



PLANO DE RETOMADA DOS ÓRGÃOS E ENTIDADES PÚBLICAS PÓS-CRISE COVID-19

Autores:

Rodrigo Pironti Aguirre De Castro
Tatiana Camarão

Prefácio:

Ministro Benjamin Zymler
Tribunal de Contas da União

APOIO: **FÒRUM**



SUMÁRIO

I. Introdução	02
II. Importância do desenvolvimento do Plano	03
III. Premissas para implementação do Plano	04
IV. Plano de retomada do serviço público pós-crise	05
V. Exemplos de planos que poderão ser implementados pelos grupos de trabalho	08
VI. Governança de plano de retorno dos servidores as suas atividades	20
VII. Conclusão	21
Sobre os autores	22
Material complementar	23

PRE FÁ CIO

A pandemia do coronavírus (Covid-19) levou diversos países a adotarem medidas restritivas de circulação de pessoas, de funcionamento de comércio e escolas e, como não poderia ser diferente, das atividades dos órgãos públicos em geral. Superado esse período, haverá a necessidade de se pensar em uma saída estratégica por meio de um plano de governança que permita o retorno à regularidade dos serviços públicos no momento pós-crise.

Atentos a isso, os professores Tatiana Camarão e Rodrigo Pironti realizam trabalho conjunto, cujo intuito é justamente fornecer orientação à administração pública direta e indireta para um processo responsável de retomada de suas atividades. Ao propor diretrizes relacionadas à gestão de pessoas, sanitização de ambientes, contenção de gastos e gerenciamento de riscos das contratações em andamento, dentre outras, a presente publicação aponta um caminho para a recuperação da normalidade na prestação dos serviços públicos, tanto sob a ótica do servidor público quanto do usuário.

A adoção de um plano de ação para a retomada das atividades de gestão pública mostra-se relevante porque contribui para o emprego de medidas objetivas que minimizem os danos causados, para a redução das chances de violação das normas que regem a organização, para a atuação transparente dos gestores e, ainda, para a elevação da eficácia das medidas adotadas. Não dá dúvida que um adequado plano de retomada impacta, de forma positiva, a racionalidade das decisões.

A iniciativa é, pois, merecedora de todos os louvores e evidencia a preocupação dos autores em estimular uma atuação prospectiva por parte do administrador público na busca de soluções que visem ao incremento da gestão de risco e das práticas de governança no âmbito da administração.

Ministro Benjamin Zymler
Tribunal de Contas da União

I.

INTRODUÇÃO

Em razão da situação de pandemia declarada pela OMS (Organização Mundial de Saúde), decorrente da doença infecciosa viral respiratória causada pelo agente coronavírus (COVID-19), o Ministério da Saúde editou a Portaria nº 188, de 3 de fevereiro de 2020, que "Declara Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) em decorrência da Infecção Humana pelo novo Coronavírus (2019-nCoV)".

Com a volta aos trabalhos regulares a partir dos próximos meses, notadamente nenhum ato de retorno à normalidade plena pode ser esperado de qualquer organização, seja ela pública ou privada. Após meses de confinamento e trabalho remoto, espera-se, minimamente, um ambiente alterado, com demandas reprimidas e outras novas que sequer esperava-se vivenciar um dia.

