



# IMPACTOS DA INSTRUÇÃO NORMATIVA 5/MP/2017 NA GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS DE SERVIÇOS NO CAMPUS VERANÓPOLIS DO INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL <sup>1</sup>

Andréia Regina Mallmann Carneiro

**Resumo:** Este artigo objetiva abordar e apontar os impactos da Instrução Normativa 5/2017 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, para a gestão e fiscalização dos contratos de serviços sob o regime de execução indireta. Para desenvolver o estudo realizou-se uma pesquisa aplicada qualitativa exploratória, e como método de coleta de dados utilizou-se análise bibliográfica e documental, consulta a arquivos, observação e conversas informais com gestores do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação – *Campus Veranópolis*. A pesquisa inicia-se com a Administração Pública e Contratos Administrativos e na sequência dá-se ênfase as Instruções Normativas 2/2008 e 5/2017. Pode-se observar que com as mudanças trazidas pela Instrução Normativa 5/2017, nas fases do planejamento da contratação, da seleção de fornecedores e da gestão contratual e analisando-se os contratos 119/2016 e 56/2018 do *Campus Veranópolis*, identificou-se que os impactos estão ligados aos fatores: tempo, planejamento, responsabilidades e conhecimentos.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Autarquia Federal. Instituto Federal de Educação. Contratação de serviços. Execução indireta.

## 1 INTRODUÇÃO

Em 26 de maio de 2017, o Ministério de Planejamento (MP) editou a Instrução Normativa 5/2017 que dispõe sobre regras e diretrizes acerca do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, na tentativa de aperfeiçoar e padronizar as práticas relacionadas à contratação de serviços terceirizados. Essa nova norma veio substituir a Instrução Normativa 2/2008 e passou a vigorar em 25 de setembro de 2017, destacando-se pela ênfase à fase de planejamento da contratação.

Com enfoque no planejamento, a Instrução Normativa 5/2017, apresenta exigências de novos procedimentos relativos à fase preparatória da contratação de serviços e a obrigatoriedade de implementação de processo de gerenciamento. Tem destaque o

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.



gerenciamento de riscos, que segundo a norma consiste na identificação prévia de fatos incertos que possam causar prejuízos ao projeto e a economia, sendo exigido para as três fases da contratação que a Instrução apresenta: no planejamento da contratação, na seleção do fornecedor e na gestão contratual.

Então, o *Campus* Veranópolis do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), começou a estudar e a adequar-se à nova realidade imposta pela Instrução Normativa 5/2017, por ter na atualidade dois contratos com empresas de serviços continuados sob o regime de execução indireta, quais sejam: Contrato 119/2016, cujo objeto é a prestação de serviços de limpeza e higienização, e o Contrato 56/2018, onde o objeto é a prestação de serviços de videomonitoramento com acompanhamento na abertura e fechamento do *Campus*.

Neste novo cenário de mudanças auferidas pela nova Instrução Normativa, a presente pesquisa teve como objetivo geral apresentar os impactos que a Instrução Normativa 5/2017, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), trouxe para o *Campus* Veranópolis do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, especialmente no tocante à gestão e fiscalização dos contratos de serviços sob o regime de execução indireta.

Para alcançar o referido objetivo geral desenvolveu-se como objetivos específicos: contextualizar os contratos administrativos, com ênfase nos contratos de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública, descrever as Instruções Normativas 2/2008 e 5/2017, ambas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, e, por fim, comparar a IN 2/2008 e a IN 5/2017, apresentando os impactos trazidos, por esta última norma, na gestão e fiscalização dos contratos de serviços sob o regime de execução indireta do IFRS - *Campus* Veranópolis.

Neste sentido a presente pesquisa enquadra-se como aplicada, pois, segundo os critérios estabelecidos por Gil (2010, p. 26), trabalhos como este são “pesquisas voltadas à aquisição de conhecimento com vistas à aplicação em uma situação específica”.

Como o intuito de aprofundamento sobre a Instrução Normativa 5/2017 e seus impactos, a metodologia utilizada foi de investigação exploratória de caráter bibliográfico e documental, juntamente com estudo de caso, sendo possível entender o nível da pesquisa quando, Diehl e Tatim (2004, p. 51), discorrem que a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.



E ainda, o estudo de caso, segundo Yin (2005, p. 23), é considerado o mais adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos. O referido autor assevera que o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Já a abordagem é considerada qualitativa, sendo que o método de coleta de dados aplicado foi à análise da bibliográfica e documental, consulta a arquivos, observação e conversas informais com gestores do IFRS - *Campus Veranópolis*, com enfoque nos Contratos 119/2016 e 56/2018.

## **2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL DIRETA, AUTÁRQUICA E FUNDACIONAL**

A Administração Pública, conforme consta no caput do artigo 37 da Constituição Federal, recebe grande tratamento, principalmente no que tange aos princípios, este rol de princípios deve orientar toda a Administração Pública:

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte [...] (BRASIL, 1988).

E estabelecendo outros princípios, destaca-se, a Lei 9.784, de 29 de janeiro de 1999, a qual regula o processo administrativo em nível Federal, dentre os quais podemos destacar finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica e interesse público. Assim o gestor público norteado pelos princípios da Administração Pública, vai operar dirigindo-se a toda a sociedade e a coletividade, devendo este planejar, ato intrínseco da Administração, onde Chiavenato (2000, p. 195) diz que:

O Planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções. O Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. (CHIAVENATO, 2000, p.195).

