entidades, inclusive em 2 dos seguintes idiomas: alemão, espanhol, francês ou inglês.	Secretariar gestores das unidades dos órgãos e entidades.
Atribuições	<ul style="list-style-type: none"> · Acessar, alterar, consultar, excluir e incluir dados e informações em sistemas informatizados; · Administrar correios eletrônicos das unidades; · Arquivar, classificar, conferir, copiar, digitalizar, distribuir, identificar, localizar, preencher, protocolar, receber, registrar, solicitar e triar documentos, tais como cadastros, e-mails, fichas, formulários, ofícios, quadros, planilhas, relatórios e tabelas; · Controlar agendas de compromissos; · Elaborar atas de reunião; · Elaborar minutas de documentos, tais como e-mails, ofícios e relatórios; · Planejar, organizar e supervisionar o funcionamento da secretaria; · Planejar, organizar e supervisionar a realização de eventos, reuniões e viagens, providenciando as respectivas infraestruturas, transporte e hospedagens necessárias; · Prestar assistência direta aos gestores; · Realizar despachos com os gestores; · Recepcionar e atender cidadãos e representantes das instituições públicas e privadas; · Realizar outras atividades relacionadas ao secretariado de gestores; 		
	· Traduzir documentos.		-
Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> · Formalidades, regras e normas de cerimonial público; · Sistema operacional Windows, navegadores de internet, correio eletrônico, editores de textos e de apresentações e planilhas eletrônicas. 		

	· Proficiência no idioma alemão, espanhol, francês ou inglês.	· Proficiência em 2 dos seguintes idiomas: alemão, espanhol, francês ou inglês.	-
Habilidades	Comunicação; concentração; criatividade; ética; gerenciamento do tempo; negociação; redação e resolução de problemas.		
Atitudes	Altruísmo; disposição; empatia; flexibilidade; pontualidade; proatividade; profissionalismo e equilíbrio emocional.		

Fonte: Elaborado pelas autoras, a partir do Edital do Pregão 10/2020 e anexos (BRASIL, 2020a).

A caracterização, descrita no Quadro 5, repercutiu em uma série de solicitações de impugnação do Edital do Pregão 10/2020, apresentadas tanto por entidades representativas, como a Federação Nacional das Secretárias e Secretários (FENASSEC) e o Sindicato das Secretárias e dos Secretários do Distrito Federal (SISDF), quanto por profissionais da categoria.

O argumento central das solicitações foi o desacordo das nomenclaturas dos cargos (CA2) Secretário Executivo I e Secretário Executivo II com as Leis 7.377/85 e 9.261/96, o qual foi julgado improcedente, pautado nos diversos títulos aplicados pela CBO ao cargo, bem como no argumento de que a distinção dos cargos frente às diferentes exigências de proficiência em idioma estrangeiro era necessária.

Segundo a entidade associativa representativa que respondeu ao questionário aplicado, esta “ofereceu impugnação ao Pregão 10/2020 e encaminhou para outras entidades de outros Estados. Fez campanha junto aos profissionais Secretários do DF para que e também fizessem, tendo sido todas as impugnações negadas.” (EAR 1, pesquisa de campo, 2021).

Observa-se, no entanto, que a Instrução Normativa nº 5/2017, que estabeleceu as diretrizes de procedimentos para a contratação de serviços terceirizados, previu em seu Art. 7º, § 2º, que “as funções elencadas nas contratações de prestação de serviços deverão observar a nomenclatura estabelecida na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), do Ministério do Trabalho, ou outra que vier a substituí-la” (BRASIL, 2017). Ademais, pondera-se possíveis reflexos da associação de códigos da CBO a nomenclaturas distintas na percepção da realidade do trabalho terceirizado no serviço público, como, por exemplo, na geração de dados imprecisos ao se comparar estatísticas da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) aos relatórios institucionais, nos casos em que a multiplicidade de nomenclatura não for devidamente relatada no documento.