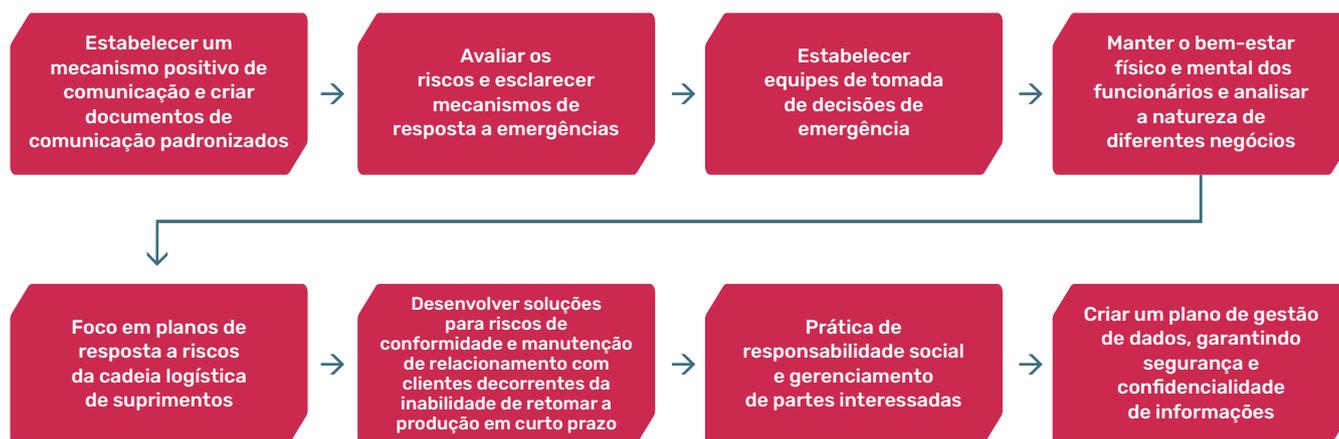
Portanto, é de extrema importância que os órgãos e entidades públicas se preparem para este momento e elaborem, desde já, um plano de retomada do serviço que será implementado e executado quando ao fim da quarentena, com objetivo de mitigar as consequências negativas e prejuízos para a organização e usuários do serviço público.

Em suma, o Plano de retomada aqui proposto sugere estabelecer diretrizes e ações gerais que devem ser adotadas pelos órgãos e entidades públicas em decorrência dos impactos causados pela pandemia do COVID-19, porém e, obviamente, diante da complexidade da metodologia de aplicação dessa retomada, aconselha-se que o plano seja acompanhado por equipe interna competente ou consultoria especializada, sob pena das diretrizes aqui propostas determinarem uma maximização das dificuldades em se tratar tais medidas.

II. IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO PLANO

Será que os órgãos e entidades públicas estão preparados para a volta à rotina regular da prestação de serviços públicos? A Deloitte, consultoria internacional com atuação também no Brasil, em recente pesquisa publicada, demonstrou que 76% dos gestores acreditavam que suas empresas poderiam responder de maneira eficiente à retomada pós pandemia do COVID-19, leia-se, voltariam tranquilamente às suas atividades.

No entanto, a referida pesquisa concluiu que, destas empresas, apenas um pequeno percentual estava preparado, de fato, para elaborar um Plano de Continuidade dos Negócios (BCP) técnico, coerente e eficiente. Dessa forma, a consultoria, no mesmo documento, recomendou às empresas algumas medidas para lidarem com seus riscos em relação ao processo de retomada das atividades:



Fonte: Deloitte Abril de 2020

Nesse contexto, os órgãos e entidades públicas não devem se diferenciar da iniciativa privada e, também, devem se preparar para a retomada do serviço público, garantindo que sejam analisados os potenciais riscos e, especialmente, que sejam consideradas ações planejadas que os mitiguem, tanto do aspecto sanitário, por óbvio, mas também da ótica comportamental dos servidores e do público a ser atendido.

Ou seja, é essencial que seja elaborado um Plano eficaz que abranja sub-planos de trabalho, contemplando desde a disponibilização de equipamentos individuais de proteção – EPIs até a gestão do ambiente de trabalho pós-crise ocasionada pelo COVID-19.

III. PREMISSAS PARA A IMPLANTAÇÃO DO PLANO

- Adoção de políticas sanitárias: com a retomada do serviço público, várias medidas sanitárias deverão ser implantadas em atendimento às diretrizes da OMS e às orientações editadas pelos entes públicos.
- Adoção de medidas e soluções das atividades e serviços afetados: após o período crônico e com a volta às atividades nos próximos meses, é importante realizar uma discussão estratégica com as unidades de negócio dos órgãos e entidades públicas, identificando a melhor medida e solução a serem implementadas com relação às atividades e serviços que foram afetados ou se encontram colapsados. Não há dúvidas de que a pandemia impactou a maneira de se fazer negócios e a interação da execução do serviço público com os usuários.
- Promoção da confiança nas diretrizes editadas: os órgãos e entidades públicas deverão estabelecer o sentimento de confiança junto aos seus stakeholders em relação ao serviço prestado, por meio do estabelecimento de diretrizes claras e transparentes que deverão ser devidamente divulgadas para o amplo conhecimento de todos.
- Levantamento das atividades e seus impactos financeiros: é importante mapear os processos, ações, contratos e atividades que promovem impacto financeiro no orçamento para que se possa indicar as medidas de contenção dos gastos em patamar suficiente para permitir a continuidade da prestação do serviço adequado e com qualidade, bem como evitar uma escalada do desemprego e o comprometimento da saúde financeira das empresas.
- Levantamento e investimento em melhores práticas de inovação e sustentabilidade: é imprescindível buscar as melhores práticas, projetos e ferramentas de inovação e sustentabilidade, e investir na sua implementação para reduzir o custo da prestação dos serviços.
- Promoção de comunicação eficaz: é essencial que os stakeholders tenham ciência das ações planejadas para retomada dos serviços. Isso denotará maturidade de gestão e evitará que a instituição receba reações negativas.
- Orientação das áreas afetadas: orientar as áreas afetadas pela crise para que ofereçam as informações apropriadas aos interessados.