Desta maneira, do gestor público, espera-se um cuidado maior e responsável àquele que normalmente exige-se de um administrador privado, pois, em caso de escolha errônea, seus efeitos negativos serão suportados por toda a coletividade.



No que tange a organização da Administração Pública Federal, o Decreto-Lei 200, de 25 de fevereiro de 1967, divide-a em administração direta, constituída dos órgãos integrantes da presidência da república e dos ministérios, e administração indireta, composta pelas autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas (BRASIL, 1967).

Entende-se que a administração direta é composta por órgãos públicos pertencentes a ela, estes ligados diretamente ao poder executivo federal, estadual ou municipal, e são responsáveis imediatos pelas atividades administrativas do Estado. Além disso, não possuem personalidade jurídica própria, patrimônio e autonomia administrativa, uma vez que seus orçamentos são subordinados às esferas das quais fazem parte. Já na Administração Indireta, são terceiros que a integram como as fundações, as autarquias, as empresas públicas e as sociedades de economia mista. Estas entidades foram criadas para a prestação de serviços públicos ou para a exploração de atividades econômicas, com o objetivo de aumentar o grau de especialidade e eficiência da prestação do serviço público, porém possuem personalidade jurídica própria, possuindo, portanto, patrimônio, autonomia administrativa e orçamento específico para seus fins e de responsabilidade de gestão (BRASIL, 1967).

O Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – *Campus Veranópolis* faz parte da Administração indireta, por se tratar de uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação, que goza de prerrogativas com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-científica, sendo possível identificar na definição de autarquia do Decreto-Lei 200/67, como sendo um serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita própria para executar atividades típicas de Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada. Possuindo como objetivo a execução de atividades típicas da Administração Pública, que por motivo de otimização da funcionalidade, requerem uma descentralização da gestão administrativa e financeira (BRASIL, 1967).

### **3 CONTRATAÇÕES PÚBLICAS DE SERVIÇOS**

A Lei 8.666/93 é quem rege as normas gerais acerca dos contratos administrativos e de acordo com seu artigo 2º: “considera-se contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a



formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for à denominação utilizada” (BRASIL, 1993).

Dessa forma, contrato administrativo é o acordo firmado entre a Administração Pública e terceiros com o propósito de solucionar, ou melhor, solver as necessidades sendo observadas as normas de direito público. Meirelles (2012, p. 221) ensina que contrato administrativo “é o ajuste que a Administração Pública, agindo nessa qualidade, firma com o particular ou outra entidade administrativa para a consecução de objetivos de interesse público, nas condições estabelecidas pela própria Administração”.

Os contratos administrativos da Administração gozam de um regime jurídico voltado à supremacia e tratamento diferenciado na relação contratual, pois eles contam com a necessária participação do Poder Público e são instrumentos para a busca e proteção do interesse coletivo. Então, de acordo com o artigo 54 da Lei 8666/93, os elementos básicos dos contratos administrativos regulam-se pelas suas cláusulas e pelos preceitos de direito público, e a eles se aplicam supletivamente os princípios da teoria geral dos contratos e as disposições de direito privado. Os contratos devem estabelecer com clareza e precisão as condições para sua execução, expressas em cláusulas que definam os direitos, as obrigações e as responsabilidades das partes, em conformidade com os termos da licitação e da proposta a que se vinculam (BRASIL, 1993).

Conforme a Lei 8.666/93, as características dos contratos administrativos são: presença da administração pública como Ente Público; finalidade pública; obediência à forma pública; procedimento legal; natureza de contrato de adesão; natureza *intuitu personae*; presença de cláusulas exorbitantes e mutabilidade. Destacando as cláusulas exorbitantes que confere ao gestor público a vantagem sobre o contratado, dentre elas a cláusula de modificação unilateral, onde obedecidos os limites e formalidades do artigo 65 da Lei 8.666/93, a Administração poderá, unilateralmente, determinar a alteração do contrato, desde que motivada pelo interesse público e desde que não prejudique os direitos do contratado (BRASIL, 1993).

Já a cláusula de rescisão unilateral está disposta no artigo 79, inciso I, quando é possível que a rescisão se dê por iniciativa unilateral da Administração tanto por razões de interesse público, como por descumprimento de cláusula contratual pelo contratado. E se tratando da cláusula de fiscalização a Administração tem o poder-dever de fiscalizar efetivamente a execução do contrato conforme exposto no artigo 67 da referida lei. E em caso de inadimplemento contratual sendo ele parcial ou total, a Administração com o poder da



cláusula de sanções administrativas pode aplicar ao contratado as sanções previstas no artigo 87 da Lei 8.666/93, quais sejam: advertência, multa, suspensão temporária do direito de licitar e/ou declaração de inidoneidade (BRASIL, 1993).

