



MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE
INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE
COORDENAÇÃO DE GESTÃO DE CONTRATOS

EQSW 103/104, Bloco C, Complexo Administrativo Sudoeste, - Bairro Sudoeste - Brasília -
CEP 70670-350

Telefone: (61) 2028 - 9301/ (61) 2028 - 9024

Estudo Técnico Preliminar

IN 05/2017

1. INTRODUÇÃO

NORMATIVOS QUE DISCIPLINAM OS SERVIÇOS A SEREM CONTRATADOS, DE ACORDO COM A SUA NATUREZA.

1.1. A tipificação dos espaços de trabalho, no que concerne às suas formas de ocupação, considerando o aspecto contemporâneo de trabalho, recebem tratamento legislativo distinto. Nas meras obrigações de dar relativas às locações, o Diploma que as regula é a Lei do Inquilinato. Sendo um dos tipos contratuais mais comuns, esse é um modelo que tem se revelado - como se verá adiante - um dos mais onerosos e menos vantajosos para a Administração Pública, o que, desde já, será descartado da possibilidade de utilização.

1.2. As novas frentes de negócios caminham para a prática de *sharing offices* ou *sharing spaces* (traduzido no Brasil como *espaços compartilhados de trabalho*), sendo comumente denominadas coworking. Nesse sentido, é necessário destacar, desde já, que o coworking é uma espécie do gênero, sendo também acompanhada de outras formas de organização de espaços laborais compartilhados, tais como os business centers. Tais atividades, já demonstram a necessidade de racionalizar, no que tange à sustentabilidade, para conceitos mais racionais de utilização de espaços.

1.3. O reconhecimento legal dos *sharing offices* - que são prestações de serviços - inicia-se na Lei Complementar nº 116, de 31 de julho de 2003, notadamente no Anexo da Lista de Serviços constante no item 3, especificamente no subitem 3.03 na exploração de escritórios virtuais. Igualmente, a CONCLA - Comissão Nacional de Classificação - organismo do IBGE - abrange a classificação das atividades de coworking como serviços, através do Código CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas - A tabela de códigos e denominações da CNAE foi oficializada mediante publicação no DOU - Resoluções IBGE/CONCLA nº 01 de 04 de setembro de 2006 e nº 02, de 15 de dezembro de 2006.) 8211-3/00 - **SERVIÇOS COMBINADOS DE ESCRITÓRIO E APOIO ADMINISTRATIVO**. Na página da CONCLA, a tabela referencial de códigos CNAE (disponível em <https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?subclasse=8211300&tipo=cnae&versao=9&view=subclasse>. Acesso em 06 dez. 19) é a seguinte:

Código	Descrição CNAE
8211-3/00	ARQUIVAMENTO DE DOCUMENTOS; SERVIÇOS DE
8211-3/00	CENTROS DE NEGÓCIOS, APOIO OPERACIONAL A EMPRESAS OU A PROFISSIONAIS LIBERAIS
8211-3/00	CENTROS DE SERVIÇOS DE APOIO ÀS EMPRESAS
8211-3/00	COMBINAÇÃO DE SERVIÇOS DE RECEPÇÃO, PLANEJAMENTO FINANCEIRO, CONTABILIDADE, ARQUIVAMENTO, PREPARAÇÃO DE MATERIAL PARA ENVIO POR CORREIO, ETC.; FORNECIMENTO DE
8211-3/00	COWORKING; ESCRITORIOS COMPARTILHADOS; SERVIÇOS DE
8211-3/00	ESCRITÓRIO VIRTUAL; SERVIÇOS DE
8211-3/00	ORGANIZAÇÃO DE ARQUIVO DE DOCUMENTOS NO LOCAL DO CONTRATANTE; SERVIÇOS DE
8211-3/00	ORGANIZAÇÃO DE ARQUIVOS; SERVIÇOS DE
8211-3/00	PREPARO DE FOLHA DE PAGAMENTO; SERVIÇOS DE
8211-3/00	SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS COMBINADOS PARA TERCEIROS

1.4. Diferentemente da mera locação de espaços, na qual não incide o ISSQN, o *sharing space* é fato gerador do respectivo tributo. Essa distinção ganha contornos bem firmes da jurisprudência, e.g. a Súmula 31 do STF. Para deixar inequívoca a questão de inaplicabilidade de tal tributo aos contratos regidos pela Lei nº 8.245/91, excerto jurisprudencial, espelhando o unânime entendimento das Cortes, será transcrito a seguir:

Ementa: TRIBUTÁRIO. RECURSO ESPECIAL. ISSQN. APART-HOTEL IMOBILIÁRIA. NÃO-INCIDÊNCIA. 1. A simples leitura do acórdão deixa claro que a recorrida desempenha um único papel, o de imobiliária. 2. **É certo que não incide ISSQN nas operações relativas a locação de bens imóveis, seja porque não há previsão específica na lei (para bens imóveis), seja porque o conteúdo do contrato de locação é incompatível com o conceito de "prestação de serviços", elemento material (constitucionalmente definido) daquele tributo.** Precedente. 3. Acolher o argumento sustentado no especial no sentido de que a empresa recorrida é prestadora de serviços de hospedagem, e não imobiliária, esbarraria no óbice da Súmula n. 7 do Superior Tribunal de Justiça, porquanto se faz necessário o reexame dos fatos e das provas produzidas nos autos. 4. Recurso especial não-provido. Processo: REsp 952159 SP 2007/0051078-8 - Órgão Julgador: T2 - SEGUNDA TURMA - Publicação: DJe 29/10/2008 - Julgamento: 16 de Setembro de 2008 - Relator: Ministro MAURO CAMPBELL MARQUES (grifamos)

1.5. Assim, por previsão expressa da Legislação sobre a exploração de espaços de coworking, decorrente dos *facilities* agregados à utilização do espaço compartilhado, a contratação está subsumida ao disposto na Lei nº 8.666/93 no seu art. 6º, II, sendo inaplicável a Lei do Inquilinato e quaisquer práticas locatícias ao presente procedimento, considerando que os serviços agregados SÃO fatos geradores de impostos sobre serviços.

1.6. Igualmente, para fins de verificação de ser ou não comum o serviço pretendido, deverá-se observar o que dispõe o art. 14 da Instrução Normativa SLTI/MPDG 05/2017 que determina que *Os serviços considerados comuns são aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo ato convocatório, por meio de especificações usuais do mercado. Parágrafo único. Independentemente de sua complexidade, os serviços podem ser enquadrados na condição de serviços comuns, desde que atendam aos requisitos dispostos no caput deste artigo.*

1.7. Para melhor entendimento da modelagem, a tipologia de soluções dos espaços de inovação segue, conforme Katy Jackson (*in* JACKSON, Katy. *Making space for others: A resource for anyone who wants to create a better workspace*. February, 2013. Disponível em http://www.makingspaceforothers.com/content/home/MakingSpaceForOthers_By_Katy_Jackson_sml2.pdf. Acesso em 06 dez. 19) é apresentada com a seguinte classificação:

1.7.1. *Labs*: como indica o próprio nome, são laboratórios para potencializar o uso do modelo *Lean* (pensamento desenvolvido na Toyota por Taiichi Ohno, que consiste na eliminação constante de desperdícios, polivalência dos operários e utilização *just-in-time* de recursos) de livre criação. Esse tem sido o modelo desejado de Design Thinking para os sistemas do serviço público e é adotado por grandes empresas como a Norstrom, Googleplex e o The New York Times;

1.7.2. *University Labs*: no mesmo diapasão, concentra a modelagem *Lean* potencializada nas universidades, especialmente as estadunidenses tais como a The Harvard iLab, The MIT CoLAB e MIT Media Lab e Stanford Impacts Labs;

1.7.3. *Incubadoras*: o objetivo é o de apoiar a criação de empresas, mediante o fornecimento de estruturas, com diversos tipos de startups que auxiliem o fomento dos princípios e da *network* para o estabelecimento de um negócio;

1.7.4. *HomeOffice*: o conceito do teletrabalho já foi debatido neste tópico e atua também como a própria formação do negócio com sede e escritório em casa, quando não é o caso do trabalhador vinculado à uma corporação;

1.7.5. *Coffe Shop*: esse é um dos principais conceitos fundadores de *sharing spaces*. Tem, na rede estadunidense *Starbucks* um dos seus principais elementos. A característica da junção dos *facilities* de wifi, pequenas mesas, inclusive mais altas para a ocorrência de *meetups* (reuniões rápidas entre stakeholders), serviços de alimentação, limpeza, utilização de mesas para reuniões, tudo em prática *pay-per-use*, possibilitando o fortalecimento e criações de redes de negócios (*networks*) é o principal alavancador não só de *coworkings*, mas também de startups que gerenciam *coworkings*, tais como a Rede Beer or Coffee, Regus, entre outros;

1.7.6. *Collectives*: a distinção de redes tradicionais de *coworking* - cuja vocação é de uma rede heterogênea que se integra - nesse tipo é que o *core business* é direcionado para uma modelagem de negócios específica, normalmente interdependente. Tem mais a ver com uma ideologia padrão do que necessariamente a reunião em um espaço específico;

1.7.7. *Lab Coworking* ou *Coworking para a Inovação*: como uma evolução do modelo *Labs*, tem como foco a criação de um locus específico para grandes empresas e nos valores específicos para essas de que esse locus passe a estar mais sintonizado com suas políticas de atuação. Tem sido o que a rede de Inovação do Serviço Público almeja, estimulando a criação de espaços de inovação nas repartições públicas;

1.7.8. *Coworking Spaces*: tem como premissa o compartilhamento heterogêneo de espaços com os serviços agregados. Esse é o conceito mais pragmático de *coworking*, já como um elemento final das aspirações de *sharing spaces*;

1.7.9. *Corpocoworking*: nesse caso, as grandes empresas passam a criar espaços *in company* para os empreendimentos que desejam integrar ao seu negócio principal, aproximando fornecedores, clientes e parceiros de negócios. Podem ser espaços permanentes ou temporários.

1.8. Estabelecida a tipologia, é necessário também identificar os *facilities* mais comuns nos *sharing spaces*, comumente denominados coworkings, que atendem aos anseios de uma empresa (Adaptado de Os 10 principais serviços que um espaço de Coworking pode te oferecer. Disponível em <http://cwk.com.br/os-10-principais-servicos-que-um-espaco-de-coworking-pode-te-oferecer/>. Acesso em 06 dez. 19). São eles:

1.8.1. Internet: esse é um dos pontos de maior necessidade que os espaços trazem para poder criar melhorias de atuação. Contratos maiores em órgãos e entidades públicas normalmente produzem uma comunicação de baixa qualidade. Nas redes de coworking essa é uma ferramenta importante e, torna-se um elemento importante desde que o planejamento da contratação exija, desde o Estudo Preliminar, que algumas cautelas sejam tomadas antes de se firmar o contrato: o space sharing deve ter internet de alta velocidade com rede DEDICADA. Igualmente, deverá ofertar REDUNDÂNCIA, i.e., o plano B quando a internet principal cair. Por fim, CONTROLE DE BANDA no acesso, a fim de evitar que a rede caia ou fique lenta conforme o uso por outro coworker. Permita que seu acesso possa ser monitorado em tempo real, dando assim a condições de controle necessárias para casos de baixa qualidade. Tenha recusas de controle a invasão cibernética (Firewall, IPS e DPI), garantindo assim a confiabilidade dos dados trafegados. Em caso de perda de rede, esta tenha um prazo máximo de retorno de 20min, retomando todas as atividades de rede em sua totalidade. A rede deve permitir configurações onde se possa estabelecer VPN's e LAN para atender a rede proprietária do ICMBio, caso seja necessário. Nas questões de rede Wi-Fi, estas devem permitir seu acesso de forma natural a qualquer dispositivo, mantendo as seguranças necessárias já mencionadas e atender tanto o espaço compartilhado como o reservado, salas de reuniões e auditórios.

1.8.2. Estrutura Física: no caso do serviço público, duas observações devem ser feitas. A primeira, diz respeito ao cumprimento da higidez laboral, mantendo-se um espaço líquido médio per-capita entre 6 e 9m². Igualmente, contar com um sistema de acessibilidade plena, nos termos da NBR 9050, já com as atualizações de 2015 - sendo um parâmetro MÍNIMO de aceitabilidade, condicionamento de ar e mobiliário para a utilização dos espaços, ergonomicamente planejado. Além disso, o espaço deve ser mantido higido, inclusive nas instalações sanitárias, razão pela qual TODOS os coworkings já incluem nos seus custos a limpeza e conservação dos locais, assim como o café e a água sem custos adicionais;

1.8.3. Sistema de Telefonia: os coworkings já oferecem esse tipo de serviço, sendo que para receber uma entidade pública o planejamento deverá observar, como regra de negócio, que o sistema deverá possuir um PABX de última geração que comporte mais de um tronco, com porte para atender várias ligações ao mesmo tempo, facilidades tais como: Unidade Responsiva Automática (URA), cadeado eletrônico, audioconferência entre ramais e telefonia externa, Discagem Direta ao Ramal (DDR) e aparelhos Digitais ou IP. A bilhetagem da central deve computar os ramais usados por cada empresa e discriminado origem e destino da ligação com data e tempo de uso, com valor unitário por tempo e valor total a ser cobrado por ramal;

1.8.4. Serviços de impressão: o elemento mais importante e sustentável que tem se observado em coworkings é o de impressão registrada, com controle por software na verificação de onde partiu a impressão. É possível nos contratos incluir pontos de impressão exclusivos, especialmente quando se optar pelo modelo híbrido de espaços conjuntos e salas privativas. As impressoras devem atender a padrões de qualidade para grandes volumes de cópias (aproximadamente 50 páginas/min). Permitam cópias retidas onde a liberação ocorre por senha de acesso, evitando-se assim perda ou extravios de documentos;

1.8.5. Ambiente de convivência: entendido como o ponto lúdico ou mesmo mais formal, o espaço de convivência é o ponto onde se desenvolvem as meetups e o fortalecimento das networks, bem como desenvolvem os intervalos produtivos, necessários à renovação de ideias e de pequenos descansos - o que já é comprovado para melhorar as práticas de controle de erros. Normalmente, há salas de estar, com televisores, salas de café e lanchonetes;

1.8.6. Salas de reunião: utilizadas mediante agendamento, permitem também ao coworker realizar eventos, encontros com clientes, fornecedores e parceiros em ambientes isolados. Devem ser ergonômicas, respeitar a área per-capita, possuir fornecimento de água e café, condicionamento de ar e serviços de multimídia. Para o caso de entidades públicas, deve-se considerar uma franquia já incluída nos custos de 12 (doze) horas mensais;

1.8.7. Serviço de protocolo, escritório virtual, correspondência e controle de acesso: os coworkings devem atender a essas necessidades, garantindo que exista um atendimento personalizado à rede de clientes e usuários da entidade pública com atendimento personalizado, central de recados, gerenciamento de correspondências, números fixos exclusivos de telefone, recepção, etc. Igualmente, outros serviços de conveniência devem estar agregados ao coworking tais como Recepcionistas, mensageiros (motoboy, etc.), onde se realizam os serviços de despachos e recebimento de encomendas, correspondências, que garantam uma qualidade de apresentação para o coworker.

1.8.8. Salas privativas: sem abrir mão dos espaços compartilhados, vários coworkers ainda necessitam de quiet rooms para poder organizar seus negócios e processos. Nos casos dos espaços de Lab Coworkers para as entidades públicas, várias informações privilegiadas necessitarão de serem trabalhadas num ambiente mais privativo sem que isso signifique, necessariamente, o isolamento da equipe frente à network. Por tal razão, as redes de coworking já oferecem esses facilities em seus negócios. Estes ambientes devem ser mobiliados, acompanhando a mesma padronagem adotada em sua parte compartilhada. Esta mobília deve atender as norma ABN 13966:1997 - Moveis para escritórios - Mesas - Classificação e características físicas e dimensionamento.

1.9. Conforme irá se apresentar a seguir, existem no país. De acordo com a publicação especializada *Coworking Brasil*, o censo de de 2017 apresentou, para o mês de março de 2017, a contagem de 810 (oitocentos e dez) espaços de coworking, significando 56 (cinquenta e seis) mil estações de trabalho, 313 (trezentos e treze) mil metros quadrados ocupados, um fluxo monetário que envolve R\$ 82 milhões de reais, com uma circulação de 210 mil pessoas e a geração de 3.500 empregos diretos e indiretos. (Dados presentes em <https://coworkingbrasil.org/censo/2017/>. Acesso em 22 dez. 2017). Na Revista *Pequenas Empresas e Grandes Negócios*, da Editora Globo, o Censo de 2016 apontou os seguintes números de coworking existentes no país: São Paulo (148); Minas Gerais (37); Rio de Janeiro (35); Paraná (34); Rio Grande do Sul (24); Santa Catarina (18); Distrito Federal (11); Goiás (11); Ceará (9); Bahia (7); Pernambuco (7); Maranhão (5); Paraíba (5); Sergipe (5); Espírito Santo (4); Amazonas (3); Rio Grande do Norte (3); Mato Grosso (2); Amapá (2); Mato Grosso do Sul (2); Pará (2); Alagoas (1); Rondonia (1); Tocantins (1); Piauí (1). (Disponível em <http://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2017/06/o-mapa-do-coworking-no-brasil.html>. Acesso em 06 dez. 19). No censo de 2017, além de acréscimo de vários pontos no interior, estados como o Acre e Roraima receberam pontos de sharing spaces, inclusive mais de um, o que consolida a diversificação e a grande oferta da solução para o país.

1.10. Observando-se a oferta do cenário, a disputa é feita em preços médios que equivalem a 50% médios dos custos dos alugueres tradicionais. Com os facilities comuns, é possível realizar a licitação por disputa por menor preço. Observando-se, ainda, que é possível verificar o caráter comuns dos serviços, amplamente pulverizados no país, é também possível, finalmente, enquadrá-lo na tipologia utilizável de serviços comuns e realizar a licitação pelo tipo Pregão, contida na Lei nº 10.520/02, sendo, nos termos do Decreto nº 10.024/195, sua utilização por pregão eletrônico, que é a forma predominante de disputa no Decreto Normativo.

2. NECESSIDADE DA CONTRATAÇÃO

2.1. Transcreve-se do DFD a seguinte justificativa:

A contratação pretendida justifica-se pela necessidade premente de novo espaço físico para abrigar a Coordenação Regional da 8ª Região, frente aos riscos de manutenção e localização do atual endereço no Município do Rio de Janeiro. Inicialmente, conforme extrações abaixo, pelas praticamente inexistentes condições de utilização do local, em virtude de constantes conflitos com o crime organizado local:

[...]

Aliado a isso, o atual edifício está em péssimas condições de salubridade e com altos custos de manutenção, conforme relatório encaminhado pelo Coordenador Regional em comunicação eletrônica:

A Coordenação Regional 8 está situada hoje na Estrada Velha da Tijuca, 77 Alto da Boa Vista, município do Rio de Janeiro, está situada entre o Morro do Borel e Morro da Formiga, numa região precariamente servida por transporte público.

A sede é um prédio cedido pela CBTU, e é ocupado pelo ICMBio desde 2011.

O prédio principal é ocupado pelo Serviço de Patrimônio da União (SPU), Museu do Índio, Companhia Brasileiro de Trens Urbanos (CBTU), Agência Nacional de Saúde (ANS), Instituto Nacional de Meteorologia (INMET) e para armazenar arquivos do Ministério da Fazenda.

A CR-8 está alocada no segundo andar do prédio anexo (fundos), sendo que o primeiro andar é utilizado pela UAAF-6. No térreo há o pátio de estacionamento, refeitório e alojamento.

A situação atual do imóvel é absolutamente precária, com infiltrações de água por toda parte, atingindo praticamente 100% das salas. Há tempos que o mofo se instalou, inclusive da área destinada a alojamento de servidores, onde a infiltração alaga o piso rotineiramente, impossibilitando seu uso.

No dia 25/10/19 houve uma queda de energia ocasionada por um desarme no disjuntor que, face a todo a problemática de manutenção, só pode ser sanada satisfatoriamente no dia 06/11/19. Nesse período, permanecemos totalmente sem luz nas luminárias e lâmpadas, sem ar condicionado (no calor sufocante do Rio de Janeiro), no entanto a internet e algumas tomadas continuavam energizadas, possibilitando trabalhar, ainda que muito precariamente.

No início de novembro houve chuvas torrenciais na região, o que ocasionou um aumento considerável nas infiltrações já existentes, e sobrecarga no telhado. As infiltrações podem ser vistas nos arquivos anexos (fotos e vídeos).

O cheiro de mofo domina o local, sendo ambiente propício para disseminação e agravamento de doenças respiratórias e de pele.

O pátio de estacionamento de veículos apresenta uma depressão com real possibilidade de afundamento, motivo pelo qual uma área coberta que possibilitaria o estacionamento de 8 veículos, está interditado. Há necessidade de obras emergenciais, no entanto não há como dimensionar seu custo no momento.

A administração do prédio é realizada no sistema

similar a um “condomínio”, tendo a CR-8 e UAFF-6 a gestão do contrato de 3 auxiliares de limpeza, sendo que a até o momento, o contrato de vigilância armada não nos pertence, ficando a encargo do Museu do Índio e Agência Nacional de Saúde (ANS).

O custo de energia elétrica é rateado igualmente entre todos; o consumo de água é aferido pelo registro próprio de cada ente, e suportado por este.

Em razão de todo o exposto, em especial às precárias condições de salubridade, essa Coordenação buscou alternativas para a instalação da Coordenação Regional 8 em outro espaço, objetivando:

1. Salubridade;
2. Alocar 12 pessoas;
3. Instalação imediata;
4. Sem custos de manutenção (contrato de vigilância 24 horas, acesso a internet, água, luz, contrato de manutenção do sistema de ar condicionado; contrato de limpeza, elevador, portões, bebedouros, café, etc)
5. Adequação para receber público e autoridades;
6. Fácil acesso a transporte público;
7. Flexibilidade contratual (quantidade de salas e prazo de duração do contrato);

A procura sob esses requisitos encontrou uma solução junto ao espaço de co-working REGUS, entre os bairros do Humaitá e Lagoa, a 800 metros do Parque Lage, área que integra o PARNA Tijuca, e sede do Monumento Natural das Ilhas Cagarras.

A REGUS fica nos 6º e 7º andares do Edifício Lagoa Corporate, na região do Humaitá e da Lagoa no Rio de Janeiro. É o único edifício empresarial na região da Lagoa Rodrigo de Freitas. Há várias linhas de ônibus na região que dispõem de fácil acesso graças às vias expressas e às ruas amplas. O está próximo a bancos, restaurantes, hotéis, jardim botânico, ciclovias, e transporte público.

Estabelecido contato com a gerente de vendas Livia Giulia, foi possível visitar as instalações e confirmar sua adequabilidade às necessidades anteriormente apontadas.

O custo mensal para alocar 12 pessoas (Servidores, PFE e terceirizados) de um forma adequada e capaz de favorecer a produtividade é inferior a R\$ 20.000,00.

Solicitei um orçamento e minuta de contrato, que pode ser encaminhado e juntado ao processo.

Dessa forma, SOLICITO aprovação da Presidência para alocar a Coordenadoria Regional 8 junto a esse novo local, bem como SOLICITO orientações de como proceder a contratação e pagamentos vindouros.

Diferentemente dos modelos tradicionais de ocupação, via contratos de locação, e considerando a recente aprovação da modelagem *pay-per-use* para o ICMBio, através do Acórdão 2020/2017 - Plenário TCU, onde se demonstrou a maior vantajosidade, o modelo de escritórios compartilhados (gênero), seja por *coworking*, seja por salas privativas, já contempla outros *facilities* que trazem menos onerosidade, o que se demanda comprovar no Estudo Técnico Preliminar.

3. REFERÊNCIA A OUTROS INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO DO ÓRGÃO OU ENTIDADE

(Indicar se a contratação está alinhada aos planos instituídos pelo órgão ou entidade tais como Plano de Desenvolvimento Institucional ou Planejamento Estratégico, quando houver; Informar a política pública a que esteja vinculada ou a ser instituída pela contratação, quando couber.)