Quanto aos pedidos de impugnação do Edital do Pregão 10/2020, pondera-se que a única demanda acolhida em relação à profissão, foi o reconhecimento do SISDF como entidade

representativa de classe descrita no instrumento licitatório, em que o pedido de impugnação expressou:

Constata-se, de plano, outra irregularidade no Edital, visto que o Sindserviços não representa a categoria profissional de secretariado no âmbito do Distrito Federal, de modo que norma autônoma a ser utilizada, sob pena de flagrante ilegalidade, é aquela firmada entre o Sindicato das Secretárias e Secretários do DF - SISDF, e o Sindicato das Empresas de Asseio, Conservação, Trabalho Temporário e Serviços Terceirizáveis do Distrito Federal - SEAC/DF, cuja estrita observância se faz indispensável (BRASIL, 2020a).

Em resposta, na decisão de impugnação, a área demandante da licitação esclareceu que “a precificação foi realizada pela convenção correta, havendo um erro formal na redação [...] do edital da licitação. Esse erro foi sanado no novo Edital” (BRASIL, 2020a). A partir dos dados coletados, observou-se que a atuação de entidade representativa de classe buscou o reconhecimento de sua função e o cumprimento da CCT no processo licitatório. Ainda, esse papel foi reforçado por respondente de questionário, ao declarar: “se no ato da contratação, ocorrer com salário diferente, ingressaremos com ação de descumprimento da norma coletiva, que proíbe contratação com piso salarial menor que o previsto na CCT” (EAR 1, pesquisa de campo, 2021).

Em relação às atribuições dos cargos secretariais (CA2), destaca-se que o diferencial dentre as descrições sumárias dos cargos era o domínio de língua(s) estrangeira(s), com a exigência de proficiência em uma língua estrangeira no caso do Secretário Executivo I e duas línguas estrangeiras no caso do Secretário Executivo II. Ou seja, em todas as demais atribuições, o escopo do trabalho era o mesmo, entretanto os salários se diferenciam em função do domínio e utilização de mais de uma língua estrangeira.

Ressalta-se ainda, que os cargos de Secretário Executivo I e Secretário Executivo II eram os únicos cargos do Edital do Pregão 10/2020 que apresentaram como requisito para contratação a formação em Curso Superior, seguindo as exigências legais da profissão. No entanto, a descrição sumária de atribuições não foi realizada de acordo com a complexidade da formação profissional.

Observa-se também, que a atribuição do profissional de Secretariado Executivo “coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas” (BRASIL, 1985), prevista na Lei nº 7.377/85, não constava na lista de atribuições do Termo de Referência anexo ao Edital do Pregão 10/2020, no entanto, as atribuições “prestar assistência direta aos gestores”

e “realizar outras atividades relacionadas ao secretariado de gestores” compõe a *práxis* secretarial no que diz respeito ao assessoramento das decisões, em âmbito estratégico atividade que, inevitavelmente, contribui para a consecução de objetivos e metas da empresa como apresenta a lei de regulamentação supracitada.

Nesse contexto, as entidades representativas são fundamentais no intuito de frear o desmonte das conquistas da profissão a partir das ações coletivas que procuram assegurar o cumprimento da legislação vigente. Entretanto, embora tenham sido localizadas as solicitações de impugnação de entidades representativas de classe com menção às atribuições dos profissionais Técnicos em Secretariado e dos Secretários Executivos, nas manifestações não foram encontrados pedidos para a revisão das atribuições dos diferentes cargos.

A partir dos dados obtidos, verifica-se que a participação de entidades representativas de classe, que têm seu papel fundamental reconhecido na trajetória da legalização da profissão, foi restrita à CCT 2020/2020. Segundo Pelatieri et al. (2018, p. 33) tanto a negociação coletiva, quanto a legislação trabalhista são as principais ferramentas para a proteção social do trabalho. Segundo os autores, é a partir das negociações que “os sindicatos tentam elevar o rol de direitos previstos em lei e obter novas conquistas para os trabalhadores, mas, para que isso ocorra, é preciso que existam sindicatos representativos, historicamente consolidados e reconhecidos pela sociedade” (PELATIERI et al., 2018, p. 33).

Quanto aos requisitos (CA2) relacionados à formação e ao registro profissional, são observadas as exigências legais (BRASIL, 1985), no entanto, uma das características do perfil do cargo que se destaca é a jornada de trabalho. Segundo o termo de referência, anexo ao edital, no que se refere aos requisitos de contratação, a jornada de trabalho semanal equivale a 44 horas semanais “no período de segunda-feira a sexta-feira e, excepcionalmente e a critério do contratante, nos sábados, domingos e feriados, observada a legislação e normas trabalhistas que regem o assunto, no horário compreendido entre 7h e 22h” e a autorização de possíveis horas extras realizadas pelos empregados previamente acordado com a contratante, com compensação por banco de horas sendo proibida a remuneração extra, conforme os itens “c” e “d” do Termo de Referência da Licitação (BRASIL, 2020a).