- Mapear os processos de trabalho e os impactos sofridos: levantar com as áreas de negócio os processos de trabalho que foram impactados com a crise e quais são as melhores medidas para resolver os problemas que surgiram ou poderão surgir.
- Adoção de medidas adequadas à situação de retomada do serviço: adotar medidas para continuidade do serviço no contexto pandêmico, implantando ações e revendo estruturas existentes como, por exemplo, a regulamentação do trabalho remoto.

IV. PLANO DE RETOMADA DO SERVIÇO PÚBLICO PÓS-CRISE

FASES E ETAPAS: PRAZO TOTAL 210 DIAS

FASE 1. DEFINIÇÃO DE ESTRUTURA GERAL - 15 DIAS

1.1. Nomeação e ativação do Comitê de Retomada do Serviço Público Pós-Crise. 15 dias

- a.** Criação de comitê de retomada do serviço público pós-crise: a criação deste comitê deverá ocorrer por meio de portaria, com governança própria, que definirá responsabilidades e alçadas de decisão. Na sua constituição, o comitê deverá ter um grupo de, no máximo, 5 (cinco) membros, sendo destes, no mínimo, um representante da alta direção. **03 dias**
- b.** Responsabilidade primeira do comitê: o comitê deverá identificar as áreas afetadas e motivá-las à rápida reação. **08 dias**
- c.** Criação de grupos de trabalho: também por meio de portaria, cada área crítica que merece adoção de medidas específicas para retomada do serviço criará seu grupo específico de trabalho, o qual deverá elaborar o seu plano de ações e atividades de retomada à regularidade do serviço. **05 dias**
- d.** Responsabilidade do comitê e grupos de trabalho das áreas: elaborar um cronograma integrado de implementação e execução das atividades para retomada do serviço público. **15 dias**

FASE 2. APRESENTAÇÃO DO PLANO E GESTÃO DE RISCO DE RETOMADA - APÓS FASE 1, 20 DIAS

- 1.1.** Identificar e classificar as situações e áreas impactadas pela pandemia conforme nível de risco, considerando critérios de probabilidade e impacto (sem considerar, neste momento, o nível de risco pela conjugação dos critérios P x I). Se não for possível promover a gestão do risco, é essencial identificar os riscos prioritários. **10 dias**
- 1.2.** Apresentar sugestão de soluções para mitigar os impactos da pandemia em relação à área atingida. **10 dias**
- 1.3.** Eleger a melhor solução e prever os papéis e responsabilidades pelas ações de retomada das atividades até o pleno grau de normalidade. **10 dias**
- 1.4.** Definir metas de retorno à regularidade e normalidade das atividades e serviços prestados. **15 dias**
- 1.5.** Elaborar mapa com as seguintes informações: atividade, data final para as providências, andamento geral, status, atividade pendente, percentual de execução e observações. **15 dias**
- 1.6.** Prever ações de acompanhamento, monitoramento e supervisão do Plano até a plena estabilização dos serviços e ambiente de trabalho. **15 dias**
- 1.7.** Prever reporte permanente ao comitê de retomada pós-crise relativo à situação inicialmente apresentada e à eficácia das medidas adotadas.
- 1.8.** Prever treinamento, se for o caso, para auxiliar as áreas na retomada do serviço pós-crise. **15 dias**
- 1.9.** Validar o Plano junto à alta direção. **20 dias**

FASE 3. COMUNICAÇÃO - APÓS A FASE 1 ATÉ O FIM

Estruturar um plano de comunicação conforme o Plano de retomada do serviço pós-crise elaborado pelos grupos de trabalho e validado pela alta direção. **Após fase 1, até o fim**