3.1. A contratação dos serviços tratados neste estudo Técnico Preliminar tem como objetivo atender ao planejamento estratégico estabelecido pela Diretoria de Planejamento, Administração e Logística – DIPLAN, constante em seu Relatório de Gestão 2016 (http://www.icmbio.gov.br/acessoainformacao/images/stories/Relatorio_de_Gestao_ICMBio_2016-TCU.pdf, Acesso 29 dez 17), item iii.b, transcrito abaixo:

iii.b- Ações para melhoria de desempenho

Em 2017, as ações previstas para a melhoria do desempenho da Instituição nesta perspectiva são:

- otimização da estrutura do ICMBio, para aumento da eficiência e eficácia na aplicação dos recursos orçamentários;
- planejamento para acionamento dos contratos de terceirização;
- ações para aumentar a eficiência na execução de recursos externos; e
- consolidação do projeto para implementação do novo modelo da ACADEBio. (grifamos)

3.2. É de se considerar, nesse diapasão que tal medida atende ao que dispõe a necessidade de implementação de estruturas mais econômicas e racionais do Governo Federal, modernizadas no novo governo para que o uso de estruturas garanta a melhoria de espaços para desenvolvimento das atividades de apoio à Presidência e também da representação institucional. Isso porque o vocábulo descentralização, enquanto alargamento de captação econômica dos valores ambientais, deverá considerar a sua concepção surgida em 1964, através de William Sharpe com o conceito *capital asset pricing model* - modelo de precificação de ativos financeiros -, consolidando a utilização dessas gestões sobre o conceito de *portfólio*, i.e., a teoria de seleção da carteira (*Portfolio Selection*) de Harry Markowitz, que por sua vez gerou a possibilidade de uso da matemática estatística no estudo de seleção de carteiras. Assim, o controle da variância e da média, indicadores de risco e de retorno para produção de cenários de viabilidade de negócios públicos ou privados. Dessa forma, várias teorias contemporâneas vem evoluindo o conceito de monitoramento ambiental para o controle de riscos na aplicação de ativos, seja para despesas de custeio ou investimentos de capital, entendo também a faceta de atuação ambiental como geradora de riquezas e divisas nacionais. O trabalho de planejamento de uma Coordenação Regional, especialmente ao propor medidas inovadoras, não se destoa disso, visto que também a crítica econômica e financeira ao cenário ambiental com a correspondente análise de cenários não se destoa da atividade. O que muda, conforme a configuração, é a realização ou não das etapas customizadas conforme a realidade dos biomas, pressões e vetores aos quais ela se integra, que podem ser realizadas por unidades de vocação eminentemente executora, potencializando o tempo produtivo em soluções para as políticas públicas ambientais, notadamente às demandas de atuação e representação institucionais como longa manus desse munus público.

3.3. Dessa forma, a atuação de *design thinking* tem sido fomentada nos organismos públicos brasileiros, considerando a base já existente na Administração Pública. Normalmente relacionado a um conceito ligado especificamente às artes plásticas, decorrente da interpretação do vocábulo design no sentido denotativo, a ideologia *design thinking* tem sido difundida com a sua acepção mais acertada, que trata de um ciclo trifásico de tratamento de soluções, contendo nessas uma forte carga de inovação – cujo objetivo é renovar o ciclo de atividades de uma organização, trazendo mais oportunidades de melhorias de seu *core business*.

3.4. O conceito tem sua origem creditada aos professores David Kelley – fundador da consultoria de inovação IDEO, com crenças nos conceitos de *everyone is creative* (todos são criativos); *creative organizations are more agile* (organizações criativas são mais ágeis); *complex problems are best solved collaboratively* (problemas complexos são melhor resolvidos de forma colaborativa); *innovation starts with people* (a inovação começa com as pessoas); *technology moves fast, human needs change slowly* (as tecnologias movem-se rapidamente, as necessidades humanas mudam lentamente) e *venturing is R (research) & D (development)* (aventurar-se é pesquisa e desenvolvimento). Acompanha, como fundador do conceito do Professor da Universidade de Stanford, o também CEO da inovação IDEO, o escritor Tim Brown, autor do guia *Design Thinking – uma metodologia poderosa para decretar o fim de velhas ideias*. Em conceitos da obra podemos destacar a alta carga de inovação que a proposta traz consigo, como, por exemplo:

O design Thinking começa com habilidades que os designers têm aprendido ao longo de várias décadas na busca por estabelecer a correspondência entre as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis considerando as restrições práticas dos negócios. Ao integrar o desejável ponto de vista humano ao tecnológica e economicamente viável, os designers têm conseguido criar os produtos que usufruímos hoje. O design Thinking representa o próximo passo, que é colocar essas ferramentas nas mãos de pessoas que talvez nunca tenham pensado em si mesmas como designers e aplica-las a uma variedade muito mais ampla de problemas.¹¹

3.5. Nesse sentido, alguns velhos paradigmas da Administração Pública merecem ser revistos. Alguns postulados representam esse pensamento, por vezes nefasto, da aplicação *fanática* do princípio da legalidade como forma de agir do Estado. O compêndio trazido pelo Professor e Desembargador Federal da 2ª Região Ricardo Perlingeiro², observa tal evolução no Diploma Dominicano - LEY Nº 107, DE 6 de agosto de 2013 - Ley de procedimiento³ administrativo. Artículo 3 p. 1632, que informa que o *Principio de juridicidad: En cuya virtud toda la actuación administrativa se somete plenamente al ordenamiento jurídico del Estado*. É ainda importante destacar que o que difere o princípio da juridicidade ao da legalidade estrita. A partir da máxima de Miguel Seabra Fagundes de que *administrar é aplicar a lei de ofício* ⁴, repetindo uma prática de cerca de duzentos anos, a atividade administrativa do Estado foi a de mero aplicador das leis. Contudo, a complexidade das relações sociais e os enfrentamentos jurídicos decorrentes disso, aliados à fatores tais como uma diversidade de leis, decretos, códigos e regulamentos, uma descrença absoluta no processo político – e consequentemente no processo legislativo e no próprio Poder Legislativo - e, especialmente, nos exemplos históricos de aplicação positivada extrema, tal como na Alemanha Nazista da Segunda Guerra Mundial, verifica-se que o sistema de aplicação kelseniana da lei formal encontra-se em crise de sua validação.

3.6. O eminente jurista carioca Gustavo Binenbojm, no capítulo IV de sua obra Uma Teoria do Direito Administrativo, denominado A crise da lei: da legalidade como vinculação positiva à lei ao princípio da juridicidade administrativa, traça uma dissecação de um fenômeno jurídico que se nota cada vez mais presente no Direito Administrativo Brasileiro nos últimos anos, que é a aplicação do Princípio da Juridicidade. Com base na denominação criada por Merk⁵ em 1927, o referido princípio é, nas palavras do saudoso Professor Diogo de Figueiredo Moreira Neto, uma amálgama entre o *princípio da legalidade*, o *princípio da legitimidade* e o *princípio da moralidade*. É relevante a distinção que se procurará fazer deles e as motivações que deram azo ao surgimento do princípio que os congrega.

3.7. Dessa forma, sob um viés axiológico, busca-se entender o denominado princípio da deslegalização e os seus efeitos enquanto um fenômeno que gera um crescente *ativismo jurídico* – com temperos fortes de achismos e criação de princípios à torto e à direito, fundamentando a negativa da inovação -, com reflexos específicos num recorte sobre os negócios públicos brasileiros, oriundos ou não da licitação. O apontamento de tais divergências é um elemento de fundamental importância para que o Estado, diante do malogro da ideologia rosseauiana, possa ser mais justo. Binenbojm (2008) ⁶ afirma que a origem histórica desse direito administrativo é, na verdade, uma antítese à própria separação de poderes que a teoria de Montesquieu objetivava. Verifica-se nos modelos de estado que foram erigidos a partir do pensamento liberal que é falaciosa a ideia de um Estado que pretende obter a submissão dele mesmo à lei e à garantia dos direitos individuais. Não há dúvidas de que a ideia de uma submissão absoluta ao que está

positivado tem como base ao que Hely Lopes Meirelles^[7] afirmava de que Na Administração não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza. Esse dogma vem sendo substituído pela Constitucionalização do Direito Administrativo, como elemento de uma esfera mais ampla do Princípio da Juridicidade. O reflexo desse pensamento é expressado no art. 2º da Lei do Processo Administrativo (9.784/99), pelo inc. II do parágrafo único, onde se determina que a Administração Pública deverá atuar conforme a lei e o Direito. Logo, é inegável que o entendimento refratário de que as soluções para todas as questões cotidianas administrativas não residem somente naquilo que foi produzido no processo legislativo pela prática parlamentar. Não é uma verdade a de que somente a positivação seja o elemento entendedor e solucionador de todos os fatos sociais. Cabe a outros elementos além da norma formal, i.e., a norma produzida pelo poder legislativo, a garantia ao cumprimento da moralidade e da legitimidade, enquanto princípios de garantia da legítima satisfação dos anseios da sociedade e da coibição das tiranias da positivação.

3.8. Binenbojm aponta, para o que denomina crise da lei, cinco fatores: o fenômeno da proliferação legislativa, reconhecendo a complexidade, multiplicidade e o inchaço de leis e demais elementos normativos no ordenamento; a lei como fundamento para a injustiça e a barbárie, i.e., a aplicação arbitrária da lei como elemento justificador dos abusos, e.g., o já citado regime eugênico nazista; a vitória do constitucionalismo sobre o legalismo – ou seja, a constituição é o legado jurídico mais importante. Não a lei – estabelecendo a referência aos princípios constitucionais; a criação de espaço de eficácia no sentido que que atos infraconstitucionais também fundamentem a atuação administrativa e, por fim, o controle do processo legislativo pelo Executivo, como se verifica e.g. as recentes negociações de emendas e outros instrumentos como forma a estabelecer um ditado sobre a atuação parlamentar, tolhendo-lhe a livre movimentação.

3.9. Um dos exemplos mais recentes que aborda o que o princípio da juridicidade influencia no Direito Administrativo está contido nos negócios públicos. Atualmente, a modalidade licitatória denominada Pregão é o elemento mais utilizado pela administração pública para disputas públicas de interessados em negociar com o governo. Por força do Decreto nº 10.024/19 o governo federal regulamentou toda a operacionalização do Pregão Eletrônico, inclusive o Sistema de Registro de Preços, sendo a regulação desse último a criadora – desde as suas primeiras versões – para a figura do órgão não participante da licitação, denominado carona. Nota-se também a aplicação positivada do princípio na própria lei do processo administrativo, em seu art. 2º, parágrafo único, inc. II, que estabelece a atuação procedimental conforme a Lei E o Direito, reconhecendo o papel de uma juridicidade **e não mais de mera legalidade no arcabouço lastreador da atividade vinculada do Estado**. O administrativista tedesco FORSTHOFF (1958)^[8] também referencia essa amplitude do Direito sobre a lei. Vejamos:

De la Ley no se deducen sino parcialmente cuáles son los requisitos que tienen que cumplirse para que un acto administrativo sea plenamente correcto. En la Ley se encuentran establecidas la repartición entre las competencias por razón de la materia y del lugar, los preceptos relativos a la forma y el procedimiento, determinaciones con respecto al contenido de los actos administrativos, etc. Sin embargo, estas prescripciones no agotan ni con mucho todas las exigencias a que debe responder un obrar administrativo limpio de irregularidades. Existen otros requisitos que derivan de la razón, de la lógica inmanente del Derecho, de las concepciones éticas y de las Leyes naturales que, intrínsecamente considerados, parecen tan evidentes y obvios que resultaría raro, cuando menos, hacer mención expresa de ellos en las Leyes, no obstante lo cual poseen importancia en la práctica administrativa.^[9]

3.10. É importante salientar, na composição morfológica desse princípio, como já citamos, fruto da amálgama entre legalidade, legitimidade e moralidade^[10] tais denominações segundo vem sendo constituídas pela doutrina. Essa nova abordagem da legalidade recebe as denominações que foram observadas por MOREIRA (2005)^[11]: além da juridicidade - onde o autor aponta pioneiros Eduardo Soto Kloss e Carmen Lúcia Antunes Rocha -, há também a observação da denominação princípio da *legitimidade* de Diogo de Figueiredo Moreira Neto – muito embora o já falecido jurista também reconhecia o vocábulo e o conceito da juridicidade -, o conceito de *constitucionalidade* de Juarez Freitas^[12], também denominado de *ou supremacia constitucional*. É relevante destacar, para melhor entendimento da diferenciação de tais termos, que um dos elementos que melhor sustenta esse novo paradigma de olhar sobre a juridicidade das atuações estatais, repousa na legitimidade. Em um paralelo com as demais ciências sociais, em especial à sociologia, através desse entrelace entre a Política, o Direito e a Moral, sendo essas as bases da legitimidade, HABERMAS (1999)^[13] conclui que a lei por si só não é causa autônoma de fundamento e validade do ato administrativo. Não se pode com isso negar a autonomia científica espectral do Direito da qual a lei é uma subordinada. Conforme o excerto a seguir:

... legitimidade descansa então 'na fé na legalidade das ordens estatuídas e do poder de mando daqueles a quem essas ordens facultam o exercício do poder'. Mas se a legalidade não significa outra coisa senão concordância com uma ordem jurídica faticamente vigente, e se esta, como direito estatuído que é, não resulta acessível a uma justificação de tipo prático-moral, então não fica claro de onde extrai a fé na legalidade sua força legitimadora. A fé na legalidade só pode criar legitimidade se já se supõe a legitimidade da ordem jurídica que determina o que é legal. Não há maneira de romper esse círculo.

3.11. Embora tenha sido idealizada desde os anos 20 do século passado, o Princípio da Juridicidade, exatamente por tais vetores de resistência, tem sido implementado ainda de forma muito recente e sua recepção é ainda discreta nas práticas governamentais. E a batalha à qual se debruça o intérprete reside exatamente porque o princípio da legalidade está na contramão da atual realidade jurídica. Tal afastamento não é pacífico e recebe críticas. Com base na afirmação de Alexy (1997) *de que os princípios são mandados de otimização enquanto que as regras tem o caráter de mandados definitivos. Assim, como mandados de otimização, os princípios são normas que ordenam que algo seja realizado na maior medida possível, sendo tais satisfações em distintos graus dependentes das possibilidades fáticas e das possibilidades jurídicas que estão determinadas tanto por regras mas também por princípios opostos, inclusive.*^[14] Indubitavelmente, a colidência desses postulados é feita conforme o caso concreto, visto que nas colidências entre regras pode ser feita in abstracto.^[15]

3.12. Dessa forma, tendo-se por premissa de que **não pode quedar-se inerte o Estado sob um lastro de que se a conduta a ser tratada não estiver rigorosamente descrita na exegética**, o princípio da eficiência, bem como o da juridicidade demandam que o Administrador Público passe a atuar dentro de parâmetros de melhor qualificação de sua atuação para com a sociedade. Assim, passa a ser poder-dever a busca por inovações que melhorem a atuação do Estado e absorvam, nos seus melhores pontos, as práticas do mercado privado. Um dos aspectos que representa essa vanguarda está nas práticas inovadoras das Agências Federais – e cabe ressaltar que um dos grandes passos para a economia nas licitações surgiu numa delas com o Pregão, que é inegavelmente uma das melhores ferramentas de

economia para o Estado Brasileiro – através do estabelecimento de cases como o Lab-i Visa, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), mostrado no Seminário *Inovação e Design Thinking*^[16]. Destaca-se, entre as observações mostradas no seminário, a fala do Diretor-Presidente da ANVISA, Jarbas Barbosa, de que a Agência precisa ter a capacidade de transformar críticas em novos processos para prestar melhores serviços para a sociedade. “O laboratório de inovação terá papel fundamental para que as boas ideias não terminem frustradas por não encontrarem uma metodologia adequada que resulte em mudanças efetivas de processos e na melhoria dos serviços”^[17].

3.13.A inovação, como elemento transformador da sociedade, traz como característica o poder de *movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas*^[18]. Obviamente, o sucesso das ações inovadoras deve observar também as propostas e sua efetividade na aplicação. Daí, no processo trifásico do Design Thinking caberá ao stakeholder se perguntar: essa situação aponta para uma possível solução para o problema? A resposta está no ambiente colaborativo. As respostas positivas às iniciativas inovadoras dependem da ação em rede. É necessário que haja capital intelectual dos stakeholders (e aí é de se fazer uma crítica ao reforço da capacitação, especialmente dos chefes de logística, para compreender as inovações que o mercado traz – lembrando das crenças do IDEO “a tecnologia evolui rapidamente, mas as pessoas tendem a evoluir mais lentamente”, revelando a resistência às novas ideias – bem como da criação de uma estruturação de um ambiente favorável a essa transformação. Os já citados TIDD et al já apontam que compreensões parciais tendem a criar inovações parciais. E isso se releva uma grande verdade, visto que a ação obsoleta resistente dos grupos enterra as ideias novas.

3.14. Um dos grandes problemas a enfrentar – e por isso a alusão ao princípio da juridicidade – é a transformação do ambiente e das pessoas (donde se vê outras das crenças do IDEO se consolidar de que a inovação começa com as pessoas) é que os métodos de experimentação são constituídos também dos erros. Nesse sentido, organizações públicas, além de extremamente avessas aos processos de experimentação, i.e., de assumir o erro como um elemento do processo de descoberta de soluções, vivem de uma hierarquização, de uma segmentação e de uma hermetização de determinados segmentos – especialmente os executivos e os consultivos – que tendem a massacrar e enterrar qualquer iniciativa por mais vantajosa que ela seja. A compreensão sistêmica das situações que envolvem o serviço público necessita deixar ser vista apenas da própria janela, para ser encarada dentro do universo da política pública. Em outras palavras, não deve ser a postura de um técnico administrativo limitar-se a apenas produzir um despacho de encaminhamento de um determinado tema porque senão o processo não anda. Essa leitura de caráter weberiano deve ser extirpada da prática diária, voltando-se sua postura para um olhar de caráter da Escola Gerencial de Administração pública, i.e., da prática visando atingir o fim público a que se destina. Obviamente que, com isso, não se deve perder de vista que o princípio da juridicidade pede que a prática persiga, idealmente, as práticas legais em vigor, sejam em leis, sejam em princípios consolidados ou tendentes a se consolidar ou ainda que tragam novos valores de efetividade, eficácia e eficiência ao agir público. Basear-se no espírito contido nos comandos constitucionais deve ser a dinâmica desse técnico que irá pesar os conceitos de um Estado Social de mercado, onde o caráter individual de uma livre iniciativa cede espaço ao direito difuso da defesa do meio ambiente.

3.15. É sob tal transformação que a inovação deve se pautar. E nesse sentido, as palavras de Brown explicam que:

Pelo fato de ser ilimitado, neutro e iterativo, um processo impulsionado pelo design Thinking parecerá caótico para as pessoas que o vivenciam pela primeira vez. Mas, ao longo da vida de um projeto, ele invariavelmente passa a fazer sentido e atinge resultados que diferem, de forma visível, dos processos lineares baseados em marcos que definem as práticas de negócios tradicionais. De qualquer maneira, a previsibilidade leva ao tédio, e o tédio leva à perda de pessoas talentosas. E também leva a resultados que os concorrentes consideram fáceis de copiar. É melhor assumir uma abordagem experimental: compartilhar processos, incentivar a propriedade coletiva de ideias e permitir que as equipes aprendam uma com as outras.^[19]

3.16. Daí que começa a transformação. Nos seus elementos fundamentais, o *design thinking* possui cinco características essenciais de inovação. A primeira delas é a de criar empatia com o target, com o público alvo. Essa é uma fase, no ICMBio, que já foi realizada com a instalação de atividades da Diretoria de Planejamento, Administração e Logística de forma *in company*, dentro das unidades descentralizadas. Desde a criação do ICMBio, unidades administrativas foram instaladas no Parque Nacional de Foz do Iguaçu, buscando a finalidade de entender os meandros e as dificuldades e problemas da atuação das políticas ambientais de uso público em unidades de conservação em larga escala. Igualmente, no condomínio de unidades descentralizadas formado entre uma unidade de uso sustentável, como a Floresta Nacional de Ipanema e uma unidade acadêmica como o Centro de Formação em Biodiversidade (ACADEBio), os desafios foram analisados e tratados com uma atuação logística direta. Igualmente, no Parque Nacional do Itatiaia, o primeiro parque nacional do país, uma UAAF foi mantida durante um tempo para observar e trabalhar estruturas de visitação com um grau de evolução ainda incipiente. A mesma experiência foi repetida em parques que estavam iniciando suas atividades de uso público, como o Parque Nacional da Serra dos Órgãos, Centros como o CEPTA e o CEPENE, mais focados em fauna. Parques com atuação e conflitos urbanos como o Parque Nacional da Tijuca, receberam, inclusive, uma UAAF exclusiva por um certo tempo – considerando que a empatia de atuação das UAAFs teve como base de governança a atuação regional e vinculada às Coordenações Regionais mais próximas. Em espaços onde o condomínio é plúrimo, e.g., a Floresta Nacional de Cabelado, a Coordenação Regional 06 e a UAAF Cabelado – tendo ainda, satelitalmente, o Centro de Primatas Brasileiro, a atuação dessa fase visou observar a criação de empatia com diversos temas de forma concomitante. Na característica seguinte, da identificação do problema, focando-se nas principais mazelas que atingiam o corpo de unidades descentralizadas, focadas na ideologia do *kit de dignidade mínima*, que tinha como meta o provimento de, pelo menos, os serviços essenciais para as unidades descentralizadas, outras iniciativas começaram a ser tratadas como a destinação de duas unidades descentralizadas para temas nacionais. Uma, em Goiânia, para tratar a execução dos recursos oriundos da compensação ambiental, movimentados através de um fundo na Caixa Econômica Federal e outra para atendimento nacional de obras, contratos nacionais e serviços comuns e especializados de engenharia, além do almoxarifado virtual nacional, localizada em Teresópolis. A última iniciativa, inclusive, mostrando o êxito dessa prática de identificação do problema e criação de empatia entre áreas meio e fim, culminou na premiação na 17ª Edição do Prêmio Inovação na Gestão Pública Federal, bem como elogios por parte do Tribunal de Contas da União, em Acórdão de Auditoria das Unidades do Bioma Amazônico.

3.17. Nas fases tradicionais epistemológicas do *design thinking*, as características acima são espécies do conceito de imersão, gênero que orienta a fase de aproximação do problema. Observando-se as diversas espécies de metodologias de estudo científico, as práticas

tecnológicas da fase de imersão vão desde a realização de *surveys*, etnografias, *cool hunting* (buscas de tendências), técnicas de sombra, entre outros. É importante salientar que a imersão pode ser feita de forma preliminar (hoje constante especialmente na Instrução Normativa 05/2017 SLTI/MPDG na fase de planejamento da contratação). Ainda, na mesma normativa, a investigação feita de forma imersiva pode também ser realizada de forma mais profunda com a vivência cotidiana do problema e de suas prováveis soluções. É importante, nessa fase, que diversas soluções possam ser elemento de indicação, especialmente em organismos públicos como o ICMBio, que possui situações singulares de atendimento de políticas públicas. Assim, uma solução para um Parque pode não ser a melhor solução para uma Estação Ecológica e a solução para essa pode não ser a melhor solução para uma Coordenação Regional, etc.

3.18. A fase a seguir, que pode ser executada por Cadernos de Sensibilização, que basicamente se constitui numa observação diária pelo próprio elemento estudado. Tal como as timelines da rede social, possuem o objetivo de permitir ao target o registro e a sensibilidade acerca dos problemas enfrentados e aprimora o discurso do entendimento entre as partes, especialmente quando essas estão distantes, o que é o caso do ICMBio por sua capilaridade. Uma das previsões de atuação do caderno de sensibilização está na IN 05/17 SLTI/MPDG está na figura do fiscal setorial de contratos. Outra forma de execução da fase de Ideação, além dos Cadernos de Sensibilização, consiste na definição dos objetivos essenciais que deverão ser perseguidos com base na organização dos dados que foram obtidos na fase de imersão. Nas técnicas provenientes do encontro desses objetivos está o brainstorming (tempestade de ideias). Esse é efetivamente o momento em que se pensa “fora da caixa”. E uma das principais inspirações está na Teoria do Estado Gerencial.

3.19. Secchi (2009) [20], avaliando as estruturas organizacionais existentes, especialmente com a crítica ao modelo weberiano estatal [21], apresenta dois modelos organizacionais (Administração Pública Gerencial e Estado Empreendedor), assim como o paradigma de Governança Pública. A partir daí o pontapé inicial do novo paradigma secchiano objetivarão aclarar o *ethos* [22] (e por consequência a hexis [23]) sobre o qual a crítica ao Ativismo Jurídico do Poder Executivo se produz.

3.20. Através do Estado Burocrático, estruturado para se distanciar do modelo patrimonialista então imperante – cuja característica de extrema pessoalidade transformava o Estado em um provedor constante daqueles que gozavam da amizade dos que estavam no Poder –, com base nas teses e conceitos de Max Weber, que foi o responsável pela consolidação de seus conceitos. É relevante observar que a partir de seus conceitos, expressados através da obra *Economia e Sociedade* (1922), onde claramente o procedimento passou a ser o elemento chave da impessoalidade estatal, (*o poder emana das normas, das instituições formais, e não do perfil carismático ou da tradição.*), firmaram-se as bases da burocracia, através de suas principais características: formalidade, impessoalidade e profissionalismo. Tais princípios estão claramente arraigados na Constituição Federal Brasileira, através do art. 37:

CAPÍTULO VII
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Seção I
DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

3.21. Os conceitos de Secchi dão conta expressa da ritualística observada para os processos públicos. Neles os *habitus* [24] são notados através do *ethos* da formalidade:

A formalidade impõe deveres e responsabilidades aos membros da organização, a configuração e legitimidade de uma hierarquia administrativa, as documentações escritas dos procedimentos administrativos, a formalização dos processos decisórios e a formalização das comunicações internas e externas. As tarefas dos empregados são formalmente estabelecidas de maneira a garantir a continuidade do trabalho e a standardização dos serviços prestados, para evitar ao máximo a discricionariedade individual na execução das rotinas.

3.22. Observa-se, com isso, a codificação desses procedimentos formais, tecendo-se com isso uma intensa rede de obrigações e passos pelos quais os burocratas passariam a obedecer como requisito de validade de suas atuações. Com isso, a inclusão de elementos revisores da atuação dos trabalhos do administrador público passou a ser expressa, limitando a atuação dos burocratas através da determinação de formas pelas quais esses operadores passariam a atuar.