Torna-se necessário apontar que a principal diferença entre contrato administrativo e contrato privado, é que este último, basta existir a vontade de celebrar entre as partes e o contrato administrativo explica Meirelles (2005, p. 211), que além de ser sempre consensual e, em regra, formal, oneroso, comutativo e realizado *intuitu personae* são precedidos por licitação, exceto nos casos de inexigibilidade e dispensa. E que ainda devem constar, cláusulas obrigatórias que definem o “objeto” a ser contratado, estabeleçam o regime de execução da obra, fixam o preço e as condições de pagamento abordam os critérios de reajustamento e atualização monetária, marcam prazos de início, execução, conclusão e entrega do objeto do contrato e que apontem as garantias além de atender o interesse coletivo.

Em relação à formalização dos contratos Administrativos, está se dá por escrito, exceto nas hipóteses de pequenas compras de pronto pagamento, a teor do parágrafo único do artigo 60 da Lei 8.666/93, e ainda o parágrafo único do artigo 61, que retratam a aplicação do princípio da publicidade, como condição indispensável à eficácia do contrato. Novamente esse princípio é observado no artigo 63 ao determinar a acessibilidade do processo a qualquer interessado. Assim nota-se que as prerrogativas que norteiam a administração pública e seus contratos a colocam em condição de superioridade com relação ao particular, pois a Administração Pública está trabalhando com bem de uso comum e de interesse de todos (BRASIL, 1993).

O regime de execução do contrato é outro ponto a considerar, a despeito disso a Lei 8.666/93 apresenta duas opções de execução das tarefas que dão suporte a prestação de serviços públicos a população, em que existe a intervenção do Estado, conforme indica o inciso VII do artigo 6º – execução direta – que é definida como “feita pelos órgãos e entidades da Administração, pelos próprios meios”; e o inciso VIII do artigo 6º – execução indireta, onde o órgão ou entidade contrata com terceiros sob qualquer dos seguintes regimes: a) empreitada por preço global - quando se contrata a execução da obra ou do serviço por preço certo e total; e b) empreitada por preço unitário - quando se contrata a execução da obra ou do serviço por preço certo de unidades determinadas” (BRASIL, 1993).

Considerando que a terceirização esta intrínseca aos contratos de execução indireta onde o órgão ou entidade contrata com terceiros, para Giosa (1997 p. 14), terceirização é: “um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para



terceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceria – ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua”.

O início legal da terceirização no setor Público se deu por meio do Decreto-Lei 200/67, o qual previa que a Administração Pública se utilizasse sempre que possível da execução indireta de algumas atividades, mediante contrato e desde que satisfeitas determinadas condições. E, ainda, a Constituição Federal de 1988, em seu inciso XXI do artigo 37, permitiu a contratação de serviços de terceiros pela Administração Pública, desde que houvesse lei específica, prevendo licitação e regras para os contratos a serem realizados.

Como a terceirização gerou e ainda gera dúvidas, a respeito da licitude em terceirizar o Tribunal Superior do Trabalho (TST), no intuito de dirimir as dúvidas, em 17 de dezembro de 1993, editou a Súmula 331, que abrange também relações de terceirização no âmbito da Administração Pública:

**CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. LEGALIDADE (nova redação do item IV e inseridos os itens V e VI à redação) - Res. 174/2011, DEJT divulgado em 27, 30 e 31.05.2011**

I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03.01.1974).

II - A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II, da CF/1988).

III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que haja participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.

V - Os entes integrantes da Administração Pública direta e indireta respondem subsidiariamente, nas mesmas condições do item IV, caso evidenciada a sua conduta culposa no cumprimento das obrigações da Lei n.º 8.666, de 21.06.1993, especialmente na fiscalização do cumprimento das obrigações contratuais e legais da prestadora de serviço como empregadora. A aludida responsabilidade não decorre de mero inadimplemento das obrigações trabalhistas assumidas pela empresa regularmente contratada.

VI – A responsabilidade subsidiária do tomador de serviços abrange todas as verbas decorrentes da condenação referentes ao período da prestação laboral. (BRASIL, 1993)

Nessa esteira, seguindo a base legal da terceirização no Brasil no âmbito da Administração Pública temos o Decreto 2.271, de 07 de julho de 1997, que dispõe sobre a



contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências, e ainda a Portaria 409, de 21 de dezembro de 2016, emitida pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que dispõe sobre as garantias contratuais ao trabalhador na execução indireta de serviços e os limites à terceirização de atividades, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas estatais federais controladas pela União.

#### **4 DA INSTRUÇÃO NORMATIVA 2/2008 À INSTRUÇÃO NORMATIVA 5/2017**

Instruções normativas, nas lições de Mazza (2014, p. 267), são atos expedidos “pelo superior hierárquico e destinadas aos seus subordinados, são ordens escritas e gerais para disciplina e execução de determinado serviço público”. O autor esclarece que na prática uma instrução normativa visa estabelecer procedimentos que devem ser utilizados em determinada situação, que visam explicar aos agentes como e de que forma deve-se proceder em determinados serviços (MAZZA, 2014, p. 267).

A IN 2/2008, que dispunha sobre as regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não, foi revogada pela IN 5/2017, ambas foram emitidas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Segundo o que dispõe o artigo 1º da IN 2/2008, suas orientações eram dirigidas aos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais (SISG), logo ampliaram as suas regras a todos os órgãos e entidades não integrantes do Sistema de Serviços Gerais, o que incluía os órgão e entidades das demais unidades federativas.