FASE 4. IMPLEMENTAÇÃO E EXECUÇÃO DAS MEDIDAS DE RETOMADA - APÓS FASE 2, 45 DIAS

1.1. Para implementação do Plano, deverão ser disponibilizados pelo comitê de retomada pós-crise os recursos físicos, humanos e, até mesmo, financeiros, necessários para a execução das ações. **Após fase 2, 45 dias**

1.2. Executar as ações necessárias previstas no Plano até o atingimento do grau de regularidade e normalidade prospectado. **Após fase 2, 45 dias**

1.3. Promover a implementação e execução das ações coordenadas entre todos os planos de trabalhos validados na organização, considerando a retomada gradativa das atividades. **Após fase 2, 45 dias**

1.4. Informar ao Comitê, por meio de ações, canais e meios de comunicação, as atividades em andamento e/ou concluídas, conforme o cronograma aprovado. **Após fase 2, 45 dias**

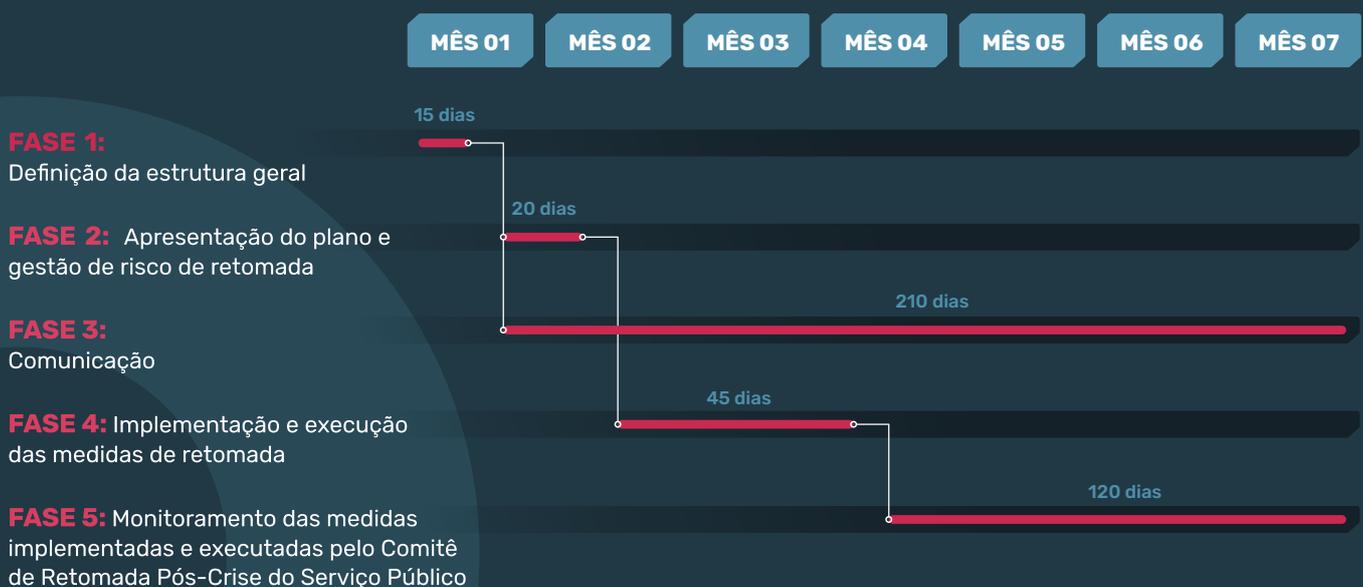
1.5. Dar ciência à alta direção do encerramento dos trabalhos. **Após fase 2, 45 dias**

FASE 5. MONITORAMENTO DAS MEDIDAS IMPLEMENTADAS E EXECUTADAS PELO COMITÊ DE RETOMADA PÓS-CRISE DO SERVIÇO PÚBLICO - APÓS O FIM, MAIS 120 DIAS

1.1. Estabelecer os KPI (Key Performance Indicators) para gestão pós-crise. **Após o fim, mais 120 dias**

1.2. Monitorar os resultados das medidas de retomada do serviço público. **Após o fim, mais 120 dias**

1.3. Providenciar correções e adequações sempre que se fizerem necessárias. **Após o fim, mais 120 dias**





V. EXEMPLOS DE PLANOS QUE PODERÃO SER IMPLEMENTADOS PELOS GRUPOS DE TRABALHO

A retomada do serviço público pós-crise COVID -19 coloca os gestores públicos frente a inúmeros desafios. Ao contrário das incertezas presentes e futuras geradas em uma crise jamais vivenciada, os agentes públicos têm o hercúleo trabalho de elaborarem planos de ação com medidas efetivas e assertivas que permitam garantir a volta à regularidade na prestação do serviço público com eficiência e segurança.