3.23. O segundo elemento caracterizador do Estado Burocrático/Weberiano, bem entendido a impessoalidade, integralmente absorvido nas disposições constitucionais brasileiras (bem como nas alienígenas), determinou a clareza das linhas de atuação entre os agentes públicos e suas linhas de autoridade. Passou a ser evidente, a partir de tais premissas que o Estado deixa de ser representado para ser *presentado*, ou seja, os cargos pertencem ao Estado, os agentes apenas os ocupam. Nesse sentido, passa-se, com a *apresentação*, i.e., com o Estado corporificado pelos burocratas, à aplicação da Teoria do Órgão, assim conceituada por Hely Lopes Meirelles [25]: os órgãos públicos são *centros de competências instituídos para o desempenho de funções estatais, através de seus agentes, cuja atuação é imputada à pessoa jurídica a que pertencem* [26].

3.24. Sob tal prisma, o próprio Secchi (2010) passa a categorizar os agentes de políticas públicas, como atores governamentais e atores não governamentais. [27] Divide os primeiros em agentes governamentais: políticos, designados politicamente, burocratas e juizes. Os segundos são divididos em grupos de interesse, partidos políticos, meios de comunicação, destinatários de políticas públicas, organizações do terceiro setor e outros *stakeholders* (fornecedores, organismos internacionais, comunidades epistêmicas, financiadores, especialistas, etc.) no tipo burocrata, visto que o modelo weberiano de administração pública, embora possua críticas por sua existência, não está extinto do modelo organizacional público. Segundo Secchi, o vocábulo possui três conotações. A conotação popular (modelo procedimental), a conotação administrativa e sociológica (modelo organizacional) e a conotação das ciências políticas (corpo de funcionários públicos).

3.25. O modelo organizacional de Weber tem como premissa que tal corpo seja ocupado por indivíduos qualificados, impessoais e focados nos interesses da coletividade para o cumprimento dos interesses difusos da sociedade. É também interesse do ideário weberiano que tais burocratas sejam eficientes e que as suas tarefas provêm de atuações determinadas pela Lei. De forma implícita, sob o aspecto sociológico da teoria original, Weber prevê que a discricionariedade deve ser um elemento mínimo para o burocrata, evitando-se assim os desvios e a corrupção.

3.26. Por tal razão, a terceira característica do modelo burocrático, a profissionalização, está calcada nos princípios do que contemporaneamente tem-se costume chamar de

meritocracia[28]. Tais concepções tem como motriz a refutação do nepotismo presente no modelo Estado Patrimonialista e parte do princípio de que somente os mais hábeis e capacitados poderão ocupar postos de burocracia, sendo a sua promoção a amálgama entre antiguidade e performance. Com isso, bem como de sua apresentação[29], as distinções hierárquicas entre órgãos superiores e inferiores (Gierke), o Estado passaria também a ser calcado na eficiência, fazendo-se a distinção entre planejamento e execução – com o objetivo de otimizar forças em atos estritamente vinculados[30]. O procedimental é o mais importante, pois determina a eficiência pelo controle necessário, visto que a natureza humana patrimonialista poderá surgir a qualquer instante. Leve o tempo que levar, um procedimento de política pública somente avança se cumprir um rígido ritual de normas e segregado entre diversos burocratas organizados hierarquicamente.

3.27. A partir de tal cenário, cujas críticas propuseram aos Estados uma necessidade do repensar sobre o seu efetivo papel no cumprimento das políticas públicas e uma necessária e urgente alteração normativa para as propostas de participação equânime, foram surgindo no campo os conceitos dos modelos organizacionais mais recentes: O Estado Gerencial e o Governo Empreendedor.

3.28. A Administração Pública Gerencial, conforme Secchi, possui como foco, assim como o Estado Empreendedor, os valores da produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços, *marketization*[31] e *accountability*[32], sendo frequentemente denominados gerencialismo (*managerialism*).

3.29. Com isso, tinha-se como base que o Estado necessita, para melhor alcançar sua finalidade pública de bem-estar social, de mecanismos objetivadores dessa tarefa. É sobre essa transição que o Professor Diogo de Figueiredo Moreira Neto traz uma análise:

A transição da administração burocrática clássica, herdada da tradição continental europeia, densamente impregnada da visão estatista, com seu corte hierárquico e autoritário de inspiração franco-prussiana, para a administração gerencial moderna, fortemente influenciada pela postura pragmática das megaempresas assim como pela exigência de transparência praticada no mundo anglo-saxônico, desloca o foco de interesse administrativo do Estado para o cidadão, do mesmo modo que, antes, a transição da administração patrimonialista, que caracterizava o absolutismo, para a administração burocrática, já havia deslocado o foco de interesse do Monarca para o Estado.

Em consequência dessa mudança, o Estado não administra nem, como no passado remoto, para o Rei e para seus súlicos, nem, como no passado recente, para o próprio Estado e sua nomenclatura: muda de enfoque e passa a administrar para o cidadão, e apenas para ele, os interesses públicos que lhe são confiados pela ordem jurídica.

Observe-se, entretanto, que, nesse processo histórico, o próprio conceito de público também evoluiu além da dicotomia romanista, ao ponto de o interesse público ter deixado de ser monopólio do Estado, abrindo-se um espaço do público não-estatal, que ainda carece de definição mas já se apresenta suficientemente amplo para abrigar novas formas e entidades voltadas à administração de interesses gerais, fazendo proliferar os chamados entes intermédios. [33]

3.30. Prossegue ainda o jurista, convergindo com as posições de Secchi:

O conceito de competitividade do setor público gera um novo elenco de diretrizes administrativas para a gestão dos interesses públicos gravitando em torno de dois valores centrais: a ética e a eficiência.

Relativamente à ética, uma boa síntese de deveres funcionais nela centrados se encontra no documento denominado "Sete Princípios da Vida Pública", constante do conhecido Relatório Nolan, apresentado pelo Primeiro Ministro Britânico ao Parlamento em maio de 1995. São eles: interesse público, integridade, objetividade, responsabilidade (*accountability*), transparência, honestidade e liderança.

3.31. A partir daí Secchi, apud HOOD[34], estabelece alguns elementos da Administração Pública Gerencial, de forma a promover a alteração do conceito weberiano: desagregação do serviço público em unidades especializadas e centros de custos; *marketization*; uso de práticas de gestão da iniciativa privada; aplicação de princípios de razoabilidade e proporcionalidade (em lugar tão-somente de uma exegética absoluta); autonomia dos gestores; avaliações de desempenho e, finalmente, avaliação dos resultados.

3.32. O conceito de Estado Empreendedor mantém íntima relação com o *managerialism* apresentando-se como a vertente de maior expressão do aspecto neoliberal da atuação do Estado, que deixa de ser executor exclusivo, para ser um comunitarista, buscando a participação da sociedade em suas decisões, passando a atuar proativamente. Vejamos, por exemplo, no que os seus principais conceituadores OSBORNE e GAEBLER[35], relativos aos *mandamentos* do Estado Empreendedor tem como premissa no mandamento do governo orientado para o mercado: o governo deve estimular a livre iniciativa, criar agências regulatórias para inspecionar o mercado e estimular as aplicações de risco. No mandamento concernente ao polo de poder, o governo deve agir de modo descentralizado, privilegiando decisões *bottom-up* (participativas) em detrimento das determinações *top-down* (impostas), fazendo com que isso seja um parâmetro de estímulos aos burocratas das pontas. O governo passa a ser proativo, preventivo, focado mais nos *outputs* em vez dos *inputs* (*habitus* weberiano), deve se abster, tanto quanto possível, de atuar por si só e procurar atuar pelo cidadão, deve atuar por missões – e com isso deixar de operar apenas por regimentos formais -, atuando assim COM a comunidade e não apenas PELA comunidade. Sua atuação deverá ser catalisadora das demandas sociais, buscando, cada vez mais, a participação social em sua atuação.

3.33. A modificação desse *ethos* bourdieusiano na sociedade brasileira tem-se feito notar em práticas como a de orçamentos participativos, criação de conselhos com a participação popular, tais como os Conselhos Consultivos das Unidades de Conservação, previstos na Lei nº 9985/00. O estímulo à participação do terceiro setor tem sido crescentemente observada no Estado Brasileiro, recebendo a denominação de entes paraestatais. Maria Sylvia Di Pietro ensina que:

Os teóricos da Reforma do Estado incluem essas entidades no que denominam de **terceiro setor**, assim entendido aquele que é composto por entidades da sociedade civil de fins públicos e não lucrativos; esse terceiro setor coexiste com **primeiro setor**, que é o Estado, e o **segundo setor**, que é o mercado. Na realidade, ele caracteriza-se por prestar atividade de interesse público, por iniciativa privada, sem fins lucrativos; precisamente pelo interesse público da atividade, recebe em muitos casos ajuda por parte do Estado, dentro da atividade de fomento; para receber essa ajuda, tem que atender a determinados requisitos impostos por lei que variam de um caso para outro; uma vez preenchidos os requisitos, a entidade recebe um título, como o de **utilidade pública**, o certificado de **fins filantrópicos**, a qualificação de **organização social**. [...]. Normalmente, celebram convênio com o poder público, para formalizar a parceria.[36]

3.34. Assim, com tais participações, o paradigma de governança pública passa a ser o elemento catalisador dessa *habitus* transformado, onde o governo deixa de ditar, definir e planejar com exclusividade, passando a receber outros atores não governamentais em todas as fases de definição da política pública (identificação do problema, formação da agenda, formulação de alternativas, tomada de decisão, implementação, avaliação e extinção)[37]. E,

como tal, nas práticas de estímulo à criatividade, é necessário estimular a diversidade da participação planejada de novas medidas, obtidas não somente a partir do brainstorm, bem como de outras práticas, e.g., o método de *personas*, que agrega arquétipos comportamentais e que sintetiza as motivações, desejos, expectativas e necessidades, através do mapeamento das características mais pungentes desses grupos. Essa é uma análise presente, por exemplo, na IN 05 SLTI/MPDG no controle de riscos. Seria como se desenvolvêssemos três personalidades de análise para os riscos: os agregadores, os individualistas e os indiferentes. Nesse cenário, uma das melhores práticas para se identificar essas personas consiste na pesquisa exploratória como elemento de imersão. Em linhas práticas, a pesquisa exploratória tem como objetivo observar e interagir com problemas e também com formas de solução, vivenciando a rotina de ambas as situações. Na observação participante – uma pesquisa qualitativa de origem da antropologia social – o pesquisador sai a campo com a missão de interagir com as pessoas e seus habitats para possibilitar essa familiarização, INCLUSIVE da inovação que potencialmente se procura validar. Com base em técnicas tais como essas e, também, da imersão profunda, é possível formar axialmente os pontos comportamentais positivos e negativos: independente/dependente; negação/aceitação; desregrado/regrado; tecnológico/não tecnológico; informado/desinformado; relação profissional/relação pessoal. Com tais clusters (esses são exemplificativos) é possível traçar um planejamento que observe também as aspirações de diversos cenários de enfrentamento dos problemas que irão considerar fatores de aceitação ou de resistência que irão comprometer a fase seguinte: a prototipação. Uma das práticas democráticas que é necessária nesse processo é o estímulo da participação dos stakeholders desenvolvidos e também dos consultores eventuais – no caso, os demais elementos da atuação logística, mesmo que de UAAFs não temáticas, por exemplo – na realização de workshoppings de cocriação. As oficinas de validação, intervenção, interveniência e colaboração são elementos essenciais de democratização da inovação e ratificam a premissa do IDEO de que *complex problems are best solved collaboratively*.

3.35. Com a prototipação, o desenho da solução ou do conjunto de soluções, conforme o caso, já tomou forma. Seria o equivalente ao que Secchi, já citado, denomina *formação de agenda* – item também considerado nos padrões PDCA. Nesse momento, consumado durante e após as oficinas de cocriação e, no caso do ICMBio, do validamento pelo Comitê Interno da DIPLAN, essa prototipagem conclui os trabalhos dos Estudos Preliminares e já determina a elaboração e a aprovação da modelagem mediata do negócio jurídico através do Termo de Referência ou do Projeto Básico ou ainda da Caracterização do Objeto, conceitos presentes das Lei de Licitações e do Pregão.

3.36. Para atendimento dessas soluções, os setores público e privado tem procurado se organizar nas redes de Inovação. Além do Prêmio de Inovação à Gestão Pública Federal, organizado e realizado pela Escola Nacional de Administração Pública[38], a rede agora se amplia através, e.g., através da Fábrica de Ideias da Advocacia Geral da União, cuja página na internet é <http://institutoforma.wixsite.com/fabricadeideias> para a Procuradoria Geral Federal. No Órgão o foco é voltado para esse seja um canal de comunicação direto com a Procuradoria-Geral Federal e cujo objetivo é o crescimento da instituição com a participação dos procuradores federais e dos servidores da equipe de apoio. Dentre os seus princípios norteadores estão o espírito colaborativo, o comprometimento, a transparência e a inovação.[39]

3.37. Nos órgãos e entidades públicas, especialmente na Central de Compras do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e nas agências reguladoras, o foco é o do desenvolvimento de negócios cada vez mais sincronizados com as práticas mais contemporâneas do mercado privado, evitando que o serviço público pague pela obsolescência de atuação e que, com isso, utilize soluções arcaicas e mais onerosas. Nesse cenário, o ICMBio, procurando observar as melhores práticas de inovação, tem-se pautado pela criação de unidades mais ágeis no atendimento logístico e de caráter especializado, dividindo-se em eixos de atuação focados nos seus principais desafios logísticos.

3.38. Assim, a atuação normativa das soluções de alçada da autarquia, tem como parâmetro simbiótico a busca por soluções atualizadas da cadeia logística.

3.39. Com base nesse planejamento, estabeleceu-se que a *idea factory*, com a missão do Decreto que normatiza as atividades do ICMBio, terá foco voltado no fornecimento aos demais setores descentralizados para o ICMBio do apoio técnico necessário à garantia de Lei e Ordem, inclusive de forma preventiva, garantindo-se também a efetiva prestação de serviços ambientais no que tange à coordenação dos trabalhos de conservação em biodiversidade da Mata Atlântica da faixa da Serra do Mar nos Estados do RJ e SP, além de suas comunicações naturais com o Cerrado e o Pantanal, na escala de atuação da CR-8. Para isso, dedicará atenção também ao lançamento de desafios, estímulo e sugestão de premiação de iniciativas inovadoras, formação de pessoas em metodologias e ferramentas de inovação e formação de parcerias visando o apoio à inovação.

3.40. Com esse objetivo, consolidando o resultado das reuniões e dos ciclos participativos montados na Acadebio para essa finalidade, submete-se a presente proposta de Portaria para o seguimento dos ritos necessários à sua aprovação e publicação, a fim de que seja implementada, com a maior brevidade possível, no âmbito do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade.

[1] BROWN, Tim. *Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010. p. 3.

[2] *Procedimento Administrativo e Processo Administrativo Latino-Americanos – Compilação de Leis Nacionais*, o livro tem 1.820 páginas e pode ser baixado gratuitamente no [site](#) da Social Science Research Network (SSRN).

[3] Sendo correta a nomenclatura procedimento, visto que as ações administrativas são realizadas não por processos, mas sim por um procedimentalismo que é a elas mais peculiar no âmbito administrativo, inclusive no direito local e não somente no direito alienígena.

[4] FAGUNDES, Miguel Seabra. *O controle dos atos administrativos pelo poder judiciário*. 7. ed. São Paulo: Forense, 2005. p. 3.

[5] MERKL, Adolf. *Teoria General de Derecho Administrativo*. Imprenta: Madrid, Revista de Derecho Privado, 1935. P. 132 e ss.

[6] BINENBOJM, Gustavo. *A Constitucionalização do Direito Administrativo no Brasil: um Inventário de Avanços e Retrocessos*. Revista Eletrônica sobre Reforma do Estado (RERE) nº 13. Salvador: Instituto Brasileiro de Direito Público, mar/abr/mai 2008. Disponível <http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-13-MAR%C7O-2007-GUSTAVO-BINENBOJM.PDF>. Acesso em 15 dez. 17.

- [7] Em Direito administrativo brasileiro. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008. p. 89.
- [8] FORSTHOFF, Ernst. *Tratado de derecho administrativo*. Tradução de Legaz Lacambra, Garrido Falla e Gómez de Ortega y Junge. Madrid: Instituto de Estudios Políticos, 1958. p. 307.
- [9] A Lei não deduz, mas parcialmente, quais são os requisitos que devem ser cumpridos para que um ato administrativo seja totalmente correto. A Lei estabelece a divisão entre os poderes por motivo e lugar, os preceitos relativos à forma e procedimento, determinações sobre o conteúdo dos atos administrativos, etc. No entanto, esses requisitos nem sequer esvaziam todos os requisitos que devem ser atendidos por uma ação administrativa que não possui irregularidades. Existem outros requisitos que derivam da razão, da lógica do direito, das concepções éticas e das leis naturais que, intrinsecamente consideradas, parecem tão óbvias e óbvias que seria estranho, pelo menos, expressá-las nas Leis, embora sejam importantes na prática administrativa. (tradução livre)
- [10] MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. *Curso de direito administrativo*. 16. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014.
- [11] MOREIRA, João Batista Gomes. *Direito Administrativo – da rigidez autoritária à flexibilidade democrática*. Belo Horizonte: Fórum, 2005.
- [12] FREITAS, Juarez. *O controle dos atos administrativos e os princípios fundamentais*. 4º ed. São Paulo: Malheiros, 2009.
- [13] HABERMAS, Jürgen. *Teoría de la acción comunicativa*. Tomo I. Madrid: Taurus, 1999. p.343.
- [14] ALEXY, Robert. *El concepto y la validez del derecho*. 2. ed. Barcelona: Gedisa, 1997. p. 162.
- [15] GALUPPO, Marcelo Campos. *Os princípios jurídicos no Estado Democrático de Direito: ensaio sobre o seu modo de aplicação*. Revista de Informação Legislativa, Brasília, ano 36, nº 143, julho/setembro 1999. P. 193.
- [16] É possível assistir à íntegra da apresentação do seminário no endereço <https://attend-noam.broadcast.skype.com/pt-BR/b67af23f-c3f3-4d35-80c7-b7085f5edd81/a4430ed5-d94f-4327-a536-3b2d3657a6e2/player?cid=33ff52v2j5d4vq2x37z6ymbkrmqcnhwdtqpsrjppongq5ndefq&rid=NOAM>. Acesso em 17 dez. 17. Observar que o link para acessá-lo é <https://join-noam.broadcast.skype.com/anvisa.gov.br/028081a8e2014b1eab185fab84b42620/pt-BR/>.
- [17] http://portal.anvisa.gov.br/web/guest/noticias?p_p_id=101_INSTANCE_FXrxp9qY7FbU&p_col_id=column-2&p_col_pos=1&p_col_count=2&_101_INSTANCE_FXrxp9qY7FbU_groupId=219201&_101_INSTANCE_FXrxp9qY7FbU_urlTide=agencia-reguladoras-federais-buscam-inovacao&_101_INSTANCE_FXrxp9qY7FbU_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_INSTANCE_FXrxp9qY7FbU_assetEntryId=3784211&_101_INSTANCE_FXrxp9qY7FbU_type=content. Acesso em 17 dez. 17.
- [18] TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da inovação: integrando tecnologia, mercado e mudança organizacional*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- [19] Op. cit. p. 17
- [20] SECCHI, Leonardo. *Modelos organizacionais e reformas da administração pública*. RAP — Rio de Janeiro 43(2):347-69, MAR./ABR. 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>. Acesso em 08 ago. 16.
- [21] O conceito (hoje deturpado) de Max Weber propunha um sistema de controle das operações do Estado, a fim de dele retirar o caráter patrimonialista de favor rei. Com o desenvolvimento de sistemas rígidos de controle, o Estado não mais poderia atuar sob a égide da pessoalidade. Contudo, a eficiência e a eficácia estatal acabaram, com a prática, ficando relegados em segundo plano, uma vez que o policymaker acabou se fixando somente na ritualística procedimental, em desfavor do objetivo público a que ela se destinava.
- [22] O agir.
- [23] A acepção.
- [24] Elementos de dominação, calcados nos conceitos sociológicos de Pierre Bourdieu, com forte resistência à transformação e à inovação. Foco na manutenção do *status quo ante*.
- [25] *Ad argumentandum tantum*, é relevante observar que a teoria do órgão tem suas origens no jurista alemão Otto Gierke, no início do século passado. Através de uma metáfora órgão e corpo humano, baseada nas ciências biológicas, Gierke afirmava que como os seres humanos possuem, na sua anatomia, órgãos inferiores e superiores, o Estado assim também o era, possuindo órgãos inferiores e superiores. Por tal razão, através de um sistema hierárquico, o Estado deveria possuir órgãos de execução e direção. Com isso ele adota o critério de “imputação”, i.e., a responsabilidade é imputada ao Estado. Em outras palavras, a vontade do órgão é imputada à pessoa jurídica a cuja estrutura pertence. Logo, os termos Teoria do Órgão, Teoria Volitiva e Teoria do Estado são sinônimos.
- [26] MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 37ª ed. Malheiros Editores, 2011. P 110.
- [27] SECCHI, Leonardo. *Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos*. São Paulo: Cengage Learning, 2010. p. 79.
- [28] Sociologicamente, tal conceito de meritocracia não considerava – como nos esclarece Bourdieu – o capital social e as oportunidades diferenciadas das diversas camadas sociais. É, inclusive na contemporaneidade, uma escolha em que a influência do hexis pessoal de cada indivíduo e a forma como ocupam posições na sociedade dita os melhores e mais habilitados para ocupar funções públicas com base na bagagem que já possuem, calcadas no ethos das oportunidades de qualificação e formação trazidas desde o berço. Por tal nível inercial resistente do habitus, há uma consideração igual (que atualmente começa a receber, por ações afirmativas, um tratamento paulatino de buscas de uma isonomia aristotélica entre os indivíduos), embora sofismática, de oportunidades. Contudo, mesmo no meio acadêmico voltado a superar tais diferenças isso ainda é embrionário. E.g., os cursos de pós-graduação em sentido estrito, especialmente nas instituições públicas, não-raro são ofertados em horários fora do espectro de atendimento do trabalhador comum (instrumento da mais valia de Marx) e com informações ainda bastante herméticas. Por ser um ambiente novo para muitos indivíduos, cuja hexis é de desconhecimento dessas intrincadas relações (como obter uma bolsa, como participar de projetos subsidiados), as informações pouco difundidas são ainda reflexos do ethos, onde, de um universo acadêmico, poucos ainda se destacam para receber as titulações de mestres e doutores. É, em crítica às instituições, a resistência clara desse habitus.
- [29] E aqui faz-se necessário esclarecer que a Teoria do Órgão tem como função contrapor-se às teorias antes utilizadas: a teoria do Mandato – que imaginava todas as relações entre Estado e burocratas como contratuais,

mas que faleceu devido ao fato que entre os atos administrativos e os atos da administração são contratuais, o que deixava incompleta a relação – e a teoria da Representação, que imaginava o Estado como um incapaz, dependente da representação de seus burocratas. Tal tese foi derrotada em seu próprio conceito visto que o incapaz não pode determinar, por si só, quem o representa.

[30] Donde derivam as origens dos atos vinculados, como se poderá ver em Celso Antônio Bandeira de Mello: *significa que a Administração nada pode fazer, senão aquilo que a lei determina*. Curso de direito administrativo brasileiro, 32. ed. rev. atual. até a EC 84, de 2.12.2014. São Paulo: Malheiros, 2015. p. 108.

[31] Numa tradução mais simplificada, significa privatização, abertura de atuações do setor público para alcance mais eficaz pela iniciativa privada. Exemplos clássicos são as concessões de serviços públicos e, recentemente, a ficção doutrinária denominada concessão de uso de bem público, como, por exemplo, as concessões de estruturas públicas de visitação nos Parques Nacionais, donde se poderá verificar, e.g., o Parque Nacional de Foz do Iguaçu e o Parque Nacional da Tijuca que operam a maior parte de suas atrações turísticas mediante empresas privadas, em substituição à atuação estatal direta.

[32] O conceito está intimamente ligado aos conceitos de publicidade e transparência e à necessidade de prestar contas em relação às medidas implementadas nos procedimentos.

[33] NETO, Diogo de Figueiredo Moreira. *Administração pública gerencial*. Revista de Direito, Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, jul/dez 1998. Disponível em http://www.camara.rj.gov.br/setores/proc/revistaproc/revproc1998/revdireito1998B/est_adminpublica.pdf. Acesso em 20 ago. 16.

[34] HOOD, Christopher. *The “new public management” in the 1980s: variations on a theme*. *Accounting, Organizations and Society*, v. 20, n. 2/3, p. 93-109, 1995.

[35] OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

[36] DI PIETRO, Maria Sílvia Zanella. *Direito administrativo*. 15. Ed., São Paulo: Atlas, 2003, p. 413/414.

[37] SECCHI, Leonardo. Op. cit. p. 33.

[38] O Concurso Inovação no Setor Público é promovido anualmente, desde 1996, pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), em parceria com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP). A premiação valoriza as equipes de servidores públicos que, comprometidos com o alcance de melhores resultados, dedicam-se a repensar atividades cotidianas por meio de pequenas ou grandes inovações que gerem melhoria na gestão das organizações e políticas públicas, contribuam para o aumento da qualidade dos serviços prestados à população e tornem mais eficientes as respostas do Estado diante das demandas da sociedade. (Disponível em <https://inovacao.enap.gov.br/>. Acesso em 17 dez. 17)

[39] http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/281942. Acesso em 17 dez. 17.