Por fim, entre as críticas ao modelo de contratação terceirizada, uma hipótese, é que em função da natureza da atividade secretarial em que eventualmente as agendas executivas se estendem em atividades cotidianas e ampliam as jornadas desses trabalhadores, no caso de

profissionais contratados para o exercício da profissão em período noturno, acredita-se haver necessidade de pagamento de adicional noturno, entretanto segundo a CCT 2020/2020 “O trabalho noturno será pago com o adicional de 20% (vinte por cento), a incidir sobre o salário hora, calculado sobre o salário fixo, às horas trabalhadas entre 22h e 5h”. Neste caso, as horas a mais trabalhadas, quando houver, irão compor banco de horas e não pagamentos extras ou adicionais noturnos, mais um aspecto dos prejuízos dos processos de terceirização para as relações de trabalho. Tais análises remetem, portanto, as considerações finais – a seguir.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do objetivo deste estudo, de caracterizar o secretariado no processo licitatório executado pela Central de Compras do Distrito Federal, sob a perspectiva da terceirização de serviços públicos, depreendeu-se que os estudos que fundamentaram esta pesquisa demonstraram que o movimento para a supressão de cargos secretariais em concursos no âmbito da Administração Pública Federal foi convergente à legislação que classifica os serviços secretariais dentre aqueles passíveis de contratação indireta, sedimentando uma prática de contratação que já ocorria. Nesse sentido, considera-se imprescindível olhar para o Secretariado a partir do fenômeno da terceirização, conforme o objetivo mencionado.

Em termos gerais, discutiu-se a terceirização a partir da padronização das dimensões da caracterização, descrição, atribuições e requisitos em processo licitatório no qual o objeto principal foram os cargos para profissionais de secretariado em órgãos públicos federais do DF, em uma oferta expressiva de postos de trabalho, na modalidade de contratação indireta de serviços. A partir dos indicadores levantados, entendeu-se que a restrição das atribuições às técnicas secretariais poderia resultar em um contexto de não pertencimento à organização, que reflete em um profissional desvinculado do processo de trabalho como um todo, moldado pelo trabalho fragmentado.

Observou-se, ainda, que a terceirização das atividades laborais dos profissionais de secretariado promoveu e instrumentalizou o desmonte das conquistas da categoria com relação à própria representação da área dentro dos ambientes corporativos, aqui pontua-se especificamente o setor público. A partir do cenário analisado novas proposições foram formuladas, como a de que se as garantias de segurança laboral e das condições de trabalho são

equiparadas às dos trabalhadores concursados, não haveria distinção de mérito em detrimento ao tipo de vínculo.

Em relação aos valores remuneratórios a serem pagos aos profissionais de secretariado, de acordo com a estimativa apresentada no processo licitatório (uma vez que este não havia sido finalizado até o fim da coleta de dados), as variações de valores de acordo com as propostas apresentadas para cada um dos vinte e quatro lotes não foram consideradas. Diante disso, em termos de limitação de estudo, pontua-se que os achados da investigação não puderam alcançar a conclusão do processo licitatório, tendo em vista que ele ainda estava em fase de análises de propostas e isso implicaria em extrapolar o cronograma estabelecido para a finalização deste artigo. Por outro lado, observa-se, como oportunidade, que investigações futuras poderão contribuir para elucidar se o fracionamento dos postos de trabalho em diferentes lotes no processo licitatório em análise refletiu em desigualdade de condições de trabalho para profissionais que ocupam o mesmo cargo.