Diversas organizações já estão em desenho dos seus planos de retomada e servem de referência para apoio a este Plano. Exemplo disso é a OMS que elaborou um guia com algumas medidas necessárias para a proteção do funcionário e usuário do ambiente de trabalho contra o COVID-19.

MEDIDAS SIMPLES PARA EVITAR O CONTÁGIO DA COVID-19 NO AMBIENTE DE TRABALHO

HIGIENE

Manter o local de trabalho sempre higienizado e livre de qualquer possível foco de contaminação.

Limpar regularmente as mesas, balcões e objetos compartilhados.

Incentivar e promover a higienização das mãos dos funcionários, clientes e fornecedores.

Disponibilizar e facilitar o acesso aos materiais necessários para higienização, quais sejam: água e sabão, álcool ou desinfetante.

SOLIDARIEDADE

Comunicar os funcionários, colaboradores e clientes para que caso sintam algum sintoma, como : tosse, febre ou dificuldade para respirar, se isolem para evitar o contágio.

Evitar a aglomeração de pessoas como: reuniões em ambiente fechado, viagens à negócios, priorizando não ter contato próximo a uma distância mínima de 1 (um) metro.

Caso seja do grupo de risco, se possível, pratique o auto isolamento.

PLANEJAMENTO

Esclarecer que se necessário, os funcionários com suspeitas poderão justificadamente se ausentar, sem prejuízos.

Oferecer máscaras para aqueles que apresentem qualquer sintoma da doença.

Criar protocolos de contingência para lidar com possíveis suspeitas ou casos confirmados de contágio da Covid-19.

Identificar e isolar os funcionários ou colaboradores que integrem o grupo de risco.

COMUNICAÇÃO

Expor cartazes que promovam a conscientização e prevenção do contágio.

Promover campanhas, entre os colaboradores, clientes e fornecedores sobre a importância de manter as mãos sempre limpas.

Compartilhar os protocolos implementados para o combate do vírus.

Se informar nos órgãos oficiais ou autoridades de saúde pública, local ou nacional sobre as orientações e o desenvolvimento da Covid-19.

Como falta ao Brasil um plano de ação de Estado para a retomada dos serviços públicos e, mesmo, da iniciativa privada, para a construção do Plano aqui proposto, outras referências a serem utilizadas são as ações de alguns estados e municípios que já estão se preparando para retomada do serviço público, bem como algumas sugestões de ações essenciais que serão citados nos itens a seguir.

V.1. PLANO DE RETORNO DOS SERVIDORES À REGULARIDADE

Diante do atual cenário de instabilidade social e econômica provocado pela pandemia do COVID-19, governadores e prefeitos do Brasil colocaram em prática várias medidas para conter a propagação da doença e preservar a segurança sanitária.

Nesse sentido, mesmo com o risco alto de contágio, alguns estados e municípios planejam a retomada gradual das atividades empresariais que foram suspensas durante a quarentena, essencialmente, pela eminência de um colapso econômico.

Recentemente, a Organização Mundial de Saúde (OMS) recomendou (2) que a tomada de decisão da suspensão do isolamento priorize a proteção à saúde humana. Em razão disso, sugere que o retorno das atividades suspensas seja realizado de forma gradual e planejada.

Ainda a OMS apresentou protocolos que os países deverão aderir a fim de garantir a saúde da população. Percebe-se que os países mais impactados, como Espanha e Estados Unidos, adotaram uma série de protocolos com grande impacto e relevância, sendo um deles o protocolo de avaliação contínua dos riscos de infecção do COVID-19.

Em iniciativa semelhante, o Governo de São Paulo também preparou uma série de ações que visam ao mesmo objetivo dos demais: evitar um colapso econômico, contudo, protegendo e prevenindo sua população contra a doença causada pelo COVID-19.