4. REQUISITOS DA CONTRATAÇÃO

(Elencar os requisitos necessários ao atendimento da necessidade; No caso de serviços, definir e justificar se o serviço possui natureza continuada ou não; Incluir, se possível, critérios e práticas de sustentabilidade que devem ser veiculados como especificação técnica do objeto ou como obrigação da contratada; Avaliar a duração inicial do contrato de prestação de serviços de natureza continuada, que poderá, excepcionalmente, ser superior a 12 meses, e justificar a decisão; Identificar a necessidade de a contratada promover a transição contratual com transferência de conhecimento, tecnologia e técnicas empregadas; Elaborar quadro identificando as soluções de mercado (produtos, fornecedores, fabricantes etc.) que atendem aos requisitos especificados e, caso a quantidade de fornecedores seja considerada restrita, verificar se os requisitos que limitam a participação são realmente indispensáveis, de modo a avaliar a retirada ou flexibilização destes requisitos.)

4.1. De acordo com José G. Quaresma e Carlos Gonçalves (2013)[1], o *Coworking* surgiu a partir do cruzamento do Escritório Virtual e o Home Office. Ele diz que se trata de “um grupo de pessoas que trabalham independentes umas das outras”. Trata-se de um escritório compartilhado por diversos profissionais de diferentes empresas e diferentes ramos empresariais, que dividem não apenas as despesas que incidem de um escritório, mas a proposta é que compartilhem o mesmo espaço físico, conversando, trocando experiências e aumentando o *networking*[2]. É um modelo útil para grandes empresas adotarem internamente quando os funcionários dependem uns dos outros para oferecerem um produto ou serviço mais integrado.

4.2. As atividades do ICMBio pressupõem a necessidade de uma contratação mais avançada que somente o coworking. Um dos custos mais desprezados no processo de tomada de decisão é a montagem da base imediata de operações de um local onde a ação de política pública se faz presente. Esse é um dos maiores ganhos de um coworking: a possibilidade de montagem de uma sede da noite para o dia. Contudo, os próprios coworkings podem ou não ser integrados a redes conveniadas. Dessa forma, poderá ou não haver mobilidade de um interessado em outros pontos do país. A integração por rede desenha a primeira necessidade de requisito da contratação: **que o coworking seja ofertado por meio de uma plataforma virtual com espaços múltiplos, atendidos por uma rede em todo o território nacional, notadamente nos principais pontos já consolidados e com possibilidade de expansão em novos locais.**

4.3. Assim, delinea-se o objeto na seguinte definição: **Contratação de plataforma virtual para gestão de ocupação de espaços de coworking e similares para sediar de forma permanente ou sob demanda, unidades do ICMBio para todo o território nacional.**

4.4. Antes de se adentrar aos demais elementos orientadores dos requisitos da contratação, faz-se necessário apresentar algumas considerações:

4.4.1. Preliminarmente, a contratação de plataforma dá ao ICMBio maior elasticidade. A prática de contratação de plataformas já deu ao ICMBio a contratação bem sucedida do gerenciamento de meios, observada por meio do Acórdão 3.101/2013 – Plenário, do Tribunal de Contas da União, conforme o excerto do Ministro Relator Weder de Oliveira:

Uma boa prática adotada pelo ICMBio para melhorar o gerenciamento dos recursos financeiros e permitir o suprimento de materiais de escritório, de combate a incêndios e outros insumos necessários ao atendimento das demandas das unidades de conservação foi a contratação de um serviço continuado de gerenciamento de meios. Trata-se de uma espécie

de almoxarifado virtual. Por se tratar de um contrato nacional, com previsão de entrega dos produtos em UCs espalhadas pelo Brasil inteiro, muitas vezes em regiões de difícil acesso, esse serviço permite melhor gerenciamento dos recursos financeiros escassos, evitando a compra de materiais a serem estocados por prolongados períodos pelas unidades descentralizadas da autarquia e o comprometimento de recursos financeiros com materiais não utilizados imediatamente. Essa prática foi premiada no 17º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), realizado no exercício de 2012. (grifamos)

4.4.2. O fenômeno de contratações é uma realidade já praticada pela Administração Pública - e com êxito -, conforme se verifica não somente no exemplo acima, bem como nos contratos de gerenciamento de frota, por exemplo. Importante aspecto é o de verificar que a atividade, com provável natureza jurídica de *quarteirização*, já recebe da base epistemológica e da subsunção fática a aceitação. Rafael de Oliveira destaca:

Ao lado da terceirização, largamente difundida na realizada brasileira é possível verificar, no âmbito da Administração Pública, a denominada "quarteirização".^[37]

4.4.3. Nesse contexto, o doutrinador Jessé Torres Pereira Júnior tece importante esclarecimento:

A "quarteirização" é estágio seguinte ao da terceirização, constituindo-se na contratação, pela Administração, de um terceiro privado, especializado em gerenciar pessoas físicas ou jurídicas, os "quarteirizados", que o terceiro contratará para a execução de determinados serviços ou o fornecimento de certos bens necessários ao serviço público. Em síntese: a função da empresa gerenciadora é administrar a execução do objeto cuja execução contratará a outrem.

Desenvolvem-se duas ordens de relações jurídicas: a que se estabelece entre a Administração e a empresa gerenciadora e a que se estabelecerá entre esta e as empresas executoras, mercê do que, do ponto de vista do Direito Administrativo, a "quarteirização" pretenderia ser instrumento destinado a elevar o teor de concretização do princípio da eficiência, preconizado pelo art. 37, caput, da CR/88, na premissa, carente de comprovação a cada caso, de que ambos os segmentos o da empresa gerenciadora e o das empresas ou profissionais executores serão capazes de superiormente produzir os resultados com que conta a Administração para assegurar apoio adequado aos fins de interesse público que lhe cumpre alcançar.^[38]

4.4.4. O eminente jurista ainda apresenta características fundamentais dessa respectiva natureza jurídica de busca de *outsoucers* quarteirizados: a primeira delas, com a *eliminação estruturas internas* é a que visa eliminar os custos decorrentes da estrutura que a Administração Pública deve montar, com base no art. 67 da Lei 8.666/93 e que, por certo, encrecem o contrato. A segunda delas, a de *profissionalização da gestão dos contratos e do relacionamento entre empresas*, visa tornar defeso qualquer ato por parte de administrador inepto, visto que não é incomum esses serem pegos "a laço" para gerirem objetos que desconhecem e, com isso, comprometer a eficiência e a eficácia do negócio jurídico. O terceiro aspecto diz respeito à *garantia jurídica e preservação econômica da relação*, visto que com tal quarteirização, a responsabilidade pelo fator K relativo à força de trabalho não atinge o tomador de serviços, visto que essa relação está intimamente ligada à atividade da terceirizada e repele, em princípio, a subordinação que é criticada pela Súmula 331/TST.^[39]

4.4.5. Por fim, o Tribunal de Contas da União já reconhece tal inovação e prevê sua possibilidade nos negócios jurídicos, conforme trazemos do mesmo acórdão citado:

23. O novo modelo adotado é uma tentativa de solucionar tais dificuldades. Além das prováveis reduções de custos dos serviços - já obtidas em contratos de fornecimentos de outros tipos de produtos onde foi adotada a sistemática inovadora, conforme apontado nos autos - haverá redução de custos administrativos do DPF com controle da manutenção dos veículos, além de implementação de avanços gerenciais que favorecerão uma melhor gestão da frota, com reflexos positivos sobre as ações policiais.

24. Além disso, estaria sendo resolvido o problema do freqüente e inadequado uso de suprimentos de fundos que tem caracterizado o atual modelo.

25. Com tais mudanças, estaria atendido, assim, também o princípio da eficiência.

26. Registro, ainda, que o modelo em discussão assemelha-se à chamada quarteirização, procedimento em que a gestão de um serviço já terceirizado - no caso concreto, a manutenção de veículos - é entregue a uma quarta entidade incumbida de gerenciar a atuação dos terceirizados - na situação em foco, o administrador da manutenção.

27. Trata-se de uma prática bastante disseminada no mercado privado, cuja adoção no âmbito da administração é salutar, pois demonstra empenho em modernizar métodos arcaicos, ineficientes e burocráticos de gestão e, com isso, melhorar o desempenho dos órgãos e entidades públicos.

28. Assim, por se tratar de inovação, que, em tese, está em consonância com normas e princípios que regem as licitações e a atuação dos agentes públicos, creio que esta Corte, no desempenho do papel de indutora de aprimoramento da gestão pública que tem pautado a atuação dos órgãos de controle no mundo moderno, deve abster-se de inibir o prosseguimento da tentativa de inovação em análise. (grifo nosso)

4.4.6. Dessa forma, a modelagem negocial, com contemporânea análise da Corte de Contas e ampla prática com objetos similares - notadamente, manutenção de frota -, indica que o tipo contratual tende a trazer vantagens ao Erário, por vários motivos. Dentre eles, a uma porque a remuneração da empresa virá das taxas que irá cobrar da rede credenciada, inclusive a de administração. A duas porque irá aumentar a capilaridade do ICMBio em sua capacidade econômica, evitando-se, como se irá demonstrar em capítulo específico deste Estudo, que os custos envolvidos em custos tradicionais (e caros) de alugueres e serviços terceirizados, será também trazida uma vantagem de consistência contratual contemporânea, cuja perenidade é garantida pelos facilities que essa característica de contrato já agrega.

4.4.7. Não se trata de um serviço que não possua características de simples mensuração do mercado. Pelo contrário, é um serviço comum, podendo (e devendo) ser licitado sob a modalidade Pregão Eletrônico. Igualmente, encontra-se nos conceitos normativos de continuidade, tanto os constantes no Decreto nº 2271/97, quanto pela IN 04/2017.

4.5. Assim, satisfeitas as questões preliminares, dever-se-á observar os seguintes requisitos da contratação:

4.5.1. Vida Útil de Projeto - VUP - Na prospecção feita em mercado, através do Chamamento Público, consignou-se que a VUP do espaço deverá ser de até 29 anos, onde serão aceitos imóveis que tenham realizado a atualização do VUP quando forem mais antigos. Para melhor aclarar tais conceitos, constantes na NBR 15575:2013/ABNT, é necessário fazer a distinção entre Vida Útil de Projeto e Vida Útil, especialmente sob a ótica da segurança jurídica e da economicidade. Certo é que quando pensamos na utilização de um imóvel, temos sobre ele uma expectativa em relação à qualidade de uma edificação associada a uma questão temporal, expressa pela vida útil. Isso porque não adianta ocupar um imóvel que tenha qualidade no momento da entrega, mas que em pouco tempo apresente diversos defeitos ou ainda, que exija gastos em manutenção muito acima dos previstos após poucos anos de uso. Comparativamente, obras de grande porte em outros países são contratadas e projetadas para atender ao ciclo de vida prolongado desejado pelo cliente. Como exemplo, o aeroporto de Barajas, na Espanha, e a Ponte Vasco da Gama em Portugal, entre vários, de obras que foram contratadas para ter uma vida útil superior a cem anos. Nesses países também são utilizadas tecnologias para edificações que privilegiem uma durabilidade maior (de 30 a 70 anos normalmente) em função de referenciais consagrados pela sociedade que impõem esta prática. E a razão para que o contratante ou o sistema regulatório de um país exija uma vida útil mínima é simples: é mais barato investir mais recursos na construção e aumentar a vida útil do empreendimento (utilizando sistemas, materiais e tecnologias que tenham maior durabilidade), do que economizar na construção e depois dispendir muito mais recursos na operação e manutenção para atingir a mesma vida útil. Nesse sentido, torna-se mais relevante o conceito de VUP do que o mero conceito de VU. Isso porque o primeiro é o conceito que determina, desde a projeção, como será a durabilidade do projeto e estandariza as rotinas e procedimentos de manutenção do bem para alcançar a sua vida útil. A tabela abaixo, presente na NBR ilustra isso:

Sistema	VUP	
	anos	
	Mínimo	Superior
Estrutura	≥ 50	≥ 75
Pisos internos	≥ 13	≥ 20
Vedação vertical externa	≥ 40	≥ 60
Vedação vertical interna	≥ 20	≥ 30
Cobertura	≥ 20	≥ 30
Hidrossanitário	≥ 20	≥ 30

4.5.2. Cobertura - A plataforma virtual coworking a ser contratada deverá possibilitar que o ICMBio possa utilizar espaços compartilhados e privativos de trabalho, inicialmente, nos seguintes municípios: Brasília, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, Foz do Iguaçu, Florianópolis, São Paulo, Salvador, João Pessoa, Goiânia e Manaus. Em 90 (noventa) dias da assinatura do contrato, deverá permitir o uso também nos municípios de Porto Velho, Teresina, Curitiba, Vitória e Porto Alegre. Em 120 (cento e vinte) dias deverá permitir o uso em todas as capitais brasileiras ou conforme o mapa de ocupação mais atualizado do censo coworking.

4.5.3. Forma e tempo de contratação - Para ampliação de competição, as licitações de plataformas serão feitas para as unidades descentralizadas do ICMBio do tipo UAAs e Coordenações Regionais, sendo que os contratos serão firmados para o prazo inicial de 60 (sessenta e seis) meses e poderão ser prorrogados na forma do art. 57, II da Lei nº 8.666/93. Justifica-se a realização de certames com tais características visto que a ocupação, como sede, de algum desses espaços implica na criação de uma cultura de domicílio civil do órgão ou entidade pública, o que implica em custos de divulgação e logística que levam um tempo para serem alterados. Dessa forma, para garantia de cumprimento de uma estabilidade de localização do ICMBio nos pontos onde ele vier a fixar sede em coworkings, bem como nas demandas que vier a ter com sedes eventuais ou temporárias, o prazo geral da duração do contrato será customizado para que essa estabilidade seja atingida. Com isso poderá criar uma plataforma expansível e mutável.

4.5.4. Facilities:

4.5.4.1. Internet: o space sharing deve ter internet de alta velocidade com rede DEDICADA. Para que o conceito de *alta velocidade* não tenha uma aplicação genérica e indefinida, deve-se ter em conta os seguintes aspectos. Atualmente a FCC (órgão regulador estadunidense) considera como parâmetro mínimo de velocidade de transmissão em ambas as direções (envio e recebimento de dados) de 4.0 Mbit/s. No Programa Nacional de Banda Larga (PNBL), lançado pelo Governo Federal em 2010, a definição de banda larga é *um acesso com escoamento de tráfego que permita aos consumidores finais, individuais ou corporativos, fixos ou móveis, usufruírem com qualidade, de uma cesta de serviços e apoiações baseada em voz, dados e vídeo* (Brasil, 2010, p. 24). Para que tais índices sejam garantidos para serem considerados banda larga e alta velocidade pelo ICMBio, serão observados os comportamentos da rede a partir dos parâmetros de:

- Usabilidade – refere-se justamente ao foco na experiência do usuário, na qual uma conexão em banda larga deve possibilitar, sem distúrbios, a realização de operações cotidianas consideradas primordiais para os indivíduos *on-line*. Deve pressupor a existência de condições que viabilizem receber, enviar e consumir conteúdo multimídia usual, de modo a não haver barreiras técnicas que prejudiquem a dinâmica desta experiência;
- Velocidade – embora seja frágil isoladamente, este continua sendo um parâmetro relevante. Não deve ser concebido como uma qualificação que se fecha em si, mas serve como base quantitativa transitória a ser periodicamente atualizada, estando diretamente subordinada à evolução da experiência do usuário na rede. Quanto mais se avança na difusão de aplicativos e conteúdos digitais, maior velocidade mínima de conexão deve ser requerida para fazer *jus* à noção de banda larga;
- Interatividade – uma das principais características da Internet é a possibilidade de interação direta que usuários podem estabelecer entre si, com sistemas, conteúdos e aplicativos. Neste sentido, uma conexão em banda larga deve prever esta dinâmica e a sua plena desenvoltura. Isso implica em garantir que a capacidade de receber dados (*downstream*) deve ser equiparada à capacidade de enviar dados (*upstream*). Atualmente, a maioria dos serviços de conexão tem dado prioridade ao fluxo de *download* em detrimento às transmissões de *upload*, isto é, o usuário tende a levar mais tempo para enviar um conteúdo do seu computador para um *website*, por exemplo, do que para fazer o caminho inverso (baixar o mesmo conteúdo de um *site* para o seu dispositivo). Embora haja alguma

diferença entre estes dois caminhos (devido à maior recorrência do fluxo de *download* na *web*, por exemplo), tal distinção não pode ser cristalizada e substanciada a ponto de dificultar a ação do usuário em colocar conteúdos *on-line*;

d) Fluxo – uma conexão em banda larga devidamente qualificada requer pleno e ininterrupto trânsito de dados nas duas direções (recebimento e envio de *bits*). Falhas frequentes e/ou expressivas nesta linha contínua implicam entraves reais, como perda de conteúdo, incompletude na troca de pacotes de dados ou quebra no processo de comunicação, que podem ser irreparáveis em determinados casos.

e) Latência – ainda que a velocidade esteja atingindo índices razoáveis, o tempo entre o envio e o recebimento de um dado pode ser significativo a ponto de afetar o processo de comunicação. É o que se chama de latência. *A latência é o grau em que um pacote de dados é suscetível de ser retardado para chegar aos seu destino. É irrelevante em algumas aplicações como e-mail ou mesmo o download de um grande arquivo para uso posterior. Já outras aplicações, como voz sobre IP (VoIP), requerem largura de banda relativamente pequena mas são altamente sensíveis à latência; se temos de esperar por um tempo entre o momento que fazemos uma fala e o momento que a outra parte ouve o que dizemos, a conversação falha.* (Berkman, 2010. p. 54)

4.5.4.1.1. Igualmente, além dos parâmetros de usabilidade, velocidade, interatividade, fluxo e latência como componentes qualitativos, deverá ofertar REDUNDÂNCIA, i.e., o plano B quando a internet principal cair. Atualmente a dependência de internet para a confecção das atividades do Poder Público é intensa, e.g., este próprio processo. Patologias de qualquer natureza, permanentes ou eventuais, demandas que deva haver mais de um link de internet, além de um Firewall UTM, haverá duas formas de fazer esse controle de redundância: mediante o *fail over*, que é a checagem de integridade do link principal, transferindo automaticamente a operação para o link secundário e o *load balance*, que consiste na operação simultânea dos dois links, utilizando o de melhor qualidade, automaticamente, a cada nova conexão. Esse último controle é desejável, a fim de que não se deixe um link inativo e também que as disputas de link pelo uso simultâneo por mais de um operador não produzam uma taxa de latência muito grande. Por fim, CONTROLE DE BANDA no acesso, a fim de evitar que a rede caia ou fique lenta conforme o uso por outro coworker. Permita que seu acesso possa ser monitorado em tempo real, dando assim a condições de controle necessárias para casos de baixa qualidade. Tenha recusos de controle a invasão cibernética (Firewall, IPS e DPI), garantindo assim a confiabilidade dos dados trafegados, Em caso de perda de rede, esta tenha um prazo máximo de retomo de 20min, retomando todas as atividades de rede em sua totalidade. A rede deve permitir configurações onde se possa estabelecer VPN's e LAN para atender a rede proprietária do ICMBio, caso seja necessário. Nas questões de rede Wi-Fi, estas devem permitir seu acesso de forma natural a qualquer dispositivo, mantendo as seguranças necessárias já mencionadas e atender tanto o espaço compartilhado como o reservado, salas de reuniões e auditórios.

4.5.4.2. Estrutura Física: no caso do serviço público, duas observações devem ser feitas. A primeira, diz respeito ao cumprimento da higidez laboral, mantendo-se um espaço líquido médio per capita entre 6 e 9m². Igualmente, contar com um sistema de acessibilidade plena, nos termos da NBR 9050, já com as atualizações de 2015 - sendo um parâmetro MÍNIMO de aceitabilidade, condicionamento de ar e mobiliário para a utilização dos espaços, ergonomicamente planejado. Além disso, o espaço deve ser mantido hígido, inclusive nas instalações sanitárias, razão pela qual TODOS os coworkings já incluem nos seus custos a limpeza e conservação dos locais, assim como o café e a água sem custos adicionais;

4.5.4.3. Sistema de Telefonia: os coworkings já oferecem esse tipo de serviço, sendo que para receber uma entidade pública o planejamento deverá observar, como regra de negócio, que o sistema deverá possuir um PABX de última geração que comporte mais de um tronco, com porte para atender várias ligações ao mesmo tempo, facilidades tais como: Unidade Responsiva Automática (URA), cadeado eletrônico, audiokonferência entre ramais e telefonia externa, Discagem Direta ao Ramal (DDR) e aparelhos Digitais ou IP. A bilhetagem da central deve computar os ramais usados por cada empresa e discriminado origem e destino da ligação com data e tempo de uso, com valor unitário por tempo e valor total a ser cobrado por ramal;

4.5.4.4. Serviços de impressão: o elemento mais importante e sustentável que tem se observado em coworkings é o de impressão registrada, com controle por software na verificação de onde partiu a impressão. É possível nos contratos incluir pontos de impressão exclusivos, especialmente quando se optar pelo modelo híbrido de espaços conjuntos e salas privativas. As impressoras devem atender a padrões de qualidade para grandes volumes de cópias (aproximadamente 50 páginas/min). Permitam cópias retidas onde a liberação ocorre por senha de acesso, evitando-se assim perda ou extravios de documentos. Igualmente, os serviços de impressão devem também considerar, sem custos adicionais para o ICMBio, a capacidade de digitalização de documentos, que deverá ter uma baixa latência, i.e., ser processada no menor tempo possível e considerar o hardware já existente no ICMBio para a padronização de atendimento do SEI - Serviço Eletrônico de Informações - de modo a poder registrar, no menor tempo possível, todo documento físico que for encaminhado para a entidade pública;

4.5.4.5. Ambiente de convivência: entendido como o ponto lúdico ou mesmo mais formal, o espaço de convivência é o ponto onde se desenvolvem as *meetups* e o fortalecimento das *networks*, bem como desenvolvem os intervalos produtivos, necessários à renovação de ideias e de pequenos descansos - o que já é comprovado para melhorar as práticas de controle de erros. Normalmente, há salas de estar, com televisores, salas de café e lanchonetes. Para o ICMBio, o espaço deverá possuir, minimamente, espaço com televisores que consigam transmitir os canais de noticiários nacionais e locais, assim como as transmissões dos Poderes Legislativo e Judiciário, salas de café e lanchonete, oferecendo gratuitamente água mineral não gaseificada e café puro, com açúcar ou adoçante;

4.5.4.6. Salas de reunião: utilizadas mediante agendamento, permitem também ao coworker realizar eventos, encontros com clientes, fornecedores e parceiros em ambientes isolados. Devem ser ergonômicas, respeitar a área per-capita, possuir fornecimento de água e café, condicionamento de ar e serviços de multimídia. Para o caso de entidades públicas, deve-se considerar uma franquia já incluída nos custos de 12 (doze) horas mensais. Especificamente, caso sejam realizadas licitações presenciais, o ICMBio poderá reservar auditórios com exclusividade por até 03 (três) dias consecutivos sem que isso altere a cobrança mensal de serviços;

4.5.4.7. Serviço de protocolo, escritório virtual, correspondência e controle de acesso: os coworkings devem atender a essas necessidades, garantindo que exista um atendimento personalizado à rede de clientes e usuários da entidade pública com atendimento personalizado, central de recados, gerenciamento de correspondências, números fixos

exclusivos de telefone, recepção, etc. Igualmente, outros serviços de conveniência devem estar agregados ao coworking tais como Recepcionistas, mensageiros (motoboy, etc.), onde se realizam os serviços de despachos e recebimento de encomendas, correspondências, que garantam uma qualidade de apresentação para o coworker.

4.5.4.8. Salas privativas: sem abrir mão dos espaços compartilhados, vários coworkers ainda necessitam de quiet rooms para poder organizar seus negócios e processos. Nos casos dos espaços de Lab Coworkers para as entidades públicas, várias informações privilegiadas necessitarão de serem trabalhadas num ambiente mais privativo sem que isso signifique, necessariamente, o isolamento da equipe frente à network. Por tal razão, as redes de coworking já oferecem esses facilities em seus negócios. Estes ambientes devem ser mobiliados, acompanhando a mesma padronagem adotada em sua parte compartilhada. Esta mobília devem atender as norma ABN 13966:1997 - Moveis para escritórios - Mesas - Classificação e características físicas e dimensionamento.

4.5.5. Disseminação da solução pelo Mercado:

4.5.5.1. Jornal "O Globo". CAVALCANTI, Glauce. *Nova arquitetura do trabalho: empresas trocam sede por coworking. Espaços têm menos parede e mais convívio entre profissionais.* Rio de Janeiro: 01 out. 2017. Atualização: 20 out. 2017. Disponível em <https://oglobo.globo.com/economia/nova-arquitetura-do-trabalho-empresas-trocaram-sede-por-coworking-21893569>. Acesso em 20 dez 2018. Printagem da reportagem:



Nova arquitetura do trabalho: empresas trocam sede por coworking

Espaços têm menos parede e mais convívio entre profissionais

POR GLAUCE CAVALCANTI
01/10/2017 4:30 / atualizado 02/10/2017 16:08



Sob nova direção. Espaço da WeWork, em São Paulo. A gigante americana do segmento já tem duas unidades na cidade e pretende inaugurar três endereços no Rio: em Botafogo e no Centro, este ano, e em Ipanema em fevereiro - Edilson Dantas / Agência O Globo

Destaque do texto: RIO - Para muitos, é hora do adeus ao porta-retratos da família sobre a mesa de trabalho. As salas fechadas se foram. Chefes se sentam junto às equipes. As reuniões são feitas por videoconferência, na varanda, num grupo de poltronas. O café pode casar com jogos, além de bate-papos com colegas de outra área, de outra empresa, de outro setor. E que pode trazer novos projetos ou negócios. Os coworkings são ícones dessa nova arquitetura do trabalho, que busca acelerar projetos e produtividade. O segmento cresceu 114% em um ano, batendo mais de 800 espaços em fevereiro, segundo a Coworking Brasil.