Acrescente-se que, entre as variáveis a serem verificadas após o processo de conclusão da licitação, estão a comparação entre a remuneração dos assalariados diretos e dos terceirizados e a aplicabilidade dos atributos exigidos na licitação nos cargos de Técnico em Secretariado, Secretariado Executivo I e II no exercício das atividades cotidianas. Ainda, frente ao quantitativo expressivo de postos de trabalho secretariais verificados na coleta de dados, considera-se salutar que estudos futuros também reflitam sobre impacto do trabalho exercido em um contexto de terceirização sobre o perfil profissional e seu reflexo sobre a formação ofertada nas Instituições de Ensino.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BIAVASCHI, M. B.; TEIXEIRA, M. O. A terceirização e seu dinâmico processo de regulamentação no Brasil: limites e possibilidades. **Revista da ABET**, v. 14, n. 1, p. 37–61, 2015.

BÍSCOLI, F. R. V.; BILERT, V. S. DE S. A evolução do secretariado executivo: caminhos prováveis a partir dos avanços da pesquisa científica e dos embates teóricos e conceituais da área. **Revista Expectativa**, v. XII, n. 12, p. 09–42, 19 set. 2013.

setembro de 2018. Diário Oficial [da] República Federativa do BR. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2018e.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação brasileira de ocupações - CBO.** Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2021. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTituloResultado.jsf>. Acesso em: 4 jul. 2021.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Estatísticas: programa de disseminação de estatísticas do trabalho - bases estatísticas Rais/Caged: 2015 a 2018.** Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2020c. Disponível em: <http://sgt.caged.gov.br/index.asp>. Acesso em: 20 ago. 2020.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **A classificação brasileira de ocupações – CBO.** Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2021. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>. Acesso em: 18 jul. 2021.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 23 jun. 2020.

BRASIL. **Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970.** Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do serviço civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1970. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm. Acesso em: 11 jun. 2021.

BRASIL. **Lei nº 6.556, de 5 de setembro de 1978.** Dispõe sobre a atividade de Secretário e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1978. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/l6556.htm. Acesso em: 9 jun. 2021.

BRASIL. **Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985.** Dispõe sobre o exercício da profissão de secretário, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1985. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVil_03/LEIS/L7377.htm. Acesso em: 9 jun. 2021.

BRASIL. **Lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996.** Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19261.htm. Acesso em: 9 jun. 2021.

BRASIL. **Lei nº 9.632, de 7 de maio de 1998. Dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências.** Brasília, DF: Presidência da República, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19632.htm. Acesso em: 6 abr. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 4.547, de 27 de dezembro de 2002.** Dispõe sobre a extinção de cargos efetivos no âmbito da administração pública federal. Brasília, DF: Presidência da República,

2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4547.htm. Acesso em: 6 abr. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.262 de 9 de janeiro de 2018**. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. Brasília, DF: Presidência da República, 2018a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9262.htm. Acesso em: 23 jun. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018**. Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Brasília, DF: Presidência da República, 2018c. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9507.htm. Acesso em: 18 jul. 2021.

BRAUNERT, M. B. **Empresas públicas, racionalidade privada? Um estudo sobre o trabalho nas companhias de economia mista do Paraná**. 2018. 241f. Tese (Doutorado em Sociologia) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2018. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/56996> Acesso em: 23 jun. 2020.

CAMPOS, A. G. A terceirização no Brasil e as distintas propostas de regulação. *In*: CAMPOS, A. G. (org.). **Terceirização do trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate**. Brasília: Ipea, 2018.

CORREGEDORIA GERAL DA UNIÃO. **Relatório de avaliação: contratos de terceirização**. Brasília, DF: Corregedoria Geral da União, 2021. Disponível em: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/13680.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2021.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal**. São Paulo: Boitempo, 2016.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DENHARDT, J. V; DENHARDT, R. B. **The new public service: serving, not steering**. New York: M.E. Sharpe, 2007.

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

DRUCK, G. A terceirização no setor público e a proposta de liberalização da terceirização pelo PL 4330. **Blog da Boitempo**, n. 2000, p. 1–6, 2015.

DURANTE, D. G. et al. Carreira no setor público federal: implicações do decreto 9.262/2018 a partir do secretariado executivo. **Revista Expectativa**, v. 19, n. 2, p. 138–168, 2020.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS SECRETÁRIAS E SECRETÁRIOS. **Ofício Fenassec nº 002/2018**. Brasília, DF: Federação Nacional das Secretárias e Secretários (FENASSEC). , 2018.

FILGUEIRAS, VITOR ARAÚJO; CAVALCANTE, S. M. Terceirização: debate conceitual e conjuntura política. **Revista da ABET**, v. 14, n. 1, p. 14–36, 2015.