No decorrer do tempo houve várias alterações na IN 2/2008, está inicialmente alterada pela Instrução Normativa 3, de 16 de outubro de 2009, na sequência pela Instrução Normativa 4 de 11 de novembro de 2009, Instrução Normativa 5 de 18 de dezembro de 2009, Instrução Normativa 6 de 23 de dezembro de 2013, Instrução Normativa 3, de 24 de junho de 2014 e Instrução Normativa 4 de 19 de março de 2015.

Ao analisar a IN 2/2008, e todas suas alterações, destacam-se a exigência de qualificação técnica, a exigência de qualificação econômico-financeira, a fiscalização de contratos, a exigência de garantia contratual e a existência da conta vinculada, sendo que todas estas exigências deviam ser previstas no edital.

A conta vinculada somente surgiu na Administração Pública com a IN 2/2008, sendo esta, um instrumento que visa garantir o cumprimento de alguns encargos para com os funcionários da empresa contratada como o décimo terceiro salário, férias e rescisões. Na





prática a conta vinculada, é uma conta aberta em um banco privado ou estatal, onde o valor mensal dos encargos descritos, são depositados pela Administração, e esta somente é movimentada quando ocorrido o evento (décimo terceiro, férias e rescisão), necessitando da liberação do gestor do contrato normalmente por meio de ofício.

Outro avanço foi à exigência da garantia contratual, exigida esta por intermédio de apólice de seguro, que visava cobrir o pagamento de obrigações não honradas pela contratada, podendo ser obrigações trabalhistas, fiscais e previdenciárias de qualquer natureza. Da garantia era exigida que esta se estendesse por mais noventa dias após o término do contrato.

A qualificação técnica que a IN 2/2008 passou a exigir, nasceu com o intuito de diminuir as dificuldades de resolver problemas contratuais por meio do preposto, era necessário que o licitante instalasse escritório em local previamente definido, além de apresentar atestados que comprovassem a prestação de serviços terceirizados pelo mínimo de três anos, e ainda comprovante de patrimônio líquido de no mínimo 10% e de capital de giro de 16,66% do valor estimado do contrato. Nesta IN foram apresentadas três figuras para a fiscalização, o gestor do contrato, o fiscal administrativo e o fiscal técnico, cada um com suas atribuições bem definidas, e permitia a fiscalização dos funcionários terceirizados por amostragem.

Então no ano de 2015, a Secretaria de Gestão (SEGES), representada pelo Departamento de Normas e Sistemas de Logística (DELOG), órgão central do Sistema Integrado de Serviços Gerais (SISG), iniciou um projeto de reformulação da Instrução Normativa 2/2008, com o objetivo de instrumentalizar as diretrizes para as contratações de serviços e oferecer modelos padrões para a Administração por meio de manuais. Além dessa reformulação, o Tribunal de Contas da União (TCU) exarou o Acórdão 2.622/2015-TCU-Plenário a partir de relatório de levantamento com o objetivo de “sistematizar informações sobre a situação da governança e da gestão das aquisições em amostra de organizações da Administração Pública Federal (APF), a fim de identificar os pontos vulneráveis e induzir melhorias na área” (BRASIL, 2015).

O citado Acórdão do TCU propôs várias medidas visando ao aperfeiçoamento da governança e da gestão das contratações realizadas pela APF, merecendo destaque a constatação quanto à existência de disfunções existentes na atual metodologia para contratação de serviços, em especial dos que envolvem a contratação de serviços sob o regime de dedicação exclusiva.



Com base no projeto de reformulação da IN 2/2008 e no acórdão citado, o Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão publicou uma nova Instrução Normativa, a IN 5/2017, a qual tem o objetivo de aumentar a produtividade, inovação e redução de custos, ela passou a vigorar em 25 de setembro de 2017, dispondo sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, revogando a IN 2/2008.

A IN 5/2017 foi elaborada pelo Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão por meio da sua Secretaria de Gestão na Coordenadoria Geral de Normas, onde conforme a Coordenadora Geral, Andréa Ache (2017) e sua equipe foram dois anos de trabalhos intensos, conforme sua fala proferida na capacitação sobre a nova Instrução Normativa de contratação de serviços – IN 5, de 26 de maio de 2017, desenvolvido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), e o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão promovido em 29 de junho de 2017.

Nesta mesma oportunidade a Coordenadora Andréa Ache (2017), explica que a IN, foi estruturada e desenvolvida juntamente com órgão de controle interno e externo, sendo que esta ficou estruturada com cento e trinta e oito páginas mais doze anexos. Ainda destaca que a necessidade de trabalhar em uma nova IN que substituiria a IN 2/2008 surgiu, pois o mercado mudou e a IN 2/2008 não atendia essas mudanças, para iniciar o trabalho na nova IN foram feitas análises no mercado privado, principalmente em grandes shoppings e aeroportos, nas ferramentas de informatização e em novas tecnologias.

A referida coordenadora (2017), também expõe que o Estado está ficando “mínimo”, pois a terceirização dos serviços está se ampliando e resultando em um Estado menor, sendo que a IN 5/2017, veio manualizar, é um manual que instrui a forma de fazer toda a parte de planejamento da licitação e gestão contratual das contratações que envolvam serviços terceirizados. A IN 5/2017 vem com uma proposta de contratação que estabelece como parâmetros, o planejamento da contratação, o gerenciamento de riscos, os controles internos, a transparência e o pagamento com foco no resultado, este exercido por meio da fiscalização, e está dividida em capítulos, seções e subseções de acordo com os principais processos: planejamento, seleção de fornecedores e gestão de contratos. Porém a nova norma buscou o conteúdo da antiga Instrução Normativa (IN 2/2008), trazendo novidades algumas aos gestores públicos e outras às empresas privadas que participam das contratações dessa natureza.