Leia mais: <https://oglobo.globo.com/economia/nova-arquitetura-do-trabalho-empresas-trocaram-sede-por-coworking-21893569#ixzz53dCl37nP>

4.5.5.2. Análise do mercado para a aplicação em grandes grupos: CAVALCANTI, Glauce. *Coworking 'é um modelo que veio para ficar', diz especialista. Espaço compartilhado deve ser adotado por empresas cada vez maiores, afirma.* Jornal "O Globo". Rio de Janeiro, 2017. 01 out. Disponível em <https://oglobo.globo.com/economia/coworking-um-modelo-que-veio-para-ficar-diz-especialista-21893626>. Acesso em 06 dez. 2019.

Destaque: RIO - O modelo colaborativo é uma evolução da cultura do trabalho nas corporações, mas tem também a ver com transformações digitais e escassez de recursos, avalia o coordenador de gestão de projetos Alumni Coppead/UFRJ, Ney Cavalcante.

O modelo de trabalho colaborativo será adotado por todas as empresas?

Ele é uma evolução da cultura de trabalho e também da necessidade atual. A escassez de recursos, as transformações digitais e o momento de crise exigem mais criatividade e inovação. É um modelo forte, que veio para ficar. E a tendência é que o porte das empresas que escolhem esse caminho cresça.

Incluindo os grandes grupos?

Não precisa mais de uma grande empresa para atingir milhares de clientes. Os meninos das garagens do Vale do Silício fazem isso. Lançam produtos que mudam o mundo. Não é o tamanho que conta.

Como a mudança no espaço de trabalho afeta o negócio?

O espaço compartilhado afeta positivamente o negócio. Primeiro, traz viabilidade financeira, principalmente para o pequeno empreendedor. Mas, na hora de escolher, ele tem de verificar se o coworking se encaixa no modelo de negócios dele, qual é a rede de empreendedores do local. A conexão, a integração de projetos, tem valor nessa escolha. Abre novas parcerias, novas áreas e projetos.

Leia mais: <https://oglobo.globo.com/economia/coworking-um-modelo-que-veio-para-ficar>

4.5.5.3. Jornal Eletrônico BAND NEWS, edição de 23 de maio de 2016. *Coworking: escritórios compartilhados se tornam tendência no Brasil.* Disponível em <http://videos.band.uol.com.br/15871798/coworking-escritorios-compartilhados-se-tornam-tendencia-no-brasil.html>. Acesso em 20 dez. 2017.

Destaques: “Atualmente são quase 400 espaços como esse no Brasil. E o modelo que está virando tendência para driblar a crise, promete crescer.”

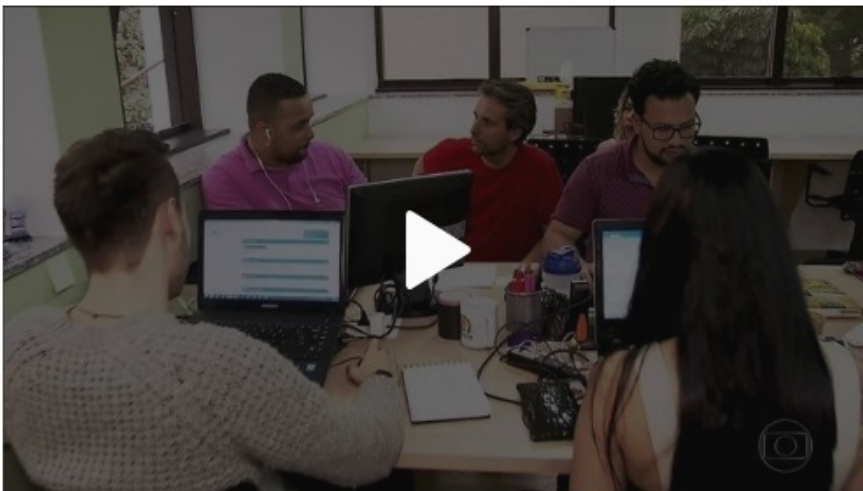
4.5.5.4. Jornal Nacional – Edição de 28 de novembro de 2016, *MODELO DE COWORKING É REESTRUTURADO PARA ATENDER EMPRESAS. Para se adequar a empresas afetadas pela crise, o coworking brasileiro agora oferece privacidade, mas o espírito de compartilhamento continua.* Disponível em <http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2016/11/modelo-de-coworking-e-reestruturado-para-atender-empresas.html>. Acesso em 20 dez. 2016. Printagem:



Edição do dia 28/11/2016
28/11/2016 21h41 - Atualizado em 28/11/2016 21h41

Modelo de coworking é reestruturado para atender empresas

Para se adequar a empresas afetadas pela crise, o coworking brasileiro agora oferece privacidade, mas o espírito de compartilhamento continua.



Nesses tempos de cortes de despesas, tem crescido, no Brasil, o sistema de compartilhamento de escritórios.

Destaque: Esses lugares compartilhados caíram no gosto de quem sonhava em abrir uma empresa - entre outros motivos, porque são maleáveis, dá para abrigar qualquer tamanho de equipe, e porque são baratos. São justamente duas características que estão atraindo agora outro tipo de empresários, que já estavam mais consolidados, tinham um espaço próprio, e agora ou precisam diminuir a equipe ou então cortar custos.

[...]

A sala do Bruno é só da empresa dele. Para se adequar e atender empresas afetadas pela crise, o coworking brasileiro agora oferece privacidade, mas continua com o mesmo espírito, e salas de reunião, cozinha, recepção compartilhados.

“A gente virou uma solução de escritório mesmo, uma solução econômica e viável para o empreendedor, para o empresário. Hoje, nosso crescimento é baseado nessas empresas que procuram uma redução de custos”, explica o dono de escritórios Fernando Bottura.

4.5.5.5. Revista Exame LEWGOY, Julia. *VALE A PENA LEVAR SEU NEGÓCIO PARA UM COWORKING? Há espaços compartilhados não só para startups, mas também para escritórios de advocacia, cabeleireiros e até negócios de alimentação. Veja se é uma boa.* Edição de 9 mai. 17. Disponível em <https://exame.abril.com.br/pme/vale-a-pena-leva-seu-negocio-para-um-coworking/>. Acesso em 06 dez. 19.

Destaques:

O coworking pode ter duas principais vantagens: a comodidade e a comunidade. Ao dividir um espaço profissional com outras empresas, você consegue focar no negócio e não se preocupar com o papel higiênico que está no fim ou a internet que caiu.

Também fica mais fácil prospectar clientes e empresas parceiras, e você pode reduzir seus custos. O mercado cobra, em média, 700 reais por pessoa por mês, segundo a especialista em coworking Bruna Lofego, fundadora do curso *Como montar seu coworking* e CEO do CWK

Coworking, em Minas Gerais e São Paulo.

[...]

“Há muitos custos para abrir um escritório além de aluguel, condomínio e IPTU, que os iniciantes normalmente esquecem. Há gastos com limpeza e manutenção, por exemplo, além do investimento inicial no espaço”, lembra Fernando Bottura, fundador do Gowork, em São Paulo.

[...]

Segundo a especialista, o único tipo de negócio que não funciona muito bem em coworkings são lojas, que precisam estar abertas para a rua para atrair clientes. De resto, até indústrias podem ter seus escritórios em coworkings.

Em algumas capitais, já existem coworkings até com cozinha, só para negócios de alimentação, e também especializados em áreas como advocacia e beleza, por exemplo.

[...]

A maioria dos coworkings tem um espaço aberto e salas privativas. Quanto maior o espaço, mais contatos você pode fazer. Há coworkings que hospedam desde empreendedores sozinhos até empresas com até 100 funcionários.

4.5.6. Integração de grandes grupos que começam a se instalar em espaços de coworking no país:

4.5.6.1. Um dos fenômenos que os coworkings começam a revelar é o fato de que grandes grupos empresariais estão desativando unidades instaladas em modelos tradicionais de locação e reduzindo seus custos através do uso do coworking. Prova disso foi encontrado em pesquisas feitas pelo grupo, donde destacamos reportagem da revista ISTO É, sob o título *Maior empresa de coworking do mundo amplia atuação no Brasil*. Edição de 02 nov. 17. Disponível em <https://istoe.com.br/maior-empresa-de-coworking-do-mundo-amplia-atuacao-no-brasil/>. Acesso em 06 dez. 19.

Destaques: Dados do Censo Coworking Brasil, que reúne as empresas do setor, mostram que, de 2016 para 2017, o número de espaços compartilhados de trabalho mais que dobrou no País. Comunidade. O diretor explica que o propósito da companhia é estimular o trabalho em comunidade, apesar de o compartilhamento do espaço físico e de serviços de limpeza, zeladoria e internet proporcionar um corte de custos de 20% a 25%. Por questões culturais, Mendes diz que o compartilhamento é muito bem aceito pelos brasileiros. Ele explica que tudo na empresa gira em torno de uma grande comunidade. Há, por exemplo, um aplicativo que permite que os membros de todos os espaços compartilhados da empresa no mundo troquem mensagens, façam postagens, reservem salas outros países, ofereçam produtos. Hoje há 160 mil membros da comunidade no mundo. O Brasil tem 2 mil participantes. Com as próximas inaugurações, subir para 5 mil membros. “70% dos membros interagem e mais de 50% conseguem fechar negócios na rede”, diz o executivo.

[1] QUARESMA, José G; GONÇALVES, Carlos. Out of the Office. E-Book. Porto: Ed. Vida Económica, 2013.

[2] *Networking* é uma palavra em inglês que indica a capacidade de estabelecer uma **rede de contatos** ou uma **conexão com algo ou com alguém**. Essa rede de contatos é um sistema de suporte onde existe a partilha de serviços e informação entre indivíduos ou grupos que têm um interesse em comum. <https://www.significados.com.br/networking/> Acesso em: 16 de nov. 2017

5. ESTIMATIVA DAS QUANTIDADES, ACOMPANHADAS DAS MEMÓRIAS DE CÁLCULO E DOS DOCUMENTOS QUE LHES DÃO SUPORTE

(Definir e documentar o método para a estimativa das quantidades a serem contratadas; Utilizar informações das contratações anteriores, se for o caso; Incluir nos autos as memórias de cálculo e os documentos que lhe dão suporte; Para os casos em que houver a necessidade de materiais específicos, cuja previsibilidade não se mostra possível antes da contratação, avaliar a inclusão de mecanismos para tratar essa questão)

5.1. Conforme a reportagem incluída no item 4.5.6.1. observa-se que há uma redução de custos, segundo a reportagem, em torno de 20% a 25% com os mesmos custos feitos na modelagem tradicional. A ideia desse gênero de serviços está relacionada, inicialmente, à otimização de imóveis com arquitetura de humanização pré existente, com a finalidade de diminuir as despesas fixas de expediente. O *space sharing* passou a fazer parte de um conceito muito maior chamado de “Consumo Colaborativo” (a esse respeito, recomenda-se a leitura de [Empreendedores descobrem o consumo colaborativo: Novas empresas conquistam consumidores que preferem compartilhar, alugar ou trocar a comprar](#) Acesso em 06 dez. 19), onde é desenvolvido um ecossistema sócio-econômico em torno do compartilhamento de recursos humanos, físicos e intelectuais. Nesse sentido, a população que se via refém do hiperconsumismo, fomentado desde os anos 1950, está mudando seu estilo de vida para algo muito mais sustentável e que se prova promissor durante a década de 2000, cenário em ascensão desde então. Segundo Esse é, inevitavelmente, o nosso futuro. (BOTSMAN; ROGERS, 2010). [1]

5.2. A partir dessa nova modelagem, há a superação dos paradigmas de locação de salas em edifícios comerciais, onde os espaços de cada inquilino são seccionados. Com esse novo conceito de escritório, os colaboradores passam a se relacionar num só ambiente, compartilhando desde os custos até experiências profissionais, produzindo em larga escala melhores resultados. As empresas de *coworking* e, mais contemporaneamente, as empresas de plataformas virtuais de coworking (que é objeto pretendido) surgiram num contexto de adaptação administrativa moderna, onde “Todos trabalham em uma mesma área – ou várias áreas conjugadas – dividindo custos de um local que traz não só facilidades e serviços, mas também a chance de conhecer pessoas similares e fazer negócios internamente.” (SEBRAE, 2016). Ao associar conhecimentos de engenharia à técnica de administração e fundamentos de economia, o estudo é capaz de propor procedimentos e métodos que racionalizem o trabalho aperfeiçoando a produção e ordenando as atividades financeiras, logísticas e comerciais de uma organização.

5.3. Sobre uma visão sistêmica de produção ao redor do mundo, inúmeras práticas de modernização das condições de trabalho com o intuito de se reduzir os custos da permanência de um prédio ou escritório com espaços ociosos, vêm sendo a dinâmica do momento solucionada com a implantação de um formato de estações de trabalho integradas em um mesmo local que possibilita a redução dos valores com locação de salas comerciais com elevados custos, e acabam trazendo valores agregados sem a prestação de serviço necessária ao perfil operacional do escritório seja este em esfera pública ou privada. De acordo com Andrade (2007, p.39), até o final do século XIX, nos espaços de escritórios trabalhavam somente homens com as mesas de trabalhado dispostos lado a lado, junto de seus supervisores ou do dono da empresa. As mesas eram grandes e de

madeira escura, e em cima dela havia apenas a caneta e o tinteiro, a única tecnologia disponível na época, quando ainda valorizavam a habilidade da escrita. A partir do início do século XX, houve uma grande expansão no setor industrial, que deu origem às grandes corporações. Consequentemente houve a necessidade de aumentar o número de funcionários e com isso, também aumentaram as exigências por maior controle dos funcionários pelos superiores, com cronômetro e a régua de cálculo. E assim surgiu o novo conceito de ocupação nos escritórios, o *Bullpen* que se baseou na teoria da administração científica, criada por Frederick Winslow Taylor, o Taylorismo, que deixa bem claro, no ponto de vista organizacional, uma divisão rígida e clara entre o trabalho intelectual e o manual. A fim de exemplificar este sistema tem-se o edifício Edifício Larking (1904) foi projetado e construído pelo arquiteto Frank Lloyd Wright, em Buffalo, Nova Iorque, EUA. O Frank Lloyd foi o primeiro a encarar o Taylorismo de uma forma global e integrada, seguindo as diretrizes do período e os ideais da Escola de Chicago^[1], e assim foi possível dar forma a esse edifício. Esse edifício foi considerado um protótipo do Taylorismo na arquitetura. Ele é formado por um átrio central de pé direito elevado, que foi destinado aos funcionários de escalões inferiores. Este espaço é iluminado naturalmente através das utilizações de claraboias e circundado verticalmente por quatro pavimentos de galerias abertas e viradas para esse átrio central, de modo a facilitar e proporcionar o controle total da produção dos escalões mais baixos por escalões médios. Nessas galerias ficavam as salas privativas desses escalões médios. Atualmente, o edifício é inexistente, pois foi demolido em 1949. O Edifício Johnson's Wax, também projetado por Frank Lloyd Wright, foi edificado 35 anos após o Edifício Larking ter sido construído, este por sua vez localizado em Racine, EUA. Ambos possuem o mesmo conceito, porém o que diferenciava o Johnson's Wax do primeiro edifício era que o Taylorismo havia sido atenuado em consequência do crescimento do movimento humanista que protestavam a favor da melhoria e a adequação no tratamento das gerências x trabalhadores. Este movimento pregava que o trabalhador fosse tratado como um ser humano e não como uma máquina, porém o modelo de gestão e de organização das empresas ainda continuou com o mesmo conceito e ideias Taylorianas (CALDEIRA, 2004). Nesse edifício, o poder da imagem corporativa foi reforçado e representado através dos famosos pilares de capitel circular em concreto branco. Havia uma grande diferença entre a escala humana e arquitetônica. Então, o layout continuou com o mesmo conceito do edifício Larking, no qual os funcionários trabalhavam em mesas enfileiradas de lado a lado em um átrio central. Pavimentos superiores circundavam esse átrio central tendo em vista neste espaço, uma posição estratégica para a inspeção dos funcionários dos baixos escalões. As salas privativas dos escalões superiores ficavam nesses pavimentos superiores. Esse edifício não apresentava a relação interior x exterior, não havendo nenhuma vista para o exterior, porém a iluminação natural foi introduzida através dos vazios formados pelas colunas. O conceito de ocupação, o Bullpen, predominou até meados de 1950, década na qual foi desenvolvido um novo conceito pelos irmãos Eberhard e Wolfgang Schenelle, líderes na empresa Quickborner Team, na Alemanha. Ponderavam que as salas fechadas eram barreiras entre os funcionários, não permitindo uma inter-relação. Assim foi concebido um novo conceito, o Landscape Office, ou Escritório Panorâmico. Foi proposto, portanto, um modelo de organização espacial em um ambiente totalmente aberto, sem qualquer divisória, mesmo nos corredores. Os avanços tecnológicos da informação aconteceram de forma plena nos anos 80, modificando o modo de pensar das empresas, transformando assim, os modos de exigências controladoras. Esse avanço pode ser apontado como determinante, pois tornou as empresas menos hierárquicas e mais preocupadas com a capacitação profissional individual. Através dessa capacitação houve a necessidade de modificação do sistema de espaço organizacional dos postos de trabalhos, no qual, mais uma vez, buscava-se a melhor adequação às novas demandas, pois um dos principais objetivos agora era: a redução dos custos operacionais, qualificação dos funcionários, agilidade nos processos de produção e aumento da capacidade. Esse avanço foi muito importante para o crescimento das empresas, tornando o trabalho mais flexível, proporcionando maior aumentando a comunicação e a troca de informações, dando mais motivação e tecnologia (PROJETO/DESIGNliberdade ao funcionário, com possibilidade de realizar algumas tarefas em outros espaços, 1999). Conhecido pela sigla SOHO (Smallofficeand Home Office), que traduzido significa "escritório em casa", é classificado como ambiente de trabalho não territorial. De acordo com a Andrade (2007): *A flexibilidade da jornada somente se tornou possível graças às melhorias na [...] telecommuting, que viabilizou as pessoas a trabalharem em casa, podendo receber ligações de seus clientes como se estivessem no trabalho, além de poderem acessar, de seus computadores, as redes de dados da empresa.*

5.4. Com todas essas inovações e avanços tecnológicos, as empresas estavam encorajadas a enfrentar o aumento da competitividade e a perda das limitações institucionais. A partir disso, as empresas começaram a enviar uma parte dos seus funcionários para exercer as suas atividades em suas casas. Inicialmente, esta ideia se apresentava como inovadora e de fácil aplicação, uma vez que reduzia custos. Porém, em seguida, foram surgindo alguns problemas, como prejuízos causados por fatores fisiológicos, psicológicos e econômicos. Como também havia outras observações que afirmavam os vínculos sociais são de extrema importância para os seres humanos. Nesse contexto, de acordo com Raymond e Cunliffe (1997, p.22):

As pessoas ainda precisam trabalhar juntas. Tanto por razões de negócio quanto por razões pessoais. Para o bem dos negócios, elas precisam trocar ideias, instruções e informações, precisam estimular-se para serem criativas e energéticas. Por elas mesmas, as pessoas precisam ter vínculos com seus colegas e ser valorizadas por eles. A tecnologia de informação funciona bem para transações remotas que precisam de um registro formal. Porém, trocas informais e sofisticadas se beneficiam do contato pessoal. A linguagem do corpo ainda fala melhor do que as palavras; então, quando se está lidando com nuances de ideias, as discussões em grupo funcionam melhor do que conferências à distância.

5.5. Todos estes problemas apontados anteriormente serviram para criar soluções a fim de incentivar e valorizar as potencialidades. Esse modo de trabalho vem crescendo, sendo utilizado no mundo inteiro e sofrendo modificações, de acordo com a necessidade de cada trabalhador, como por exemplo, o das atividades realizadas em casa só em alguns dias da semana e nos demais dias, a empresa disponibiliza aos funcionários, as instalações mais próximas da sua casa, chamado de escritórios satélites, ou na sede da empresa, onde utilizam outros tipos de conceitos de ambientes de trabalho.

5.6. Em uma das pesquisas feitas sobre o impacto econômico das medidas a serem adotadas observou-se em matéria divulgada no portal eletrônico da Tribuna do Ceará, a possibilidade de redução de custos de até 80% (in RIBEIRO, Matheus. *Custos de empresas que aderem ao coworking caem até 80%*. Disponível em <http://tribunadoceara.uol.com.br/noticias/negocios/custos-de-empresas-que-aderem-ao-coworking-caem-ate-80/>. Acesso em 20 dez. 17) chamou a atenção dos pesquisadores. No destaque da matéria, o articulista observou que

Nos espaços de coworking as empresas têm à disposição uma estrutura profissional, com

receptionistas, serviços de copa, gerenciamento de correspondências, salas de reuniões, salas privativas e salas compartilhadas, onde dividem o espaço com diversas outras empresas de diferentes segmentos. Esse ambiente com profissionais de diferentes áreas permite uma ampliação da rede de relacionamentos dessas empresas, gerando diversas novas oportunidades de negócios e crescimento para essas empresas”, explicou.

Em tempos de crise, utilizar este serviço pode sim ser uma forma de reduzir gastos. Conforme André, os custos de uma empresa que opta por esse modelo podem reduzir mais que a metade.

“O número de empresas extintas no estado do Ceará em 2016 teve um crescimento de mais de 30% com relação a 2015, o que mostra que as contas não estão fechando para muitas delas. Assim, os coworkings são fortes aliados dos empreendedores que procuram alternativas para conseguir atravessar a crise. A redução de custos em empresas de serviços chega a gritantes 80%”.

5.7. Procurando investigar tais afirmações, a equipe partiu para uma avaliação dos custos envolvidos nas condições de mercado voltadas para a comparação de custos médios de locação brasileiros, num recorte técnico feito para as capitais brasileiras, de modo a compreender os custos envolvidos e sua comparação com o coworking.

5.8. Demonstrativo de variações de custos operacionais de coworking e salas privativas em relação ao aluguel tradicional. Recorte de análise: Rio de Janeiro/RJ - Dez. 2019.

5.8.1. Análise do Preço de Locação no Rio de Janeiro. Método: NBR 14653. Visto, nesse caso, que a atuação do avaliador deverá se pautar na aplicação das normas técnicas editadas pela ABNT, será imperante para a casuística a aplicação da Norma Brasileira ABNT NBR 14653-2:2011 – *Avaliação de Bens – parte dois: imóveis urbanos*. Referida norma estabelece, nos casos de avaliações para estabelecimento *in abstracto* de valores para fins de estimativa e/ou limitadores de preços, a utilização de um *imóvel paradigma* cuja conceituação está definida como *imóvel hipotético cujas características são adotadas como padrão representativo da região ou referencial da avaliação*^[1]

5.8.2. Dessa forma, através da pesquisa das amostras, o escopo do trabalho terá, inicialmente, o condão de determinar a condição ideal de localização do bem pretendido, visando o atendimento precípua do interesse público, conforme tem largamente orientado a Advocacia Geral da União e pela qual os agentes públicos federais encontram-se vinculados em procedimental, considerando o advento da Portaria ICMBio nº 7, de 31 de janeiro de 2014, publicada no D.O.U. de 05 de fevereiro de 2014 e que determina o seguimento de orientações e modelos-padrão para licitações, contratações diretas e contratos administrativos. Especificamente, na modelagem das minutas-padrão de locação, a atuação consultiva, em nota determina ao agente público que:

5.8.3. Atente-se para trecho consignado na seguinte decisão do TCU (Acórdão nº 1.512/2004 - Plenário), aplicável às locações e *mutatis mutandis* ao presente processo: *“a afronta à norma se deu (...) porque os gestores não foram capazes de comprovar que o imóvel selecionado detinha características excepcionais de instalação e localização que fossem condicionantes para sua escolha. Com efeito, para que os requisitos estabelecidos pelo referido dispositivo legal sejam satisfeitos, não basta apenas que se identifique um imóvel que atenda às necessidades da Administração, mas que se encontre aquele que as satisfaça com tamanha adequação, que justifique a não realização da licitação. Em outras palavras, ‘a ausência de licitação deriva da impossibilidade de o interesse público ser satisfeito através de outro imóvel, que não aquele selecionado. As características do imóvel (tais como localização, dimensão, edificação, destinação etc.) são relevantes, de modo que a Administração não tem outra escolha’ (Marçal Justen Filho, in Comentários à Lei de Licitações, 4ª edição, p. 158).”*^[2]

5.8.4. O critério de ocupação será aquele objetivado pela própria CR e pelo diagnóstico de localização de coworkings no Município do Rio de Janeiro que possam atender às necessidades de alocação de pessoal e possibilidade de modulação e customização dos espaços, além de estar fora da área de risco, tais como a atualmente observada no DFD.