Fonte: Governo do Estado de São Paulo

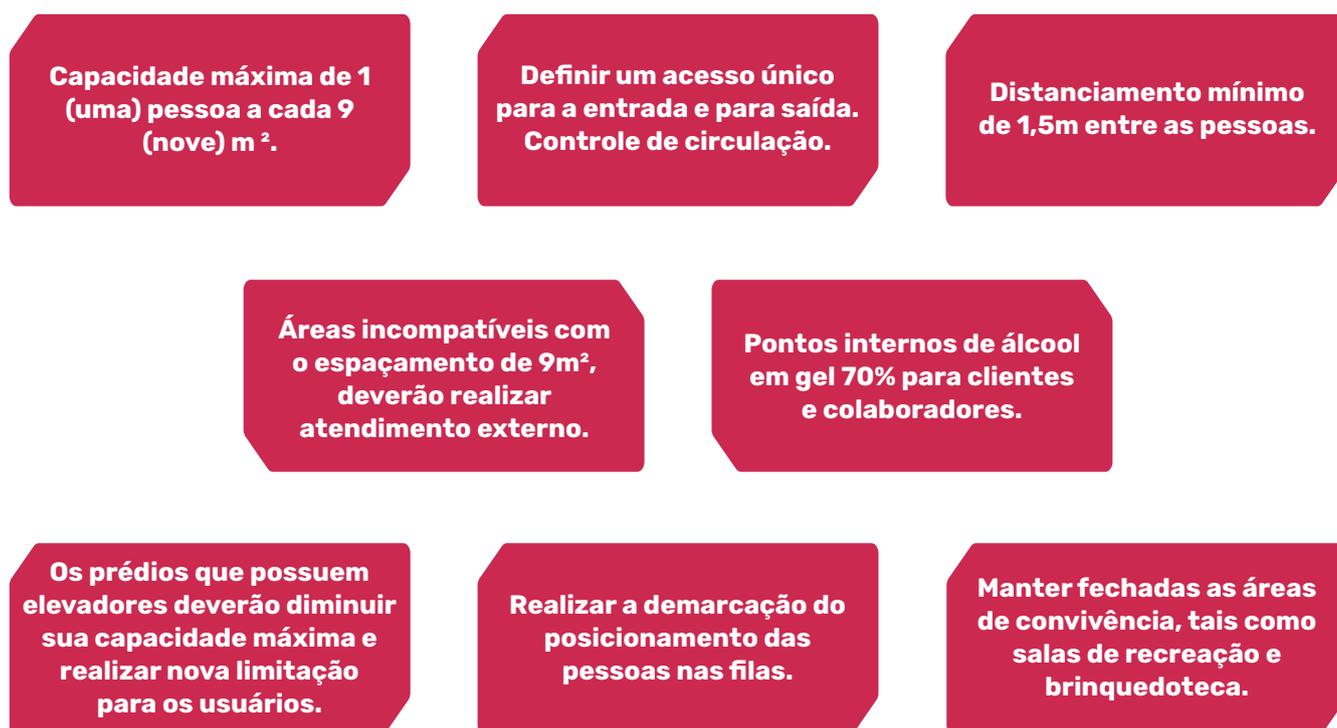
V.2. PLANO DE PROCEDIMENTOS DE SANITIZAÇÃO

Como já mencionado no início deste artigo, é evidente que medidas devem ser implantadas na retomada do serviço público para proteção dos servidores e dos próprios usuários dos serviços, reduzindo ao máximo os riscos de contágio do novo coronavírus.

Nesse contexto, o governo do Estado do Paraná é outro exemplo que pode ser referenciado. Por intermédio da Lei nº 20.189/20, instituiu o uso obrigatório de máscaras em ambientes coletivos em todo o Estado enquanto perdurar a pandemia e, caso haja descumprimento da referida norma, tanto a pessoa jurídica como física estarão sujeitas a multas. Para além disso, a lei determina que todos os estabelecimentos que estão em funcionamento forneçam, gratuitamente, máscaras para seus funcionários, e estabeleçam locais de fácil acesso para realização de higienização frequente das mãos, seja por meio de água e sabão ou de álcool em gel 70%, neste caso não somente para funcionários mas também para clientes, fornecedores e terceiros. Importante ressaltar que o uso de máscaras pelos funcionários dos estabelecimentos é obrigatório, independentemente de terem ou não contato direto com o público.