A base Legal da IN 5/2017, é o Decreto 2.271 que dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providencia de 07 de julho de 1997, e a Portaria 409, de 21 de dezembro de 2016, que define regras para assegurar os trabalhadores terceirizados o recebimento de direitos com maior segurança jurídica nas relações contratuais, é a mesma base legal utilizada para serviços terceirizados como exposto acima.

A IN pretende auferir benefícios como instrumentalizar o planejamento das contratações, atualizar os índices de produtividade dos serviços de limpeza, utilizar o pagamento pelo fato gerador, fiscalizar os serviços contratados com base em indicadores, utilizar modelos de editais e contratos padronizados da Advocacia Geral da União (AGU), Andréa Ache (2017), salienta que com esta prática constante nos artigos 29 e 35 da IN, os ganhos seriam sentidos no planejamento da contratação, na seleção de fornecedores e ainda na gestão de contratos.

No planejamento haveria uma melhora na qualificação do objeto, mitigando riscos, buscando inovações e reduções de custos utilizando-se de histórico de referências, melhoria na alocação de recursos humanos. Na seleção de fornecedor, os preços ficariam mais competitivos, os serviços com maior qualidade, melhoria o desempenho dos fornecedores e ainda minimização de recursos. Já na gestão do contrato os ganhos seriam na avaliação e monitoramento colaborativo, indicadores de desempenho operacional, melhoria na alocação de recursos com a padronização de procedimentos.

De início a IN 5/207 apresenta uma estruturação bem organizada, pois na IN anterior, o início do processo de contratação não havia um marco estabelecido, não havia o planejamento, nem equipe de planejamento, então a IN 5/2017 altera isso, e deflagra o início do processo com o documento de formalização da demanda emitido pela área requisitante, onde a equipe de planejamento é obrigatória e existem ainda os estudos preliminares, o gerenciamento de risco o termo de referência ou projeto básico, sendo todos documentos obrigatórios.

Aprofundando-se na IN, conforme o artigo 19 as contratações de serviços ora em estudo, serão realizadas observando-se as seguintes fases: I - Planejamento da contratação, II - Seleção do fornecedor e III - Gestão do contrato. Logo se visualiza divisão do processo na fase interna (ou preparatória) e fase externa (ou executória) onde a primeira contemplaria o Planejamento da Contratação e a segunda englobaria a Seleção o Fornecedor e Gestão do Contrato, cada fase deverá considerar a análise de riscos, sendo que os critérios e práticas de



sustentabilidade são um princípio macro da IN, a ainda deverão estar alinhados com o planejamento estratégico do órgão ou entidade, pois este é um instrumento que organiza a sua administração. Formando um tripé o artigo 20 da IN aponta três etapas no planejamento da contratação: I - estudos preliminares, II - gerenciamento de risco, e III - termo de referência ou projeto básico.

Sendo que cada uma destas etapas gerará um documento próprio, tornando indispensável que seja formada à equipe responsável pelo Planejamento da Contratação, esta formação conforme consta no artigo 24, estará descrita no documento que formaliza a demanda, documento este que dispara o início do processo de contratação. A formalização da demanda é emitida pelo setor requisitante para o setor de licitações, sendo este último o responsável em dar ciências aos integrantes da equipe e designar por meio de portaria.

Uma das incumbências da equipe de planejamento é confeccionar os estudos preliminares, que conforme o artigo 24, deverá conter no mínimo; a necessidade da contratação; a estimativa da quantidade; a estimativa de preços; a justificativa para parcelamento (se houver) e declaração da viabilidade da contratação. Outro documento que é gerado pela mesma equipe é o Mapa de Riscos, sendo que por meio de um gerenciamento de risco é possível identificar os fatores que possam comprometer a efetividade do planejamento da contratação, a seleção dos fornecedores e a gestão contratual. Neste momento é feita uma avaliação dos riscos, define-se ações para reduzir a probabilidade da ocorrência dos mesmos, o gerenciamento dos riscos é de responsabilidade da equipe de planejamento.

Para a fase de Seleção dos fornecedores, conforme artigo 35 da IN 5/2017 é indicado que sejam utilizados os modelos de editais e demais documentos da AGU, bem como os cadernos de logística, e no ato convocatório deverá especificar a qualificação técnico-operacional, a habilitação econômico-financeira, a utilização de conta vinculada ou fato gerador, sendo este último uma das grandes inovações da IN. Ao utilizar os modelos de termos de referência ou projeto básico, editais e contratos da AGU, a advogada da União Alessandra Matos, explica que o objetivo é uniformizar a atuação da administração pública na condução dos procedimentos licitatórios e evitar questionamentos perante os órgãos de controle e o Poder Judiciário por meio do planejamento da licitação, da fiscalização e da gestão mais eficiente dos contratos administrativos (BRASIL, 2017).