5.9. O imóvel paradigma segundo a NBR 14653-2 para avaliação do m² no Rio de Janeiro

5.9.1. Nesse sentido, à vista do que já foi utilizado para a contratação experimental em Belo Horizonte, a análise preservará os conceitos ali presentes. Extraí-se, da solicitação da CR-8 no DFD já referenciado, o seguinte excerto:

A REGUS fica nos 6º e 7º andares do Edifício Lagoa Corporate, na região do Humaitá e da Lagoa no Rio de Janeiro. É o único edifício empresarial na região da Lagoa Rodrigo de Freitas. Há várias linhas de ônibus na região que dispõe de fácil acesso graças às vias expressas e às ruas amplas. O está próximo a bancos, restaurantes, hotéis, jardim botânico, ciclovias, e transporte público.

5.9.2. Dessa forma, o bairro eleito para a retirada da amostra, dentro do perímetro verificado, considerando as pesquisas de evolução de preços, está na mediana de custos da área. O coworking REGUS, na Lagoa Rodrigo de Freitas.

5.9.3. A tipologia do imóvel é andar corrido.

5.9.4. Segue tabela de descrição do imóvel:

ELEMENTO	MATERIAL	CONSERVAÇÃO
PISO	CARPETE	ÓTIMA
PAREDES	PINTURA, CERÂMICA E MDF	ÓTIMA
COBERTURA	GESSO	ÓTIMA
ESQUADRIAS	PELE DE VIDRO	ÓTIMA

5.9.6. Comparando-se a amostra, verifica-se que 95% dos órgãos da Administração Pública Federal ocupam o seu raio de abrangência na região Centro-Sul no polígono determinado para a prospecção. Dessa forma, para facilidade de acesso, redução no custo com deslocamento, agilidade nos processos que determinem a atuação integrada, transversal ou outras com os Órgãos e Entidades Públicas da Administração Pública Federal, ratifica-se a hipótese de determinação de os imóveis a serem prospectados deverão estar localizados, pela maior ocupação, na área avaliada. Conforme se verificou, os eixos de maior proximidade de atuação e maior circulação sem os enfrentamentos de tráfego estão concentrados no polígono que abrange a localização entre a região Central e a Zona Sul, constituindo-se o principal polígono de busca.

5.10. Parâmetro de acessibilidade e o conceito *Open Space/Landscape Space*

5.10.1. Justificada a questão de localização, o segundo elemento ao qual se deverá vincular a questão da escolha do imóvel a ser locado é a acessibilidade. O Manual de Acessibilidade da Secretaria de Patrimônio da União (disponível

em http://www.planejamento.gov.br/assuntos/patrimonio-da-uniao/manual-de-acessibilidade-para-predios-publicos/manual-de-acessibilidade-spu.pdf/@download/file/MP_Manual%20de%20Acessibilidade%20SPU_A4..pdf. Acesso em 06 dez. 19), ora anexado, tem como missão observar o cumprimento da legislação em vigor, garantindo o direito humano contido na Lei 13.146/2015, observando-se que o edifício já deverá conter, para uso imediato, os serviços de saneamento básico, especialmente aqueles contidos no art. 3º, I, b da Lei 11.445/2007 voltados às instalações sanitárias para pessoas com deficiência.

5.10.2. Observando-se a imposição de se utilizar as NBRs nas contratações e operações públicas, a utilização da NBR determina, para as construções já existentes, que haja pelo menos um sanitário já adaptado. Esse é o padrão que será também exigido para o imóvel. Dever-se-á ainda admitir, para critérios de ampliação de interessados, que seja admitida a adaptação a todas as exigências, inclusive alarmes, para adaptação plena das instalações sanitárias até a ocupação, em definitivo, pelo ICMBio.

5.10.3. No caso do imóvel paradigma utilizado, o mesmo atende às prescrições da Norma Brasileira de Acessibilidade nos critérios aqui exigidos minimamente.

5.10.4. O termo latino escritório, assim como *bureau*, na língua francesa, para receberem a denominação, tiveram como base o seu mobiliário mais relevante e típico de gabinetes, razão pela qual as atividades burocráticas recebem a denominação de atividades de gabinete. A construção de Giorgio Vasari, entre 1560 e 1574 do *Palazzo Uffizi* é considerada o primeiro padrão construtivo dos escritórios contemporâneos. A evolução mais significativa dos espaços de escritório surgiu a partir das idéias de otimização dos espaços produtivos introduzidas por Frederick W. Taylor, que visavam a segregação hierárquica como elemento de dominação do trabalhador através de processos rígidos e inflexíveis de leiaute, de forma a assegurar a disciplina e a linearidade do processo produtivo. Em síntese a organização espacial lembrava a planta industrial: um grande salão central era destinado aos funcionários dos escalões inferiores (datilógrafos, estenógrafos, contadores, contínuos, etc.), onde as mesas eram dispostas em fileiras paralelas, numa mesma direção, sob as vistas de um supervisor instalado de frente. Cercando esse salão central, ficavam os gerentes, protegidos por divisórias semienvidraçadas, para observar diretamente a produção. Na modelagem panóptica de Bentham, os maiores escalões ocupavam os pavimentos superiores em gabinetes confortáveis e privativas, com boa insolação, vista, melhor acabamento e mobiliário e blindado por assessores e secretárias. O modelo americano ou taylorista ainda garante, em vários órgãos públicos e privados, essa presença de castas através dessa modelagem de salas isoladas para atuação dos profissionais.

5.10.5. É relevante notar que tal divisão taylorista também racionalizava o tempo e o modo de trabalho - reflexo ainda hoje mensurado para os tempos de atuação burocrática, onde os prazos processuais tem forte carga de análise a partir dessas teorias. Dessa forma, definiram-se os tempos ideais para a execução não apenas de cada tarefa, mas de cada gesto: datilografar uma letra, escrever um algarismo, abrir pasta, levantar-se da cadeira, abrir gaveta, etc.

5.10.6. Um dos movimentos mais emblemáticos de modificação dessa arquitetura, cuja preocupação - a partir de críticas feitas, e.g., por Charles Chaplin em *Tempos Modernos* - foi o desenvolvimento de novas arquiteturas pela Escola de Chicago, nos EUA. Frank Lloyd Wright, com seu Larkin Building, em Buffalo, concluído no início do século XX, denominado por Wright de *templo dos colarinhos brancos*, trouxe a inovação de sistemas centrais de ventilação e aumento dos pés-direitos. Na década de 30, através do Edifício de SC Johnson, em Racine, os seus pilares de capiteis circulares e seu mobiliário de pontas arredondadas dispostos em salões, já anunciava a crise do taylorismo nos anos do *american dream*.

5.10.7. Por meio de inúmeras propostas de tentativas de espaços, tais como os *bull pens*, de chefia marginal, os *single offices*, sem a ocupação dos funcionários no centro até os modelos *executive core*, que concentravam as chefias centralizadas na planta. Todos esses modelos, com seus fracassos de permanência, permitiram o desenvolvimento do modelo norte-americano do *office plan*. Igualmente, na Alemanha, o conceito *Bürolandschaft* ou *Office Landscape*, apresentado pela Quickborner Team, condenava a massificação e segregação hierárquica do taylorismo. Decorrente da integração entre comandantes e comandados, esse modelo passou a ser visto com sucesso e utilizado, já nos anos 60 em países como a Inglaterra, a Escandinávia, Espanha e Países Baixos.

5.10.8. O boom das operações de TI nos escritórios a partir dos anos 80 modificou a relação entre o trabalhador e seu ambiente de trabalho. Hoje, o trabalhador não mais necessita de se manter apenas em sua mesa de trabalho, podendo se valer de espaços variados no ambiente de trabalho, inclusive conjugando recursos de operação, tais como salas de concentração *quiet rooms*, salas de videoconferências, rede de informações, entre outros. Recentemente, os Órgãos Públicos passaram também a adotar o conceito remoto de trabalho, através da atuação parcial de Home Office, permitindo que o trabalhador e o agente público possam também aproveitar o próprio espaço do lar para o desenvolvimento de atividades profissionais. A arquitetura open space, com larga vantagem ambiental, reduz custos com energia elétrica, sistema de ventilação e circulação de ar e sob critérios bem definidos de organização de etiqueta laboral, permite a maior integração dos ambientes sem a balbúrdia que vitimou sua introdução ainda nos anos 60.

5.11. A novel redação da IN 05/2014, decorrente da edição da IN 03/2017, ambas da SLTI/MPOG, vinculantes para todos os órgãos e entidades públicas integrantes do SISG, apresenta como métodos de pesquisa de preços a *pesquisa publicada em mídia especializada, sítios eletrônicos especializados ou de domínio amplo, desde que contenha a data e hora de acesso*, conforme já expusemos duas amostras já constantes nessa avaliação. O Diploma também determina que *Os parâmetros previstos nos incisos deste artigo poderão ser utilizados de forma combinada ou não*, previstos no §1º do artigo 2º, sendo, nesse caso, inaplicável a disposição *in fine*, visto que preços locatícios não foram localizados no painel de preços do governo federal, assim como não foram localizados contratos de locação feitos na região objeto. O §2º determina, na quantidade que *para obtenção do preço de referência para a contratação, a média, a mediana ou o menor dos valores obtidos na pesquisa de preços, desde que o cálculo incida sobre um conjunto de três ou mais preços, oriundos de um ou mais dos parâmetros adotados neste artigo, desconsiderados os valores inexequíveis e os excessivamente elevados*. Assim, o tratamento de dados passará a ser feito sob tais óticas.

5.12. O aspecto estatístico conceitual deve ser, antes, aclarado neste documento. Para que obtenha uma média aritmética simples, somar-se-ão todos os valores das amostras e dividir-se-ão esses mesmos valores pela quantidade de amostras. Já para se obter a mediana, o procedimento demanda que se organize as amostras numa sequência crescente ou decrescente e seja eleito o valor central (ou do meio). Caso a quantidade de amostras seja par, o que impede obter um único valor central, far-se-á a média dos dois valores centrais

para se obter a mediana. A obtenção de menor valor recairá sobre a primeira amostra, disposta em ordem crescente.

5.13. Na utilização de programas de computador para efetuar o cálculo, especialmente produtos do pacote Office da Microsoft, e.g., a função para se obter o resultado (sintaxe de comandos) deverá ser feita sobre os seguintes comandos =Media(c¹:cⁿ), onde c = célula. Para se obter a mediana, a sintaxe deverá ser =MED(c¹:cⁿ).

5.14. Considerando-se que as amostragens para se aferir o preço de mercado já estão presentes no processo, qual seja: a amostra do imóvel propriamente dito; a avaliação do mercado pela publicação especializada *Casa Mineira* e também a avaliação do mercado pela publicação especializada *Zap FIPE* – feita em conjunto com a Zap Imóveis e a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, o procedimento já se encontra maduro nas suas verificações, sendo já possível tratar a média e a mediana das amostras encontradas para se definir o preço de mercado análise de custos por negócios já firmados nessa natureza, objetivando utilizar o inc. II (contratos com a Administração Pública vigentes nos últimos 180 dias) e se terá como base o preço médio padrão de R\$ (Orçamento sigiloso) Com base no § 3º, art. 7º da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.

6. ESTIMATIVAS DE PREÇOS

(Definir e documentar o método para estimativa de preços ou meios de previsão de preços referenciais, devendo seguir as diretrizes de normativo publicado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; Incluir nos autos as memórias de cálculo da estimativa de preços ou dos preços referenciais e os documentos que lhe dão suporte)

6.1. Nos termos da IN 05/2014 e alterações, com o tratamento homogeneizador da NBR 14.653-2, far-se-á a mesma comparação com o *case* de Belo Horizonte:

6.2. Valor mínimo de locação pura: R\$ 38,33. Área 600m². Valor locatício mensal: R\$ 22.998,00 (Vinte e dois mil, novecentos e noventa e oito reais);

6.3. Valor máximo de locação pura: R\$ 72,61. Área 600m². Valor locatício mensal: R\$ 43.566,00 (Quarenta e três mil, quinhentos e sessenta e seis reais e cinquenta centavos).

6.4. Adquirido o custo de m² para locação, faz-se necessário, para fins de aplicação do Método de Refutabilidade popperiano, a comparação entre as soluções locação tradicional e *space sharing*. Qual dos dois é o mais barato? Vejamos:

6.4.1. A área pretendida de locação é de 80m² mínimos. Utilizar-se-ão fatores de mensuração tendo como denominador essa área. Dessa forma, os custos levarão em consideração um aluguel de 80m² com os facilities de limpeza e conservação, contratados separadamente, bem como vigilância orgânica diuturna, recepção, copa, água e energia elétrica, além de IPTU, manutenção e taxa condominial. Vamos aos cálculos:

6.4.1.1. Valor de locação: R\$ 55,47 (Cinquenta e cinco reais e quarenta e sete centavos) - Área: 80m². Valor total de locação pura: R\$ 4.437,60 (Quatro mil, quatrocentos e trinta e sete reais e sessenta centavos mensais);

6.4.1.2. Valor de energia elétrica: considerando um gasto médio de 2553 KWh, considerando 10 computadores e duas impressoras, ar condicionado de um split de 18.000 Btus, 05 telefones sem fio e dez lâmpadas fluorescentes, o que perfaz um valor final de fatura de aproximadamente R\$ 1.600,00 (Hum mil e seiscentos reais mensais);

6.4.1.3. Água e Esgoto: considera a tarifação em vigor da Copasa para setores comerciais, com consumo entre 40 a 200m³, o que dá um custo aproximado de R\$ 700,00 (Setecentos reais) com o faturamento final;

6.4.1.4. Vigilância: Considerando os menores valores da Portaria vigente do MPDG, os valores de 01 posto (diurno) de R\$ 11.424,79 e de 01 posto (noturno) de R\$ 14.419,39, o valor total mensal de um posto diuturno de vigilância armada será de R\$ 25.844,18. Caso se opte pelo posto de vigia, o custo dos mesmos postos diuturnos será de R\$ 7.368,00;

6.4.1.5. Limpeza e Conservação: Considerando que não poderá haver custo inferior à utilização de um profissional de limpeza, o valor de consideração de produtividade deverá computar a contratação do profissional, o que, com o fator K atinge, na atual portaria 213, de 25 de setembro de 2017, o valor de R\$ 3.064,00 para o posto de limpeza e conservação;

6.4.1.6. Recepção: Considerando a média salarial equivalente à do vigia, o custo será de R\$ 3.684,00 para o custo do posto de recepção;

6.4.1.6. IPTU: Considera a alíquota vigente em Belo Horizonte de 1,60% em imóveis de valor acima de R\$ 1.000.000,00 (Hum milhão de reais), o que dá, pela área de 80m², um valor de aproximadamente R\$ 316,67 (Trezentos e dezesseis reais e sessenta e sete centavos) mensais;

6.4.1.7. Condomínio: Cobrado entre o valor médio de 20% a 25% do valor da locação, computando-se somente as obrigações do Código Civil, alcança-se, no menor patamar de dispêndio, o valor mensal de R\$ 887,52 (Oitocentos e oitenta e sete reais e cinquenta e dois centavos);

6.4.1.8. Serviço de Internet: Um serviço via fibra, onde a rede fixa é mais estável, tem uma taxa para uma velocidade de 50Mbps, de valor médio entre R\$ 200,00 (Duzentos reais) mensais;

6.4.1.9. STFC: Uma conta de telefone, contendo modalidade local, DDD intra e inter-regional, para uso comercial, custa em torno de R\$ 1.500,00 (Hum mil e quinhentos reais) mensais;

6.4.1.10. Manutenção de áreas privativas: a alocação de um zelador, com salário médio equivalente ao de recepcionista e de vigia, i.e., cerca de R\$ 1.200,00 (Hum mil e duzentos) reais mensais, fica em um custo de R\$ 3.064,00 reais para o posto.

6.4.1.11. Café, gás, água, açúcar e adoçante: Os custos mensais desse insumo ficam em R\$ 103,80 (Cento e três reais e oitenta centavos): GLP (R\$ 78,00); Café 500g (R\$ 7,99); Água Mineral Galão de 20l (R\$ 8,01); Açúcar 1 kg (R\$ 2,80) e adoçante solúvel (R\$ 7,00).

6.5: Pesquisa de Preços para uso de Coworking:

6.5.1. Amostra 01: BH Office Coworking Parking - Rua Piauí, 1.627 - Funcionários - Serviços Oferecidos no Plano: Internet de alta velocidade com wi-fi, telefones dedicados com telefonista e central de recados, estacionamento no local com manobrista, água e café,

limpeza, vigilância, recepção, Sala de reunião com TV e flip chart, ar condicionado, cozinha e banheiros feminino e masculino, estacionamento, armário privativo. Plano BH Office Full + Estacionamento: R\$ 960,00 (Novecentos e sessenta reais) por pessoa. População de 10 usuários - custo mensal R\$ 9.600,00 (Nove mil e seiscentos reais mensais). Disponível em <http://www.bhofficecoworking.com.br/planos-e-precos/>. Acesso em 10 jan. 18.

6.5.2. O dimensionamento do espaço necessário para implantação do CW em Belo Horizonte em princípio, está sendo proposto entre 80 a 120m² de área útil, para atendimento as demandas de implantação da equipe técnica de 15 usuários do ICMBio na UAAF BH. Considerando a priori que a versatilidade desta modalidade de uso do espaço contratado, poderia atender no futuro qualquer demanda de aumento ou redução de área útil de trabalho pela instituição contratante. A demanda de 15 vagas, vamos utilizar como parâmetros de comparação e simplificação dos cálculos demonstrativos, a locação de 10 posições em área abertas e 1 sala privativa para 5 posições, com a finalidade de homogeneizar os valores comparativos uma vez que os CW de forma geral disponibilizam áreas privativas por m² e vagas para espaço aberto e compartilhado que é calculado por usuário.

6.5.3. Amostra 02: Regus Amadeus. Amadeus Business Tower, Savassi - Avenida do Contorno, 6594. 10 estações de trabalho, incluindo os facilities: R\$ 809,00 (Oitocentos e nove reais) por pessoa. Total mensal: R\$ 8.090,00 (Oito mil e noventa reais) mensais. Sala privativa para 05 (cinco) pessoas: R\$ 4.045,00 (Quatro mil e quarenta e cinco) reais mensais. Total de Custos: R\$ 12.135,00 (Doze mil, cento e trinta e cinco reais) mensais. Vagas de Garagem: R\$ 250,00 por vaga. 05 vagas total R\$ 1.250,00 (Hum mil, duzentos e cinquenta reais) mensais. Total Geral da Pesquisa: R\$ 13.385,00 (Treze mil, trezentos e oitenta e cinco reais).

6.5.4. Amostra 03: Semear Innovation. Rua Paraíba, 330, Seculus Business Center - Funcionários - Serviços Oferecidos no Plano: Impressão, Café e Água, Estação Móvel e Salas Privativas, Cafeteria, Sala de Reuniões, Espaço de Convivência, Ar Condicionado, Internet com Wi-Fi, Estacionamento, Armário Locker, Auditório, Limpeza, Vigilância, Mobília, Manutenção. Plano Premium com sala privativa de 100m² para contratos acima de 12 meses: R\$ 130,00/m². Área de 80m² - valor R\$ 10.400,00 (Dez mil e quatrocentos reais). Estacionamento: R\$ 250,00/vaga. 05 vagas - R\$ 1.250,00. Total: R\$ 11.650,00 (Onze mil, seiscentos e cinquenta reais) mensais. 120m² de área - valor R\$ 15.600,00 (Quinze mil e seiscentos reais). Estacionamento - R\$ 1.250,00. Total: R\$ 16.850,00.

6.5.5. Todos os serviços padrão que as amostras de Coworking oferecem: Impressão, com disponibilidade de impressora e pagamento das cópias, em média de 15 centavos p/b e 30 centavos colorida; Café, água & chá; Estação móvel de trabalho: mesa e cadeira; Sala de reunião livre de 4 a 6 horas/mês, com horas de aluguel adicionais a R\$/ 40,00 reais/hora ou R\$/ 120,00 reais /dia; Cafeteria; Realização de Eventos - previa reserva; Cozinha/Copa compartilhada; Endereço comercial e fiscal; Auditório para 20 ou 50 usuários em média; Espaço de convivência ao lado da copa; Frigobar; Acessibilidade; Acesso 24 horas em todos os dias da semana; Ar condicionado central; Wi-Fi e internet rápida; Estacionamento para clientes em sistema rotativo ou mensalista; Bicicletário free; Armários ou lockers free; Sistema de identificação com crachá e catracas eletrônicas; Sistema de segurança 24h com monitoramento CFTV; Limpeza e conservação; Manutenção predial preventiva e corretiva; Brigadista-CIPA.

6.6. Comparação de Custos para áreas de 80m²:

CENÁRIO 1 - VIGILÂNCIA ARMADA LOCAÇÃO TRADICIONAL

LOCAÇÃO TRADICIONAL	COWORKING
R\$ 41.717,77	R\$ 11.650,00
Percentual de vantajosidade	72,07% mais barato

CENÁRIO 2 - VIGIA NA LOCAÇÃO TRADICIONAL

LOCAÇÃO TRADICIONAL	COWORKING
R\$ 23.241,59	R\$ 11.650,00
Percentual de vantajosidade	49,87% mais barato

6.7. Em conclusão ao teste de Refutabilidade, **é verdade afirmar que há possibilidade de redução das despesas em cerca de 80%, conforme apontou a matéria cearense, ao se contratar serviços de coworking, ainda que, como apontou a reportagem do Jornal Nacional, em salas privativas.**

[1] Brasil. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR 14653-2. Avaliação de bens. Parte dois: imóveis urbanos. Rio de Janeiro: 2011. p. 5.

[2] Disponível em <http://www.agu.gov.br/page/download/index/id/16013647>. Acesso em 15 jun. 17.

[3] Mapa consolidado referente aos seguintes anexos da Lei 7.166, sancionada em 27 de agosto de 1996 e suas alterações:

II - Mapa de Zoneamento;

IV - Mapa de Hierarquização do sistema viário;

XII - Mapa de Áreas de Diretrizes Especiais e

XIII - Mapa de Áreas de Interesse Social 1 (AEIS-1) (disponível em http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portal&plc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=planejamentourbano&tax=38827&lang=pt_BR&pg=8843&taxp=0&

Acesso em 15 jun. 17)

[4] O poeta, jornalista, político, historiador e escritor Abílio Velho Barreto dá nome ao mais importante museu histórico de Belo Horizonte e é um dos maiores responsáveis pelo registro histórico da evolução urbana da capital mineira.

[5] Que seguem tal conceito para que, opostamente ao modelo medieval do castigo retributivo da pena sobre crimes, propunha uma recuperação do apenado para que ele voltasse a ser uma ferramenta no

desenvolvimento industrial iluminista que se propunha ao final do século XIX.

[6] No mercado imobiliário de Belo Horizonte, a *Casa Mineira* é uma das imobiliárias mais antigas do mercado, tendo sido fundada em meados dos anos 80. Acerca da empresa, a mídia apresenta reportagens, tais como <http://www.diariodocomercio.com.br/noticia.php?id=175146> (Título *Casa Mineira Inova nos Contratos de Aluguel*). Acesso em 13 jun. 17. <http://bhaz.com.br/2017/01/30/imobiliaria-de-bh-abre-vagas-de-emprego/> (Título *Imobiliária de BH abre processo seletivo na área de vendas*). Acesso em 13 jun. 17.

[7] Para se obter ainda uma média mais apurada, além dos relatórios, utilizou-se ainda a conclusão da própria publicação entre as médias das capitais RJ, SP, POA e BH. Na análise do mercado local, a média ficou em torno de R\$ 45,00. Mas a conclusão obteve uma média desses mercados de R\$ 42,28 (Quarenta e dois reais e vinte e oito centavos). Trazemos o excerto:

Considerando os dados de abril de 2017, os proprietários de saletas comerciais registraram um retorno médio de 1,8% com o aluguel (fruto da combinação entre a renda média dos aluguéis e a taxa de valorização de seus ativos), ao passo que o CDI manteve uma rentabilidade de 13,8%.

Em abril de 2017, o valor médio do m² anunciado nos municípios monitorados foi de R\$ 9.942, no caso de imóveis comerciais à venda, e R\$ 42,28, para locação. (<http://fipezap.zapimoveis.com.br/precos-dos-imoveis-comerciais-mantem-trajetoria-de-queda-em-abril-052017/>). Acesso em 13 jun. 17) – grifamos.

[8] Também presente no Modelo de Contrato para locação de imóveis, cujo link já foi citado.

[9] Adaptado de www.fem.unicamp.br/~instmed/Criterio_Chauvenet.doc. Acesso em 15 jun. 17.