GOMES, L. A. DA S. et al. **Implicações do decreto 9.262-2018 na administração pública federal e na profissão de secretariado executivo**. In: VI Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo, 6. **Anais [...]**. Viçosa, MG: Universidade Federal de Viçosa e Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado, 2019. Disponível em: https://abpsec.com.br/?page_id=4344. Acesso em: 23 jun. 2021.

GRUPO DE SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA). **Manifesto de repúdio à vedação da abertura de concursos públicos e de provimento do cargo de secretário executivo nas instituições federais de ensino superior e solicitação de informações**. Belém: UFPA, 2018.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Introdução. In: CAMPOS, A. G. (org.). **Terceirização do trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate**. Brasília: Ipea, 2018. p. 7.

LEAL, F. G. et al. Para além do discurso dominante: ressignificando as motivações para a supressão do cargo de secretário-executivo nas Instituições Federais de Ensino Superior. In: VI Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo. **Anais [...]**. Viçosa, MG: Universidade Federal de Viçosa e Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado, 2019. Disponível em: https://abpsec.com.br/?page_id=4344. Acesso em: 23 jun. 2021.

LIMA, E. T. DA S. et al. O profissional de secretariado em meio ao avanço da terceirização na administração pública federal. In: MOREIRA, K. D. et al. (orgs.). **Pesquisa no contexto secretarial: ensaios acadêmicos em perspectiva**. 1ª ed. São Paulo: Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado (ABPSEC), 2020. p. 123-134.

MAIA, F. L.; OLIVEIRA, V. S. DE. **Secretariado em pauta: técnicas de assessoria e métodos de organização**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2015.

MARCELINO, P.; CAVALCANTE, S. Por uma definição de terceirização. **Caderno CRH**, v. 25, n. 65, p. 331–346, 2012.

MARCELINO, P. R. Afinal, o que é terceirização? Em busca de ferramentas de análise e de ação política. **PEGADA - A Revista da Geografia do Trabalho**, v. 8, n. 2, 2007.

MARTINS, C. B. et al. A busca da cientificidade do secretariado no contexto brasileiro: aspectos históricos e contemporâneos. **Revista Gestão em Análise**, v. 6, n. 1/2, p. 270–286, 2017.

MOREIRA, K. D. et al. A dicotomia objetividade-subjetividade associada à práxis no campo secretarial. *In*: VI Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo. **Anais [...]**. Viçosa, MG: Universidade Federal de Viçosa e Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado, 2019.

MOREIRA, K. D. et al. Releitura da história secretarial brasileira sob a ótica do compromisso, do pertencimento e da identidade. **Revista Expectativa**, v. 19, n. 1, p. 98–117, 8 jul. 2020.

PELATIERI, P. et al. As desigualdades entre trabalhadores terceirizados e diretamente contratados: análise a partir dos resultados de negociações coletivas de categorias selecionadas. *In*: CAMPOS, A. G. (org.). **Terceirização do trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate**. Brasília: Ipea, 2018. p. 33–48.

POCHMANN, M. **Sindeepres 15 anos – a superterceirização dos contratos de trabalho**. Campinas: SINDEEPRES, 2007.

ROESCH, M. S. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

SABINO, R. F.; ROCHA, F. G. **Secretariado: do escriba ao web writer**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

SEACDF; SISDF. **Convenção Coletiva de Trabalho 2020/2020**. Brasília, DF: SEACDF e

SISDF, 2020. Disponível em: <http://www.sisdf.com.br/convencoes-coletivas/anteriores/seac-tercerizadas>. Acesso em: 11 mar. 2021.

SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). **Manifesto de repúdio à vedação da abertura de concursos públicos e de provimento do cargo de secretário executivo nas instituições federais de ensino superior**. Florianópolis: UFSC, 2018. Disponível em: https://noticias.ufsc.br/files/2018/01/Manifesto-Decreto-9.262_2018-Secretários-Executivos-UFSC.pdf. Acesso em: 23 jun. 2021.

SOUZA, E. A “**maquiagem**” do trabalho formal: um estudo do trabalho das mulheres terceirizadas no setor de limpeza na Universidade Federal da Bahia. 2012. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas S.A., 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.