Já na fase de Gestão Contratual destacam-se cinco atores: os de fiscalização técnica, os de fiscalização administrativa, os de fiscalização setorial, o público usuário e o gestor do contrato. Os fiscais também são indicados no documento de formalização da



demanda do serviço, e devem ter ciência e serem designados formalmente por meio de portaria emitida pela autoridade competente do setor de licitações, assim como funciona com a equipe de planejamento, sendo que o encargo de gestor ou fiscal não pode ser recusado pelo servidor, se for o caso o servidor deverá expor as deficiências e limitações que o impeçam o exercício da função.

A IN aponta que as funções do fiscal técnico são avaliar a execução do objeto nos moldes do contrato, a quantidade, a qualidade, o tempo e modo, ainda compatibilizar com os indicadores de desempenho e subsidia o pagamento com base no resultado. As funções do fiscal administrativo são avaliar aspectos administrativos da execução dos serviços com regime de dedicação exclusiva de mão de obra, confere obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas e solicitar providências tempestivas nos casos de inadimplemento.

Já o fiscal setorial vai avaliar aspectos técnicos e administrativos, porém somente existe esta figura quando existem contratos em unidades descentralizadas de um mesmo órgão ou entidade. E ainda as funções do público usuário é ajudar na avaliação dos serviços prestado, podem ser todas as pessoas que de alguma forma utilização o serviço, eles podem avaliar aspectos do objeto por meio serviço prestado por meio de pesquisa de satisfação e podem avaliar os resultados, recursos e procedimentos utilizados pela contratada. Por fim as funções do gestor de contrato, sendo este ator o que se envolve nos processos de prorrogação, alteração, reequilíbrio, pagamento, eventual aplicação de sanções e extinção de contratos.

Outra alteração é quanto ao recebimento do objeto e encaminhamento para pagamento, a IN 5/2017 apresenta o recebimento provisório e o definitivo. Onde o primeiro será realizado um por fiscal, podendo ser o técnico, administrativo, setorial ou ainda pela equipe de planejamento, já o segundo recebimento será realizado pelo gestor do contrato e concretiza o ateste da execução do serviço.

Mas o grande diferencial da IN 5/2017 é o pagamento por fato gerador, onde a Administração passa ser responsável tão somente pelo pagamento dos custos decorrentes de eventos efetivamente ocorridos, ele é um instrumento alternativo à conta vinculada, são exemplos de pagamento pelo fato gerador: o pagamento de verbas trabalhistas (13º salário, férias e 1/3 constitucional, multa de FGTS) ou outros eventos incertos (dias pagos pela licença a paternidade, maternidade, dia para doar sangue).

Logo a não ocorrência de fato gerador não gera direito adquirido para a contratada das referidas verbas ao final da vigência do contrato. Uma das principais causas de implementar o fato gerador é a economicidade, pois com a conta vinculada a administração



paga todos os benefícios diluídos, revertendo esses benefícios em lucro para a empresa quando não ocorre o fato, e outra questão muito importante é a penhora judicial, quando e se ela ocorrer, bloqueará a conta vinculada e até mesmo saca os valores para serem utilizados em pagamento de ações judiciais, gerando um grande risco para a Administração.

Após o exposto podemos afirmar que a IN 5/2017 trouxe mudanças com o tripé de planejamento, com as etapas da contratação bem definidas, com a formação de equipe de planejamento, no documento de formalização da demanda, com os estudos preliminares, com o gerenciamento de risco, com o fato gerador e com mais atores na fiscalização.

## **5 A GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS DE SERVIÇOS SOB O REGIME DE EXECUÇÃO INDIRETA DO IFRS – CAMPUS VERANÓPOLIS A PARTIR DA IN 5/2017**

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) é uma autarquia criada por meio da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, sendo uma instituição federal que atua no ensino público e gratuito. Atua com uma estrutura multi *campi* para promover a educação profissional e tecnológica de excelência e impulsionar o desenvolvimento sustentável das regiões. Conforme o *site* do IFRS, ele é composto de 17 *campi*: Bento Gonçalves, Canoas, Caxias do Sul, Erechim, Farroupilha, Feliz, Ibirubá, Osório, Porto Alegre, Restinga (Porto Alegre), Rio Grande e Sertão e, em processo de implantação: Alvorada, Rolante, Vacaria, Veranópolis e Viamão, sendo que a Reitoria é sediada em Bento Gonçalves.

Ao pesquisar os contratos relacionados ao *Campus* Veranópolis, verificou-se que esta instituição possui somente dois contratos administrativos em vigor relacionados à prestação de serviços sob o regime de execução indireta, sendo importante neste momento esclarecer que o *Campus* Veranópolis está em fase de implantação, por este motivo subordina-se a Reitoria do IFRS, logo a numeração dos contratos seguem a ordem estabelecida por ela. O primeiro contrato analisado é o Contrato 119/2016, que foi celebrado entre o IFRS e a empresa vencedora – Netare Serviços de Limpeza Ltda. – do Pregão Eletrônico 55/2016, no dia 19 de janeiro de 2017, cujo objeto é a prestação de serviços continuados de limpeza e higienização, o referido processo licitatório seguiu fielmente a instrução normativa vigente - IN 2/2008, porém em seu termo de aditivo 01/2018 efetuado em 2018 para prorrogação do mesmo, foram observadas as exigências da IN 5/2017.