[11] BOTSCHAN, Rachel; ROGERS, Roo. O QUE É MEU É SEU: Como o consumo colaborativo vai mudar nosso mundo. São Paulo: Ed. Bookman, 2010

7. LEVANTAMENTO DE MERCADO E JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TIPO E SOLUÇÃO A CONTRATAR

(considerar diferentes fontes, podendo ser analisadas contratações similares feitas por outros órgãos e entidades, com objetivo de identificar a existência de novas metodologias, tecnologias ou inovações que melhor atendam às necessidades da administração; em situações específicas ou nos casos de complexidade técnica do objeto, poderá ser realizada audiência pública para coleta de contribuições a fim de definir a solução mais adequada visando preservar a relação custo-benefício)

7.1. O conceito de *space sharing* se desenvolve por diversas frentes. Nos estudos de administração corporativa modelos de trabalho são esquematizados na seguinte distribuição:

7.1.1. Modelo tradicional: No artigo de Cañellas, Forcelini e Odebrecht (2010), sobre a evolução dos postos de trabalho, o escritório tradicional é resultado da evolução tecnológica a partir do século XVIII, com o advento da Revolução Industrial. A produção em série de máquinas de escrever, telefones e a popularização da energia elétrica, mudou a organização dos espaços. Segundo as autoras, os funcionários eram dispostos em longos corredores, divididos por salas. Prédios de escritórios com essa tipologia foram construídos em larga escala até a década de 1930, quando houve a crise financeira entre-guerras. Na época a criação da lâmpada fluorescente, mudou a disposição dos escritórios, quase excluindo a dependência da luz natural. Entre 1945 e 1950, quando os edifícios voltaram a ser construídos, os arquitetos começaram a repensar as relações humanas no ambiente de trabalho:

Essa mudança evoluiu para inserção de áreas de descanso, de reuniões e até bar ou cozinha no ambiente de trabalho o que contribuiu com o aumento da satisfação dos empregados. Por outro lado, trabalhadores que necessitavam de concentração para cumprir suas tarefas saíam prejudicados, uma vez que não podiam controlar a quantidade de ruídos em um ambiente onde todos falam e telefones tocam ao seu redor. Da mesma forma, a falta de privacidade se tornou um problema. Nos Estados Unidos, onde o foco ainda era a produtividade, foi criado um sistema de distribuição de postos de trabalho separados um do outro por painéis que bloqueavam o som e davam privacidade. (CAÑELLAS; FORCELINI; ODEBRECHT, 2010).

7.1.2. Os espaços que as autoras descrevem se tornou rapidamente um elemento hierárquico, pois enquanto os funcionários ocupavam os chamados cubículos, seus chefes tinham escritórios individuais e espaçosos, representando seu poder na empresa. Através dos anos o modelo tradicional de trabalho se prova ineficiente na maioria dos casos. Com a evolução da tecnologia, as ferramentas de trabalho se tornam menores e mais leves, transformando o trabalho em algo leve, portátil e sem restrições físico-espaciais.

7.1.3. Escritórios virtuais: Os escritórios virtuais nasceram nos Estados Unidos, na intenção de dar apoio aos profissionais liberais. Quando se trabalha sozinho, é a mesma pessoa para todas as funções, como relata o advogado lusitano Paulo Maria aos autores José Quaresma e Carlos Gonçalves, no livro *Out Of The Office* (2013): *Era eu que tinha de fazer tudo, despachar correspondência, atender telefones, atender os clientes, a única coisa que não era feita por mim era a limpeza do chão* – diz a rir. O escritório virtual é um serviço de suporte, gerenciando ligações, correspondências, alugando salas de reunião por horas utilizadas, para várias empresas de porte diversificado e profissionais ao mesmo tempo. Com um script detalhado, essas empresas de escritório virtual sabem o que deve ser informado, de que maneira conduzir a ligação e satisfazer os clientes dos seus clientes. O profissional recebe notificações em tempo real por e-mail ou mensagem de qualquer encomenda, correspondência ou ligação gerida pela empresa de escritório virtual. Esse modelo permite ao profissional economia de tempo que pode ser focado no próprio trabalho, e traz uma maior credibilidade a empresa, seja em Home Office ou até empresas internacionais. Isso tornou possível que a Google entrasse no Brasil de forma rápida e eficiente. (QUARESMA; GONÇALVES, 2013).

7.1.4. Home Office: O *Home Office* (ou Teletrabalho, em Portugal e também na legislação brasileira), é uma forma de trabalho que consiste em trabalhar em casa com o advento das facilidades que a internet proporciona. Isso mudou completamente a percepção do espaço para o comércio. Pois os Home-Officers economizavam um alto investimento em encargos, gastos com combustível e tempo de locomoção. Quem trabalha dessa maneira usufrui do conforto de estar ao mesmo tempo em casa e gerenciando sua vida profissional.

Com o teletrabalho acabaram as fronteiras, trata-se de trabalho global e sem preconceitos, pois não existe idade, sexo, cultura, deficiência física, distâncias ou qualquer outro tipo de barreiras, encontradas no modelo de trabalho convencional. [...] A não deslocação para o "escritório"

consiste numa poupança de milhões de litros em combustível e milhões de toneladas de gases emitidos para a atmosfera. Se todos os profissionais com trabalhos compatíveis como teletrabalho desenvolvessem a sua atividade a partir de casa, a emissão de gases poluentes seria reduzida em cerca de cinquenta toneladas por ano, o equivalente a retirar toda a força de trabalho de Nova Torque e os seus veículos das estradas, apenas para se ter uma ideia da dimensão. (QUARESMA; GONÇALVES, 2013).

7.1.5. Porém, essa prática tem seus problemas. O curto alcance do trabalho em casa faz com que não se desligue completamente. Apesar do conforto e das facilidades, as tarefas domésticas e outras distrações tiram o foco dos negócios. Enfim, o modelo Home Office exige do profissional uma organização e concentração imensa, senão muitas vezes enfrentam jornadas de 15 horas por dia, e quando não está trabalhando é quase impossível se desligar dos deveres. Além disso, gera complicações para a cidade.

São milhões que não conseguem trabalhar em casa, simplesmente, porque não conseguem criar uma barreira e separar a vida pessoal da vida profissional. A disciplina dificilmente será imposta, as rotinas são difíceis de contornar, a concentração dispersa-se, as pessoas sentem-se isoladas, sentem necessidade de sair, de ver, de contactar no fundo, de socializar, de mudar, de quebrar rotinas. (QUARESMA; GONÇALVES, 2013)

7.1.6. Visto que com o Home Office, compras pela internet e os serviços de delivery tão populares na vida urbana, a cidade se esvazia. Se as pessoas deixam de usar a cidade, pode gerar consequências grave. Segundo Jane Jacobs (2000), a segurança da rua é feita pelos próprios moradores. Uma rua movimentada é mais segura que quando deserta:

Se as ruas da cidade estão livres da violência e do medo, a cidade está, portanto, razoavelmente livre da violência e do medo. Quando as pessoas dizem que uma cidade, ou parte dela, é perigosa ou selvagem, o que querem dizer basicamente é que não se sentem seguras nas calçadas. [...] Não é preciso haver muitos casos de violência numa rua ou num distrito para que as pessoas temam as ruas. E, quando temem as ruas, as pessoas as usam menos, o que torna as ruas ainda mais inseguras. [...] É uma coisa que todos já sabem, uma rua movimentada consegue garantir a segurança; uma rua deserta não. [...] devem existir olhos voltados para as ruas, os olhos daqueles que podemos chamar de proprietários naturais da rua. (JACOBS, 2000).

7.1.6. Coworking: O Coworking foi criado em 2005 por Brad Neuberg, um programador de software e freelancer de San Francisco, CA. Depois de sair de uma empresa de tecnologia, passou a trabalhar em um Coffe Shop, mas sentiu falta das interações sociais de um escritório, além do Coffe Shop ser muito barulhento. A partir disso, Neuberg começou a pensar como poderia ter a infraestrutura básica de um escritório tradicional, mas com a essência de liberdade, comunidade e criatividade de um freelancer. Em seguida, alugou um espaço por dois dias por semana juntamente com três colegas que sofriam dos mesmos problemas, instalaram algumas mesas dobráveis, internet sem fio e uma impressora. "Neuberg não fazia ideia de que ele estava começando o que se tornaria um movimento global que ele chamou de 'coworking'" (BOTSMAN; ROGERS, 2010. p. 139). Alexandre Teixeira (2012) comenta rapidamente sobre a primeira aparição desse conceito:

Como conceito, o coworking surgiu no fim dos anos 90 em meio ao primeiro boom da internet. Na esteira do estouro da bolha16, a ideia quase se perdeu. A partir de 2005, com a tecnologia de novo em alta, os escritórios compartilhados se disseminaram de vez. (TEIXEIRA, 2012).

7.1.7. As pessoas supostamente voltam a utilizar o espaço urbano com o coworking, pois é a solução mais divertida e sincera para o maior problema do Home Office: o isolamento. Fernanda Trugilho (2011), fundadora do espaço de CoworkingPto de Contato em São Paulo, numa entrevista ao Canal do Youtube: Man In The Arena em 2011, disse que as pessoas costumam aderir esse modelo de trabalho também pelas excessivas viagens que sua profissão exige e nunca passar mais que alguns dias na mesma cidade, tornando o investimento num escritório particular tradicional algo inconveniente. Ou simplesmente porque no Coffee Shop não tem outros profissionais trabalhando e dispostos às trocas de experiências ou os funcionários do local se incomodam por eles estarem ocupando uma mesa sem consumir o suficiente.

7.1.8. Em cidades maiores como São Paulo, onde a dinâmica da economia é mais desenvolvida e a infraestrutura urbana não funciona adequadamente, esse modelo de trabalho já ganhou uma gama de adeptos dentre empresas e freelancers aos quais se identificaram com a alta flexibilidade de espaço e tempo oferecido pelo modo de trabalho. Como disse Fernanda Trugilho (CANAL..., 2011), esses ambientes são muito recentes e não tem uma fórmula definida. Existem casos de sucesso e de fracasso para espaços como estes. Os empreendedores deste nicho estão aprendendo com experiências compartilhadas entre eles mesmos. Em outras palavras, pode-se dizer que é um empreendimento consciente e autodidata.

7.1.9. Características Espaciais do Coworking: A mistura de gerações no mesmo espaço resultou num meio-ambiente muito mais dinâmico e diversificado, elementos essenciais para o funcionamento do coworking. Tanto em Quaresma e Gonçalves (2013), quanto na obra de Teixeira (2012), é possível encontrar dados da pesquisa realizada pela Deskmag, no qual envolveu 661 participantes de 24 países. Com ela será possível traçar o perfil médio dos coworkers:

A Segunda Pesquisa Global sobre Coworking perguntou a usuários de espaços compartilhados onde eles costumavam trabalhar antes de descobrir essa alternativa. Só 58% disseram que trabalhavam em casa. Outros 22% trabalhavam em escritórios, e 4% em cafés. Sessenta por cento de todos os entrevistados disseram usar os espaços que alugam em escritórios compartilhados ao menos três ou quatro vezes por semana. Um terço trabalha neles todo dia. A maioria (47%) tem acesso 24 horas a suas mesas, enquanto pouco mais de um terço utiliza o horário comercial normal. Apenas um de cada dez membros de um espaço de coworking paga pelo dia ou pela semana. A maioria assina planos mensais. (TEIXEIRA, 2012).

No estudo de 2012, mais de 2000 intervenientes participaram no inquérito e os seus resultados foram apresentados pelo fundador da Deskmag, CarstenFoertsch, na Conferência Europeia de Coworking, em Paris. [...] Assim, em todo o mundo, foram identificados mais de dois mil espaços de coworking (2012), o que indica um crescimento em relação ao ano anterior de 245%. [...] A América Latina teve um crescimento no número dos espaços de coworking de 501%. (QUARESMA; GONÇALVES, 2013).

7.1.10. A maioria dos adeptos está entre 21 e 39 anos, com uma idade média de 34. Dois terços são homens, um terço são mulheres e 54% de todos os coworkers são freelancers. Quase 20% são empresários que empregam outras pessoas. Da mesma forma, um em cada cinco empresas com empregados permanentes, a maioria delas em pequenas empresas com menos de cinco trabalhadores. A esmagadora maioria dos usuários trabalha na área das indústrias criativas e novas mídias. A maioria deles são web designer, designer gráfico ou programadores. Assim como muitos estão ativos como consultores focando as indústrias criativas. A quarta maior indústria é relações públicas e marketing, além de jornalistas, escritores, arquitetos e artistas também estão presentes em espaços de coworking. Dentro dos últimos dois meses, 43% dos entrevistados relataram conhecer de um a três contatos que foram úteis no seu próprio trabalho, enquanto outros 43% encontraram quatro ou mais dessas conexões. A maioria de seu trabalho para realizar projetos de curto prazo. 25% dos

projetos não precisam mais que uma semana para ser realizado. Quase dois terços de todos os projetos costuma demorar mais de um mês. Três quartos dos coworkings trabalham perto de suas casa. Cinquenta por cento vivem em um raio de quase 5 km, e 25% mora há uma distância de 10 km. Metade de todos os coworkers vive em cidades com mais de um milhão de habitantes. Outro terço vive em cidades de entre 100 mil e 1 milhão de habitantes. Inesperadamente, existe uma grande disseminação de espaços de coworking em áreas mais rurais.

7.1.11. Consumismo colaborativo: Um dos exemplos de consumo colaborativo são as plataformas de *marketplace*, no desenho de e-commerce colaborativo. Trata-se de um modelo de shopping virtual, com um nível de acesso para os consumidores e outro para lojistas. Inicialmente o modelo foi desenvolvido para oferta de produtos, numa navegação contínua para o comércio varejista. Acompanhando o modelo, foram criados para a oferta de espaços de *coworking* em todo país, a plataforma Beer or Coffee[1] traz a ideia de novas tendências tecnológicas. A oferta da empresa é por diminuição dos gastos com onerosos aluguéis e despesas a ele compilados, oferecendo o serviço de escritórios compartilhados, abrangendo toda a infraestrutura necessária, além de manutenção das instalações, serviços de internet, cozinha, áreas de interação, sala de reunião.

7.1.12. O *coworking* é também um conceito flexível e aplicável de diversas formas no comércio. Não apenas como modelo de trabalho, o conceito se evoluiu como modelo de consumo. O consumismo Colaborativo é um modelo no qual o usuário de produtos e serviços não é obrigada a adquirir aquele produto definitivamente, o que antes seria uma ação natural: comprar e guardar ou consumir descartar. Mas o Consumo Colaborativo se mostra eficiente no ato de consumir sem possuir.

7.1.13. Rachel Botsman e Roo Rogers (2010) comentaram seu livro que o consumo voraz iniciado nos anos 1920 e estourou nos anos 1950, que com o fim da 2ª Guerra Mundial a abundância de produtos no mercado levou as empresas a incentivar o consumo excessivo. O “hiperconsumismo”, como é conhecido, é estimulado até hoje através de quatro grandes forças de manipulação das massas: o poder de persuasão pela propaganda; a cultura do cartão de crédito (comprar agora e pagar depois); a lei da obsolescência programada; e o fator “apenas mais um” (é a suposição criada de que poderíamos suprir as nossas necessidades sociais mais básicas por meio de compras e do acúmulo de cada vez mais coisas). O hiperconsumismo culminou em uma grande mancha de lixo no Oceano Pacífico, um pouco a leste do Japão e oeste do Havaí:

Estima-se que este turbilhão de lixo tenha aproximadamente o dobro do tamanho do Texas e, em algumas partes, chegue a mais de 30 metros de profundidade, se não mais. Trata-se de uma confusão flutuante de 3,5 milhões de toneladas de lixo, sendo que 90% são compostos de plástico, de tampas de garrafas e brinquedos a sapatos, isqueiros, escovas de dente, redes, chupetas, invólucros, embalagens para viagens e sacolas de compras de todos os cantos do mundo. (BOTSMAN; ROGERS, 2010. P. 3).

7.1.14. Porém essa mentalidade está sendo substituída pela consciência da colaboração. Já existem diversos serviços no mundo todo que fazem esse conceito funcionar como o site Airbnb (aluguel de espaços vagos a baixo custo, ideal para que quer evitar gastos excessivos com hotéis), ou Uber (que atende o uso de transporte particular compartilhado). Botsman e Rogers comentam amis a esse respeito:

‘Colaboração’ tornou-se a palavra de ordem de economistas, filósofos, analista de negócios, identificadores de tendências, comerciantes e empresários – e com razão. [...] Quanto mais examinamos estas tendências, mais convencidos ficamos de que todos esses comportamentos, estas histórias pessoais, teorias sociais e exemplos de negócio apontam para uma onda socioeconômica emergente, os velhos C’s estigmatizados associados ao ato de juntar e ‘compartilhar’ – cooperativas, bens coletivos, comunas – estão sendo renovados e transformados em formas atraentes e valiosas de colaboração e comunidade. Chamamos esta onda de consumo colaborativo. A colaboração no cerne do consumo colaborativo pode ser local e pessoal, ou usar a Internet para conectar, combinar, formar grupos e encontrar algo ou alguém a fim de criar interações entre pares do tipo ‘muitos para muitos’. De maneira simples, as pessoas estão compartilhando novamente com sua comunidade – seja ela um escritório, um bairro, um edifício de apartamentos, uma escola ou uma rede no Facebook. Mas o compartilhamento e a colaboração estão acontecendo de maneiras, e em uma escala, que nunca tinha sido possível anteriormente, criando uma cultura e economia em que o que é meu é seu. (BOTSMAN; ROGERS, 2011 p. XIII).

7.1.15. Outros serviços online também estão disponíveis e já fazem parte do cotidiano das pessoas. O aplicativo *Blablacar* possibilita reunir pessoas que querem viajar de uma cidade a outra, mas não possuem automóvel próprio ou não querem ter que arcar com todo o gasto da viagem sozinho, e outras que vão fazer aquele mesmo percurso (ou parte dele) e precisa de uma companhia ou que ajude a custear a viagem. Quem vai pegar a carona paga ao site o valor estipulado por que vai dar a carona e esses marcam entre si o encontro. Ao final do percurso, quem pegou a carona fornece um código dado pelo site para que o pagamento seja liberado.

7.1.16. Outra aplicação do trabalho colaborativo é o *Dropbox*, um espaço de armazenamento virtual disponível na internet, onde o usuário faz upload de arquivos, sincroniza com dispositivos como tablet’s, e smartphones e compartilha com outros usuários, entre outras ferramentas semelhantes. Além desses, com Google Docs é possível editar um mesmo documento por várias pessoas ao mesmo tempo, isso evita versões desatualizadas ocupando espaço e confundindo os profissionais. O Google está desenvolvendo um sistema operacional baseado no conceito da nuvem, onde todas as tarefas executadas estarão salvos na internet. Com isso, não será mais necessário possuir um computador, pois seus arquivos, programas e configurações vão ser acessados de qualquer computador. É uma prévia de como será a próxima geração de sistemas operacionais, onde tudo é baseado em conexão. No âmbito da arquitetura, temos a plataforma BIM, onde é possível que arquitetos e engenheiros tenham acesso ao mesmo projeto e possam modifica-lo ao mesmo tempo, evitando problemas com versões desatualizadas do arquivo. Rui Brás Fernandes, responsável pela Boardless Networks da Cisco Portugal comenta no livro *Out Of The Office* (2013):

Estes novos modelos de trabalho assentes na mobilidade baseiam-se em alguns pilares tecnológicos como o Cloud, o aparecimento dos novos dispositivos (smartphones e tablet’s), a segurança e, claro as novas aplicações colaborativas. [...] Hoje é possível usar um tablet a partir do escritório de um parceiro ou cliente, aceder através de um túnel seguro à rede empresarial, fazer uma telepresença com um colega de escritório e partilhar o estado do projeto na rede de colaboração interna. (BRÁS apud QUARESMA; GONÇALVES, 2013).

7.1.17. O espaço virtual é onde se desenrola toda a economia de hoje, o dinheiro, a comunicação e o mercado de trabalho. Transações, bolsa de valores, redes sociais, fóruns de discussões é tudo virtual. Com a internet, geração millennials percebeu que é possível trabalhar de qualquer lugar para qualquer lugar e com novos paradigmas, surgem novos conceitos. A partir deste momento, com a mobilidade adquirida pelas facilidades do

mundo contemporâneo, os negócios se tornam livres dos limites físicos de uma cidade. Dessa maneira os termos “vizinhos” e “comunidade” estão tomando conotações mais amplas à medida que a “geração eu” está se tornando a “geração nós”.

7.1.18. Natureza jurídica da locação de imóveis e do contrato de prestação de serviços: A Lei 8.245/91, que regula a locação de imóveis urbanos, define que locação é a relação consensual através da qual uma pessoa cede temporariamente o uso e o gozo de um bem durante um período de tempo para o locatário, o qual terá a obrigação do pagamento. A referida Lei define que o imóvel não será considerado urbano por sua localização na zona urbana ou rural, mas pelo fim a qual ser destinado. Neste sentido, serão definidos como imóveis urbanos, v.g. moradia, comércio, indústria, educação, saúde, cultura, lazer, esporte, etc. Essa regra não se vale para fins agrícolas. O contrato de locação é oneroso, na maior parte das vezes consensual, comutativo e de execução continuada. Segundo Soares Amora, o termo “locar” significa alugar, ou seja, arrendar determinada coisa a qual não possa exaurir-se com o uso ou gozo proporcionado à parte usufruinte. Portanto, gás, energia elétrica, ou mesmo água não podem ser objeto de locação. No entendimento de Maria Helena Diniz, trata-se locação de serviços: “Se relativa a uma prestação de serviço economicamente apreciável, considerada em si mesma, independente do resultado”. Ou seja, trata-se de uma espécie de locação onde uma parte presta serviços à outra mediante um pagamento.

7.1.19. Em se tratando de contratação de serviços de coworking, é válido observar que o mesmo não poderá ser confundido com locação de imóvel. As atividades desenvolvidas pelos escritórios de serviços compartilhados se caracterizam pela preponderância da prestação de serviços remotos de escritório com a faculdade de disponibilização de espaços. Dentre os serviços de escritório destacam-se: serviços de recepção com atendimento personalizado, internet, voicemail, linha telefônica, fax, copiadoras, impressoras e demais mobiliários e equipamentos de escritório, digitação, motoboy, correios e serviços de limpeza e copa. Como condição facultativa desse tipo de contratação está a disponibilização dos espaços, onde poderá ser incluído endereço profissional e/ou comercial, estação de trabalho determinadas ou indeterminadas no local do imóvel, salas privativas, salas de reunião, auditório, salas de treinamento, estacionamento e lanchonete.

7.1.20. Outra diferenciação que não se pode ser relacionada com locação de imóvel é a incidência do Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza (ISSQN). Este tributo é regido pela Lei Complementar nº 116/2003, onde sua definição é trazida no Art. 1º:

Art. 1º O Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza, de competência dos Municípios e do Distrito Federal, tem como fato gerador a prestação de serviços constantes da lista anexa, ainda que esses não se constituam como atividade preponderante do prestador.

7.1.21. Nos itens 3.03 e 17.02, da Lista de Serviços anexa à referida Lei estão expressos os serviços cujo nela enquadrados, in verbis:

3.03 – Exploração de salões de festas, centro de convenções, escritórios virtuais, stands, quadras esportivas, estádios, ginásios, auditórios, casas de espetáculos, parques de diversões, canchas e congêneres, para realização de eventos ou negócios de qualquer natureza.

17.02 – Datilografia, digitação, estenografia, expediente, secretaria em geral, resposta audível, redação, edição, interpretação, revisão, tradução, apoio e infra-estrutura administrativa e congêneres.

7.1.22. Para que haja a incidência do ISSQN, Conforme relatório do Ministro Marco Aurélio, indubitavelmente, deverá haver a prestação de serviço por força humana:

Na espécie, o imposto, conforme a própria nomenclatura, considerado o figurino constitucional, pressupõe a prestação de serviços e não o contrato de locação. Em face do texto da Carta Federal, não se tem como assentar a incidência do tributo na espécie, porque falta o núcleo dessa incidência, que são os serviços. Observem-se os institutos em vigor tal como se contém na legislação de regência. As definições de locação de serviços e locação de móveis vêm-nos do Código Civil. Em síntese, há de prevalecer a definição de cada instituto, e somente a prestação de serviços, envolvido na via direta o esforço humano, é fato gerador do tributo em comento. Prevalece a ordem natural das coisas cuja força surge insuplantável; prevalecem as balizas constitucionais, a conferirem segurança às relações Estado-contribuinte; prevalece, alfm, a organicidade do próprio Direito, sem a qual tudo será possível no agasalho de interesses do Estado, embora não enquadráveis como primários.” [\[1\]](#) [\[2\]](#)

7.1.23. A relação jurídica entre a empresa prestadora do serviço de escritório compartilhado e as pessoas físicas ou jurídicas tomadoras dos serviços é estabelecida através de um contrato de prestação de serviços, regulado de forma geral no Código Civil, bem como Código de Defesa do Consumidor, na medida em que a relação de consumo for configurada. Cabe ressaltar que é de inteira responsabilidade do estabelecimento oferecer quadro de pessoal qualificado para execução das funções as quais o contrato esteja contemplando. É válido salientar, ainda, que na prestação de serviços de coworking somente será permitida a terceirização das atividades meio, e não da atividade fim, ou seja, é vedada aquelas estabelecidas no Art. 581, parágrafo 2º da CLT. [\[3\]](#)

7.1.24. Classificação do serviço: A atividade de coworking é definida pela CNAE [\[4\]](#) (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) como Serviços Combinados de Escritório e Apoio Administrativo, abrangendo fornecimento de uma combinação ou de um pacote de serviços administrativos de rotina, além de prestação de serviços através de escritórios remotos. O pregão se soma às demais modalidades previstas na Lei nº 8.666/93. Diferente das demais modalidades, o Pregão pode ser aplicado a qualquer valor estimado de contratação, de forma a constituir alternativa a todas as modalidades. Outra peculiaridade é que o pregão admite como critério de julgamento da proposta somente o menor preço. Em pesquisa de mercado feita para verificação da oferta do serviço, foi possível verificar que há hoje, conforme o censo, mais de 800 espaços de coworkings espalhados pelo país, um crescimento de 114% em relação ao ano de 2016. Segundo análise da evolução da adoção por este serviço divulgada no site Coworking Brasil, cerca de 62% dos espaços estão localizados nas capitais, sendo 56% em bairros comerciais. [\[5\]](#) Foi verificado que a expansão da oferta no mercado de coworking se dá pela crescente busca por inovação por parte das empresas, combinado com a busca pela diminuição de gastos excessivos em locações de imóveis usuais, que restam por ter excedente de espaços ociosos, ou em salas individuais em edifícios superequipados onde a interação entre os profissionais é meramente mecânica. Neste sentido, em tempo onde se busca cada vez mais otimizar o tempo e o espaço, há forte tendência de que a atividade continue em ascensão tornando a sua oferta de mercado cada vez mais ampla.

[\[1\] https://beerorcoffee.com/escritorio-de-trabalho-para-empresas](https://beerorcoffee.com/escritorio-de-trabalho-para-empresas) Acesso em: 21 de nov. 2017

[\[2\] http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudencia/menuSumario.asp?sumula=1286](http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudencia/menuSumario.asp?sumula=1286) Acesso em 20 de Nov. 2017.

[\[3\]](#) § 2º Entende-se por atividade preponderante a que caracterizar a unidade de produto, operação ou objetivo final, para cuja obtenção todas as demais atividades convirjam, exclusivamente em regime de conexão

funcional.

[4]<https://cnae.ibge.gov.br/?view=atividades> Acesso em: 17 de nov. 2017

[5]<https://coworkingbrasil.org/censo/2017/>Acesso em: 17 de nov. 2017.

8. DESCRIÇÃO DA SOLUÇÃO COMO UM TODO

(Descrever todos os elementos que devem ser produzidos/contratados/executados para que a contratação produza resultados pretendidos pela Administração)

8.1. Conforme apontado no presente estudo, para se lograr êxito a contratação deverá atender aos requisitos apresentados na prospecção de mercado e nos requisitos da contratação aqui presentes neste Estudo Técnico. Dessa forma, é imprescindível que na contratação, a plataforma virtual permita que a Unidade Descentralizada possa, quando necessário, além da ocupação de espaço coworking no Rio de Janeiro/RJ, também se utilizar de quaisquer unidades coworking presentes no território nacional, de forma a aproveitar seus facilities na prestação de seus serviços logísticos na persecução do fomento e execução das políticas públicas ambientais.

9. JUSTIFICATIVAS PARA O PARCELAMENTO OU NÃO DA SOLUÇÃO QUANDO NECESSÁRIA PARA INDIVIDUALIZAÇÃO DO OBJETO

(O parcelamento da solução é a regra devendo a licitação ser realizada por item, sempre que o objeto for divisível, desde que se verifique não haver prejuízo para o conjunto da solução ou perda de economia de escala, visando propiciar a ampla participação de licitantes, que embora não disponham de capacidade para execução da totalidade do objeto, possam fazê-lo com relação a itens ou unidades autônomas; Definir e documentar o método para avaliar se o objeto é divisível, levando em consideração o mercado fornecedor, podendo ser parcelado caso a contratação nesses moldes assegure, concomitantemente: ser técnica e economicamente viável; que não haverá perda de escala; e que haverá melhor aproveitamento do mercado e ampliação da competitividade)

9.1. Acerca de um possível questionamento sobre o fato de que contratos de coworking vão de encontro às disposições do art. 23 da Lei de Licitações, tal afirmação não prospera a partir de situação do próprio ICMBio sobre tema similar, quando os estudos acerca de coworking e o seu gênero ainda não estavam completamente consolidados. Ainda sob a forma de contratos pautados na Lei do Inquilinato, o Tribunal de Contas da União, em recentíssimo Acórdão (2020/2017 - Plenário. Rel. Min. Weder Oliveira. J. 13 set. 2017) fez as seguintes observações:

Conforme já deliberou este Tribunal no acórdão 1214/2013-TCU-Plenário, de relatoria do Ministro Aroldo Cedraz, a disposição do art. 23, § 1º, da Lei 8.666/1993 **não traz uma regra absoluta pelo parcelamento ou não do objeto, devendo ser avaliado, caso a caso, se o parcelamento é benéfico ou não para a administração:**

“20. O art. 23, §1º, da Lei 8.666/93 estabelece que “As obras, serviços e compras efetuadas pela Administração serão divididas em tantas parcelas quantas se comprovarem técnica e economicamente viáveis, procedendo-se à licitação com vistas ao melhor aproveitamento dos recursos disponíveis no mercado e à ampliação da competitividade sem perda da economia de escala.

21. Trata-se de dispositivo que não traz uma regra absoluta pelo parcelamento ou não do objeto. Há que se avaliar, para cada tipo de contratação, se o parcelamento é benéfico ou não para a administração, sob os pontos de vista técnico e econômico.”

9.2. Dessa forma, raciocínio que destoe do entendimento de se possibilitar o uso de espaços compartilhados pelo Governo Federal são claramente atentatórios com relação ao princípio da economicidade. No caso do processo em comento, o ICMBio estava trabalhando com serviços agregados ao contrato na monta de mais de 30% de redução de custos - o que também será trazido ao presente processo - e ainda contará com a vantagem do *manpower* de apoio ser condominial e de uso por todo o universo de coworkers, afastando a possibilidade de responsabilidade subsidiária das licitações tradicionais de terceirização, o que já se traduz em outra vantagem econômica para o ICMBio. Destacamos ainda, que soluções de ocupação com serviços agregados também já recebe aprovação por parte do TCU. Destacamos, do voto do Ministro Relator, o seguinte excerto:

Em linha consentânea com essas deliberações, **considero que as alegações referentes à obrigatoriedade do parcelamento e a consequente restrição a competitividade não merecem prosperar**, pelos fundamentos que passo a expor.

O representante não trouxe aos autos nenhuma informação concreta a respeito dos possíveis ganhos de economicidade com a adoção do parcelamento.

No caso, o ICMBio procura não apenas um imóvel para instalação de sua sede, o qual posteriormente, irá adaptar e prover, por si, os serviços necessários à segurança, conservação e manutenção, mas uma solução imobiliária completa, plenamente adaptada às suas necessidades e com suprimento dos serviços de segurança, conservação e manutenção pelo locador.

Com relação à economicidade da modalidade de contratação proposta, consta da informação técnica 225/2017-UAAF-3/ICMBio/DIPLAN/ICMBio que seu custo seria significativamente inferior ao do contrato atual (peça 17, p. 6) :

[...]

Faço a seguir uma breve cronologia dos procedimentos adotados pelo ICMBio para locar imóvel para abrigar sua sede.

Inicialmente, a entidade realizou o chamamento público 1/2016, que contemplava as mesmas especificações da concorrência sob análise.

Esse chamamento já foi objeto de deliberação por este Tribunal no acórdão 232/2017-TCU-Plenário, proferido no TC 033.762/2016-3, de relatoria do Ministro-Substituto André Luís de Carvalho, no qual se considerou improcedente representação formulada pelo Grupo OK Construções e Incorporações, locador da atual sede do ICMBio.

A presente concorrência é realizada, uma vez que naquele chamamento público comprovou-se a existência de mais de um imóvel apto a atender à entidade. No caso, nove empresas apresentaram propostas relacionadas a quinze imóveis que incluíam a realocação gratuita dos bens móveis e a prestação dos serviços condominiais previstos no edital relativos a conservação, manutenção, segurança e limpeza do edifício e que são objeto de questionamento por parte da representante neste processo.

Na atual concorrência, participaram oito empresas que ofertaram seis imóveis.

Dessa forma, ainda que se pudesse supor que a alegada falta de parcelamento do objeto resultaria numa presunção de restrição ao caráter competitivo do certame, **os elementos juntados aos autos, mostram que, ao contrário, o número de concorrentes dispostos a**

fornecer imóveis na configuração proposta, apontam no sentido de que as especificações edilícias não trouxeram prejuízos à competitividade e à finalidade almejada pelo ICMBio.

9.3. No ponto específico de economicidade, bem como da análise de mercado, demonstrar-se-á que há pluralidade de opções, configurando-se um oligopsônio - que é o cenário desejável de macroeconomia - havendo uma pluralidade de ofertantes para uma pluralidade de demandantes. Assim, há oferta e procura, de modo que a realização do certame é perfeitamente possível. O ICMBio, ainda que não se tratasse de locação, procurou publicizar ao mercado a prospecção que antecede à instrução da referida contratação.

9.4. Assim, através dos métodos hipotético-dedutivo popperiano, de refutação das afirmativas, concebe-se que as contratações que utilizam pay-per-use ou serviços agregados conjuntos como o caso dos space sharings, donde exsurge a espécie coworking, inclusive por sua larga disseminação no mercado, não prejudicam a realização de procedimentos licitatórios, considerando ainda a pluralidade de competidores nesse mercado, tais como a Regus, que é uma multinacional, fundada na Bélgica, a Beer or Coffee, uma startup em evolução com domínio no mercado de plataformas virtuais, igualmente a We Work, entre várias outras plataformas capazes de atender à solução de e-procurement que o ICMBio pretende, nas formas de quarterização já conhecidas, tais como o gerenciamento de frota e premiadas como o Almoarifado Virtual *in company*.

10. DEMONSTRATIVO DOS RESULTADOS PRETENDIDOS EM TERMOS DE ECONOMICIDADE E DE MELHOR APROVEITAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS, MATERIAIS OU FINANCEIROS DISPONÍVEIS

(Declarar os benefícios diretos e indiretos que o órgão ou entidade almeja com a contratação, em termos de economicidade, eficácia, eficiência, de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis, inclusive com respeito a impactos ambientais positivos (por exemplo, diminuição do consumo de papel ou de energia elétrica), bem como, se for o caso, de melhoria da qualidade de produtos ou serviços oferecidos à sociedade.)

10.1. No capítulo específico de custos demonstra-se que a adoção da modelagem representa um ganho de até 80% com redução de despesas de alugueres e mesmo de manutenção de prédios próprios da União. Igualmente, carece a sociedade brasileira de maior atuação na política pública ambiental no Município do Rio de Janeiro, que abrange a Coordenação Regional responsável pelo primeiro Parque Nacional do país e a maior Floresta Urbana do país, sendo a maior visitação nacional de ecoturismo - o Parque da Tijuca - visto serem esses os principais atores de interlocução - pela própria atuação do pacto federativo - conforme o art. 23 do Decreto 8.974, de 24 de janeiro de 2017, publicado no D.O.U. de data seguinte. Dessa forma, é inequívoco que pautas tais como coordenações da gestão local de UCs, julgamentos administrativos de atos infracionais e crimes ambientais - na esfera administrativa -, além da interlocução político-social-ambiental, são de competência dessas unidades. Assim, elementos de acompanhamento e garantia de *accountability* dessas atividades determinam a interlocução direta com outros *polycymakers* tais como o Ministério Público Federal, a Defensoria Pública da União, o Tribunal de Contas da União, a Advocacia Geral da União (e a Procuradoria Federal), a Receita Federal, o Município, o INCRA, o Departamento de Polícia Federal, entre outros. Isso porque, ao lidar com a política pública ambiental, como Direito Difuso, o auxílio e a colaboração com e para esses órgãos públicos é a garantia de eficiência e de eficácia, visto que as análises atuais tem observado uma duração muito alongada de andamentos processuais com a atual configuração, o que já é um impulsionador da melhor distribuição espacial das CRs junto aos grandes centros urbanos.

10.2. Quanto à relevância das políticas públicas a cargo da respectiva CR, exemplificar-se-á com a demanda institucional de suma importância para a garantia da atuação do ICMBio no cenário ambiental mundial.

10.3. Atualmente, existem no Brasil 313 unidades de conservação federais, abrangendo cerca de 75 milhões de hectares, sendo 140 Unidades de Conservação de Proteção Integral e 173 Unidades de Uso Sustentável (Quadro I).

Quadro I- Unidades de Conservação Federais do Brasil	
UNIDADE DE CONSERVAÇÃO DE PROTEÇÃO INTEGRAL	
CATEGORIA	Nº
Estação Ecológica (ESEC)	31
Mônumento Natural (MN)	3
Parque Nacional (PARNA)	69
Reserva Biológica (REBIO)	30
Refúgio de Vida Silvestre (REVIS)	7
TOTAL	140
UNIDADE DE CONSERVAÇÃO DE USO SUSTENTÁVEL	
CATEGORIA	Nº
Área de Proteção Ambiental (APA)	32
Área de Relevante Interesse Ecológico (ARIE)	16

Floresta Nacional (FLONA)	65
Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS)	1
Reserva Extrativista (RESEX)	59
TOTAL	173
TOTAL GERAL	313

10.4. Quando da criação de uma unidade de conservação federal de domínio público, os imóveis particulares que estejam dentro dos seus domínios ou limites devem ser desapropriados e devidamente indenizados conforme preconiza a Constituição Federal (Brasil, 1988). Para que as devidas desapropriações e indenizações ocorram dentro de critérios justos é essencial que se faça uma avaliação criteriosa. Esta deve se aproximar o mais possível do real valor de mercado do imóvel, no intuito de que não sejam lesados os direitos dos proprietários e nem haja prejuízos aos cofres públicos.

10.5. A consolidação territorial das Unidades de Conservação Federais visa a regularização da Situação Fundiária e a consolidação dos limites das Unidades de Conservação Federais condições essenciais para implantação, planejamento e execução de ações de gestão nesses espaços. Esses atos servem como uma referência para (re) pensar a ruralidade contemporânea, sob a perspectiva das áreas protegidas e seus diversos níveis de restrição de uso antrópico. Algumas dessas ideias nasceram em conferências internacionais sobre meio ambiente, que discutiram entre outros temas, a importância de se manter áreas protegidas capazes de preservar a biodiversidade.

10.6. O procedimento para eficácia dos processos de regularização fundiária compreende a identificação e a transferência do domínio ou da posse dos imóveis, contidos no interior do perímetro de cada Unidade de Conservação para o Instituto Chico Mendes. Isso ocorre através da consolidação dos limites, ou seja, na materialização de seu espaço físico. A elaboração, a atualização e a divulgação de dados dos limites das Unidades de Conservação, permite que instituições, técnicos e a sociedade em geral possam ter acesso a essas informações, auxiliando na proteção do patrimônio natural brasileiro e na promoção da conservação da biodiversidade, criando assim, uma relação positiva entre o Estado e a sociedade.

10.7. As atividades são desenvolvidas de acordo com as normas e diretrizes estabelecidas na Lei nº 9.985/2000, que institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC), regulamentada pelo Decreto nº 4.340/2002, pelo Decreto-Lei nº 3.365/1941 e nas recomendações formuladas em documentos específicos pelo ICMBio e elaboradas para subsidiar a atuação da CGTER, bem como das Coordenações Regionais e das Unidades de Conservação afetadas.

10.8. No ordenamento de gastos públicos, o referido Diploma determina que as receitas originárias^[1] de unidades de conservação de proteção integral devem ser utilizadas em patamar não inferior a 25% para que se promova a respectiva consolidação territorial para o Estado mediante a regularização fundiária.^[2] Além disso, como fonte de custeio prioritária, as receitas derivadas de compensação ambiental devem objetivar a regularização fundiária como prioridade, como se pode ver no Decreto Regulamentador da Lei do SNUC, onde destacamos:

Art. 33. A aplicação dos recursos da compensação ambiental de que trata o art. 36 da Lei nº 9.985, de 2000, nas unidades de conservação, existentes ou a serem criadas, **deve obedecer à seguinte ordem de prioridade:**

I - regularização fundiária e demarcação das terras;

II - elaboração, revisão ou implantação de plano de manejo;

III - aquisição de bens e serviços necessários à implantação, gestão, monitoramento e proteção da unidade, compreendendo sua área de amortecimento;

IV - desenvolvimento de estudos necessários à criação de nova unidade de conservação; e

V - desenvolvimento de pesquisas necessárias para o manejo da unidade de conservação área de amortecimento. (grifamos)

10.9. Essa diretiva fica bem clara no que dispõe a prática contemporânea do incentivo à criação de áreas especialmente protegidas para a conservação *in situ* da diversidade biológica. A prática é estimulada num dos documentos mais importantes para tanto, qual seja, a Convenção sobre Diversidade Biológica^[3], estabelecendo, nas suas disposições, que *área protegida significa uma área definida geograficamente que é destinada, ou regulamentada, e administrada para alcançar objetivos específicos de conservação*. A esse respeito, a doutrina da Professora Cristiane DERANI (2001) leciona:

a Lei n. 9.985/2000 destina-se a desenhar áreas-tipo, a fim de que sejam implantadas em locais identificados pelo Estado, seja na esfera executiva, seja na legislativa. Cria essa lei modelos de ocupação ou exclusão que ganham força impositiva. A norma jurídica traça, assim, o modo como o homem deve ocupar determinados espaços territoriais. Numa espécie de planejamento da apropriação fundiária, determinados espaços identificados pelo Poder Público terão a sua apropriação modulada pelas disposições da Lei n. 9.985/2000.^[4]

10.10. Assim, é uma conclusão lógica de que, não só para o alcance de objetivos antropocêntricos básicos, tais como a recreação, objetivos econômicos e de qualidade de vida e garantia de recursos naturais (tais como captações hidrológicas, entre outros), como também para objetivos ambientais avançados, e.g. proteção ecossistêmica, estabelecimento de corredores ecológicos, manutenção e ampliação de processos ecológicos, habitats e proteção de espécies, ambos contemporaneamente traduzidos na melhor expressão *conservação da biodiversidade* (razão que nomina o Instituto Chico Mendes), é fundamental a instituição de áreas protegidas no devido processo de conformação de sua titularidade, (comumente denominada regularização fundiária), a fim de que a intenção legisladora seja eficaz e o meio ambiente ecologicamente equilibrado e de direito difuso seja garantido às presentes e futuras gerações. Sem essa ação, tornam-se praticamente impossíveis as demais atividades, visto que a pressão constante de eventuais proprietários, de boa ou má-fé serão sempre um ponto de pressão para travancar a ação ambiental estatal.

10.11. Vale destacar que o ato de criação de uma Unidade de Conservação não gera um

Direito Real de domínio automático. É necessário que se identifique e se transfira esse domínio imobiliário ao Instituto. E mesmo naquelas unidades de conservação que admitem o domínio privado, deve-se atentar que a restrição do uso da terra determine que o Estado desapropriar os seus ocupantes, sob pena de risco ambiental imediato. Isso porque sob diferentes categorias, as unidades de conservação federais são necessárias a garantir a proteção de espécies ameaçadas de extinção, bem como de ecossistemas, realização de pesquisas, a formulação de estratégias para monitoramento e controle de alterações do clima e, mais especificamente no caso da DISAT, o extrativismo sustentável. Nesse sentido, a visão doutrinária de GRAF e OREFICE (2002) é importante para o entendimento da visão distributiva dos objetivos de unidades de conservação:

No entanto, a efetiva implantação de uma unidade de conservação, seja de proteção integral, seja de uso sustentável, passa necessariamente pela ordenação dos direitos e deveres dos titulares de domínio ou de posse sobre as áreas respectivas. Ou a área é desapropriada e passa para o domínio público ou são regulamentados e limitados os usos a ela permitidos.^[5]

10.12. Desse exposto, é importante ter, como visão institucional, que o processo de regularização fundiária deve ser entendido como uma prioridade especialíssima, visto ser cediço que não basta a criação formal da unidade de conservação para o estabelecimento do domínio estatal e a mora, na consolidação territorial prejudica a ação estatal na identificação de atividades incompatíveis com os objetivos da unidade de conservação, estabelecendo-se uma organização racional do processo criador de uma UC, de sua expansão e do seu próprio manejo, permitindo uma maior eficácia estatal no estabelecimento do domínio e da ação pública de conservação da biodiversidade, em atendimento ao comando constitucional.

10.13. É decorrente dessa pauta especialíssima que a presença do ICMBio dever-se-á firmar próximo aos Conselhos Reguladores (CREA, CAU), aos órgãos e entidades do Poder Público (INCRA, IBAMA) responsáveis pelas diretrizes de política de consolidação territorial e compensação ambiental e seus acervos técnicos (EIA, RIMA), assim como dos órgãos de controle e assessoramento (MPF, DPU, TCU, CGU), visando dar mais agilidade aos procedimentos necessários à prestação dos serviços especializados que subsidiem as macrofunções do ICMBio. Igualmente, as políticas de manejo das unidades de conservação merecem também tal prioridade, conforme estabelecido na legislação citada. É o que se fundamenta para ratificar os termos do Estudo Técnico Preliminar, consolidando a necessidade da localização do ICMBio no polígono ali apontado.

[1] Neste sentido, na obra de Leandro Paulsen, *Direito Tributário, Constituição e Código Tributário à Luz da Doutrina e da Jurisprudência*, 3ª ed., Editora Livraria do Advogado, esclarece que a receita originária é aquela proveniente da exploração do próprio bem, enquanto que a receita derivada vai da invasão do patrimônio de terceiros, como os tributos:

Aliás, é do bôabá da Ciência das Finanças a classificação das receitas em originárias e derivadas, nestas incluídas as provenientes da exploração de bens públicos. A lei orçamentária (Lei nº 4.320, de 1964, art. 11, § 4º) acolheu tal classificação, dispondo sobre as receitas originárias, a espécie receitas patrimoniais e a subespécie receitas imobiliárias.

[2] Art. 35. Os recursos obtidos pelas unidades de conservação do Grupo de Proteção Integral mediante a cobrança de taxa de visitação e outras rendas decorrentes de arrecadação, serviços e atividades da própria unidade serão aplicados de acordo com os seguintes critérios:

[...]

II - até cinquenta por cento, e não menos que vinte e cinco por cento, na regularização fundiária das unidades de conservação do Grupo;

(Deve-se observar que o uso do termo *taxa* aplicado no texto legal no artigo citado é tecnicamente incorreto, visto que a natureza jurídica da receita não possui caráter tributário, sendo uma tarifa, normalmente atribuída a um explorador concessionado ou permissionados, conforme o caso.)

[3] Incorporada ao ordenamento jurídico brasileiro através do Decreto Legislativo nº 2/94 e pelo Decreto Regulamentador nº 2.519/98.

[4] DERANI, C. *A estrutura do sistema nacional de unidades de conservação – lei 9985/2000*. In: BENJAMIN, A. (Org.) *Direito ambiental das áreas protegidas: o regime jurídico das unidades de conservação*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2011. p. 238-239.

[5] GRAF, A. C. ; OREFICE, C. (Coord.). *Regularização fundiária em unidades de conservação*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO, 3., 2002. p. 807-809.

11. PROVIDÊNCIAS PARA ADEQUAÇÃO DO AMBIENTE DO ÓRGÃO

11.1. Para a implementação da atividade e para que essa surta seus efeitos, conforme preconiza a IN 05/2017, é necessário que o risco de não ocorrência de imersão na Administração Pública seja comprometido no risco pelas seguintes variáveis de risco:

11.1.1. Não cumprimento do prazo de análise jurídica do art. 42 da Lei 9784/99, com prazo acima de 15 dias;

11.1.2. Não realização de parecer jurídico prévio e conclusivo;

11.1.3. Não instalação de um espaço continuamente moderno e seguro para atuação do ICMBio, especialmente a CR e a PFE, numa das áreas de maior pressão ambiental do país e de grande potencial de uso público, especialmente ecoturismo;

11.1.4. Negativas injustificadas para o prosseguimento do processo, especialmente porque esse já demonstra ser vantajoso econômica e logisticamente para o contratante.

11.2. Para solucionar os riscos, o cumprimento do cronograma deverá ser de até no máximo de 90 (noventa) dias para a primeira avaliação do sucesso do empreendimento e da avaliação econômica, passando a realizar as substituições de contratos mais onerosos, especialmente os de locação, bem como o estudo para a devolução de espaços próprios à

SPU, considerando a avaliação de espaços e seus custos em relação à adoção de *space sharing*.

PROVIDÊNCIA	PRAZO MÁXIMO	RISCO
Análise Jurídica conclusiva	15 dias	Alto
Criação de locus de instalação customizado	60 dias	Alto
Aprovação do procedimento para prosseguimento e realização da contratação	40 dias	Alto

12. CONTRATAÇÕES CORRELATAS E/OU INTERDEPENDENTES

12.1. A atividade, para seu acompanhamento eficaz, é dependente de contratos técnicos auxiliares de Engenharia, especialmente de avaliação imobiliária, na forma da NBR 14.653, do acompanhamento de qualidade de serviços de suporte de rede, para verificação de qualidade de internet, assim como de serviços Contábeis para acompanhamento de custos envolvidos nas operações, especialmente aquelas que eventualmente forem operadas em sistema *pay-per-use*. Igualmente, o acompanhamento e atualização de atividades jurídicas é desejável nesses ambientes, onde se recomenda a assistência pela Procuradoria Federal Especializada ou a Regional da Procuradoria Federal.

13. DECLARAÇÃO DA VIABILIDADE OU NÃO DA CONTRATAÇÃO.

13.1. Cumpridas as condicionantes aqui elencadas neste Estudo Técnico, é possível e viável a contratação pretendida, nos termos e prazos estimados, com os acompanhamentos devidos.



Documento assinado eletronicamente por **Marcelo Moreira Prado, Coordenador(a)**, em 06/12/2019, às 02:08, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://sei.icmbio.gov.br/autenticidade> informando o código verificador **6327514** e o código CRC **9F98FEC2**.