Já o segundo contrato do *Campus* Veranópolis, seguiu a IN 5/2017 desde a fase preparatória, no planejamento da contratação e nas demais fases, assim o Contrato 56/2018, foi celebrado em 16 de julho deste ano, e foi precedido do Pregão Eletrônico 26/2018, sendo o objeto deste, a prestação de serviços de vídeomonitoramento com acompanhamento na abertura e fechamento do *Campus*, cuja empresa contratada foi Guilherme Freitas Barbosa Segurança – ME.

Conforme observado em documentos disponibilizados pelo setor administrativo do *Campus* Veranópolis, tão logo houve a divulgação da IN 5/2017, a direção do *Campus* preocupada com a gestão dos contratos, solicitou informações via memorando a Direção de Licitações e Contratos, situada junto a Reitoria do IFRS. Foi então organizado um curso para todos os *campi*, com o intuito de disseminar as informações e mudanças trazidas pela nova IN. Após cursos, reuniões e grupos de trabalho acerca da IN 5/2017, pode-se afirmar que os impactos para os gestores e fiscais de contratos, estão sendo dirimidos e incorporados ao cotidiano de trabalho, uma vez que a IN padroniza os processos desde o planejamento até a gestão contratual, e ainda divide as responsabilidades de fiscalização e contratação.

Ainda, observou-se que a maior preocupação por parte dos gestores de contratos veio com a inovação de pagamento pelo fato gerador, pois esta mudança impacta nas atribuições do fiscal administrativo, que é o principal agente que liberará o pagamento do serviço, e este deverá fazer controles, documentos e arquivos, sem o prejuízo de suas demais atribuições como servidor público.

Porém, em se tratando de divisão de responsabilidades, foi possível verificar que com as portarias de nomeação de equipe de planejamento, e nomeação dos fiscais, já emitidas com a demanda do serviço, possibilita maior engajamento e envolve vários servidores de diversos setores, beneficiando o processo como um todo, pois possibilita que todos conheçam melhor os processos licitatórios devido à troca de informações e reuniões constantes desta equipe, possibilita redução de custos, pois existe o fator responsabilidade envolvida, onde o demandante deverá solicitar quantidades de serviços condizentes com a necessidade, e ainda com as incumbências dos fiscais para liberação de pagamentos, quando a instituição somente pagará o contratado após ocorrer o fato gerador do débito.

De fato inicialmente os gestores de contratos e fiscais de contratos do *Campus* Veranópolis ficaram bastante apreensivos com a Instrução Normativa, mas após dirimir as dúvidas por meio de cursos e com a assistência de Direção de Compras e Licitações da Reitoria e ainda, com o próprio decorrer do tempo de contrato, acreditam que apesar de cada



processo ser único devido ao objeto, possuem conhecimento e possibilidades de desenvolver suas incumbências utilizando a IN 5/2017, a qual trouxe mudanças, mas também traz em seus anexos modelos de documentos, o que facilitou bastante o entendimento.

Após os estudos destacam-se que os principais impactos trazidos pela IN 5/2017 no IFRS - *Campus Veranópolis* estão ligados a fatores como o tempo, o planejamento, as responsabilidades, e os conhecimentos, sendo que estes estão ligados tanto à gestão dos contratos quanto a gestão da instituição. Onde o fator tempo tem grande relevância, uma vez que será dispensado mais horas de trabalho para todo certame licitatório, sendo necessário fazer estudos preliminares e mapas de risco entre outros documentos exigidos, então claramente a confecção dos documentos deverá ser pensada com maior antecedência. O que torna possível identificar a relação da necessidade de maior tempo com o planejamento da instituição, pois para a sua execução será necessário considerar este fator, que poderá gerar antecedências, mas também atrasos.

Na questão de responsabilidades, esta impacta por ser exigida com ênfase na IN 5/2017 aos fiscais e a gestão, pois são eles que liberam o pagamento, fazem todos os acompanhamentos técnicos e administrativos, fazem todos os registros dos eventos do contrato em documentos para possíveis penalizações e para futuras prorrogações de contrato. E por fim o conhecimento, que será o resultado dos estudos, gerado pelos integrantes da equipe de planejamento e pelos fiscais, que funcionará como uma importante ferramenta de compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento para toda a instituição. E como bônus para a instituição, ao seguir as exigências dos processos ligados a IN 5/2017, esta obterá toda a documentação que foi gerada o que futuramente irá facilitar as estimativas para novos projetos e processos.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao idealizar a proposta do presente artigo, fez-se necessário à busca incessante de informações acerca da IN 5/2017. Tornou-se possível afirmar que a Instrução Normativa está bem organizada e estruturada, possuindo anexos e modelos que servem de guia para todos os atores que se relacionam à contratação pública de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

As mudanças em qualquer esfera, sempre trazem consigo certo grau de incertezas, porém, no caso da IN 5/2017, além de normatizar, trouxe o viés de envolver e responsabilizar





toda a equipe de planejamento, a qual tem o papel de atuar de forma colaborativa e, cada membro ofertará sua contribuição, para que somada resulte em um trabalho harmonioso e que atenda a sociedade, ou seja, o interesse público.

Nesse sentido, as mudanças e impactos aos fiscais e gestores de contratos no âmbito de IFRS - *Campus* Veranópolis são sentidos desde o início do processo, com a implantação da formalização da demanda, onde se aponta quem fará parte da equipe de planejamento, quem serão os fiscais e quem será o gestor do contrato, gerando responsabilidades para todos, sendo necessário investir mais horas de trabalho.

Conforme disponível no portal compras governamentais a IN 5/2017 trouxe também fases bem definidas, sendo a primeira o planejamento da contratação, momento onde além da formação da equipe, existe a exigência de documentos como o de formalização da demanda, estudos preliminares e mapa de riscos. A segunda fase definida como sendo a seleção de fornecedores, onde os anexos da norma apresentam as diretrizes na elaboração do instrumento convocatório, sendo importante ressaltar quanto à necessidade de utilização dos modelos de editais padronizados da Advocacia Geral da União e dos Cadernos de Logística da Secretaria de Gestão (MP).

E a terceira e última fase, que é a gestão do contrato é apresentada de forma detalhada no Capítulo V da norma em questão, onde apresenta como se deve manifestar o dever de fiscalização e gestão dos contratos administrativos que é ínsito de qualquer contratação pública. As novas figuras de fiscalização (técnica, administrativa, setorial e a realizada pelo público usuário), são apresentadas juntamente com a informação de que as atividades de gestão e fiscalização da execução contratual devem ser realizadas de forma preventiva, rotineira e sistemática, podendo ser exercidas por servidores, equipe de fiscalização ou único servidor, desde que, no exercício dessas atribuições, fique assegurada a distinção dessas atividades e, em razão do volume de trabalho, não comprometa o desempenho de todas as ações relacionadas à Gestão do Contrato.

Não se pode deixar de citar o fato gerador, o que demandará tanto controle quando já era feito pela conta vinculada, porém com uma dinâmica nova, onde a administração somente quitará as obrigações realmente ocorridas.

Acredita-se que essa instrução normativa é um avanço para o setor de licitações e contratações públicas de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública e é viável de ser seguida, oferece modelos de documentos, anexos, esta disposta de forma objetiva, e ainda possibilita que cada instituição possa adequar-se



utilizando seus próprios documentos, desde que contemplem informações exigidas na IN. Cabe mencionar que pela relevância e abrangência do tema abordado, este trabalho tem possibilidade de ser aprofundado em outra oportunidade, entre tanto o trabalho foi de extrema importância para meu entendimento pessoal permitindo-me alargar os conhecimentos teóricos e práticos na área de contratos administrativos, sobretudo as contratações de serviços observando a IN 5/2017.

## REFERÊNCIAS

ACHE, Andreia. Capacitação sobre a nova Instrução Normativa de contratação de serviços. In: ENAP. 29 de junho de 2017. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=ukTO1uClr24>, Acesso em: 06 jun. 2018.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm) Acesso em: em: 06 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto 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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm)>. Acesso em: 06 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 2.271, de 07 de julho de 1999**. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d2271.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm)>. Acesso em: 06 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. **Contrato nº 119/2016 mediante o Pregão Eletrônico nº 55/2016**. Prestação de serviços continuados de limpeza e higienização. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/documentos/contrato-1192016-netare-servicos-ltda/>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. **Contrato nº 56/2018 mediante o Pregão Eletrônico nº 26/2018**. Prestação de serviços de videomonitoramento com acompanhamento na abertura e fechamento do Campus. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/documentos/contrato-56-2018-guilherme-freitas-barbosa-seguranca-me/>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. **Institucional**. Sobre o IFRS. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/institucional/sobre/>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017**. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível



em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/conteudo/ArquivosCGNOR/IN-n-05-de-26-de-maio-de-2017---Hiperlink.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa nº 2, de 30 de abril de 2008.** Dispõe sobre as regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Disponível em: <<https://www.governodigital.gov.br/documentos-e-arquivos/11%20-%20IN%2002%2030-04-08.pdf/view>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm)>. Acesso em: 06 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999.** Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/Leis/L9784.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/Leis/L9784.htm)> Acesso em: 06 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008.** Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/111892.htm)> Acesso em: 06 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Nova Instrução Normativa de Serviços.** Reestruturação do modelo de contratação de serviços terceirizados. Disponível em: <[https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/conteudo/ArquivosCGNOR/IN-servios\\_CAPACITAO\\_28.06.17.-1.0.pdf](https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/conteudo/ArquivosCGNOR/IN-servios_CAPACITAO_28.06.17.-1.0.pdf)> Acesso em: em: 06 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 2.622/2015-TCU-Plenário.** Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. Tribunal Superior do Trabalho. **Súmula nº 331 do TST.** Disponível em: <[http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas\\_com\\_indice/Sumulas\\_Ind\\_301\\_350.html](http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html)>. Acesso em: 06 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. Advocacia-Geral Da União. **Departamento de Coordenação e Orientação de Órgãos Jurídicos- DECOR.** Disponível em: <[http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id\\_conteudo/608801](http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/608801)>. Acesso em: 06 jun. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DIEHL, A. A. & TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo.** 25. ed. São Paulo: Atlas, 2012.



GIOSA, Lívio A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira de Administração e Negócios, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAZZA, Alexandre. Manual de direito administrativo. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MEIRELLES, H L. **Direito administrativo brasileiro**. 30. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2005.

MEIRELLES, H.L; ALEIXO, D.B; BURLE FILHO, J.E. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo, 2012

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.