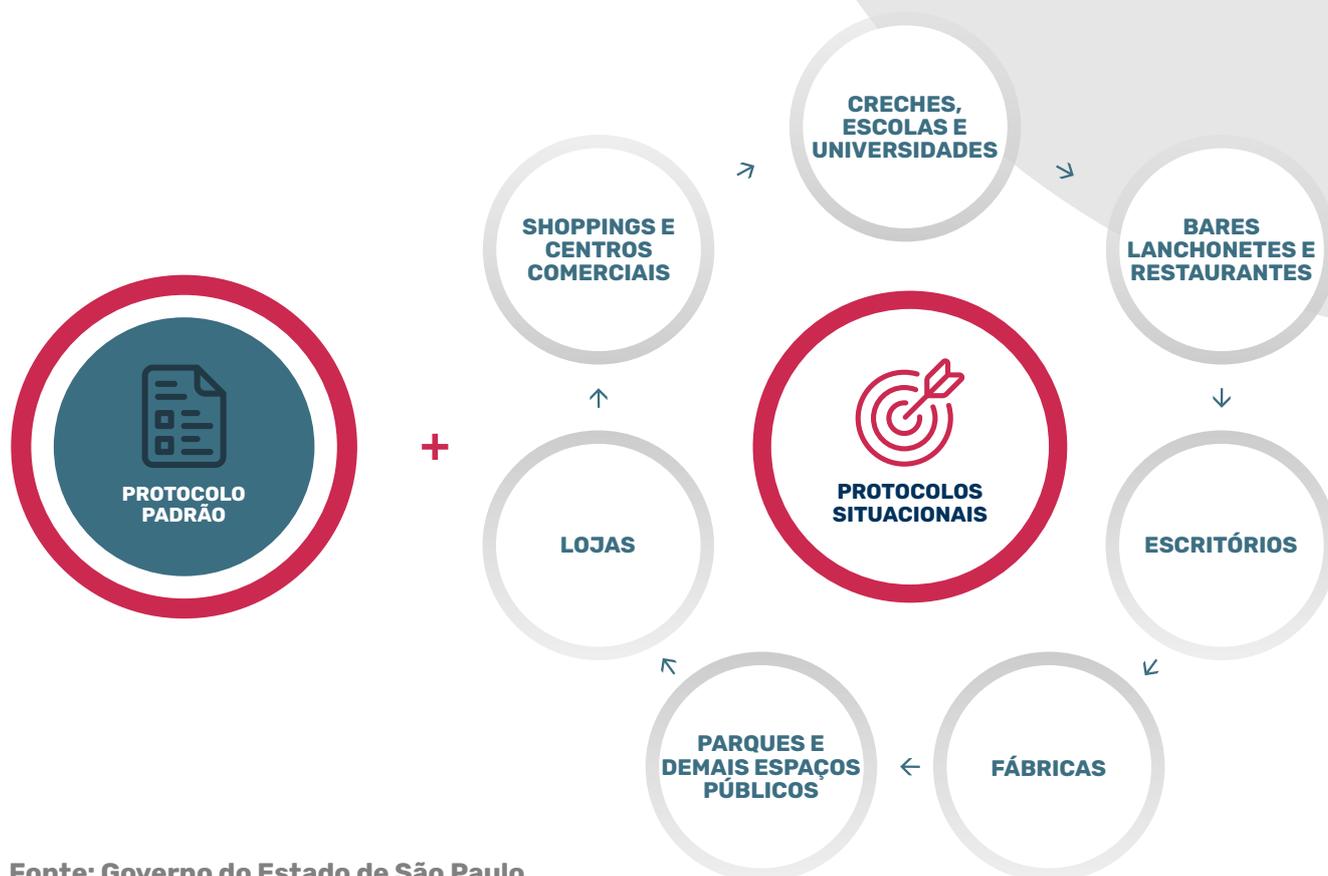
No caso do Plano aqui proposto, medida semelhante pode ser adotada, prevendo regras de distanciamento e higiene, bem como operação em turnos e ou dias alternados.

Ainda no Estado do Paraná, outro exemplo vem do município de Curitiba com a edição da Resolução nº 1 de 2020, a qual prevê alguns critérios básicos para contenção da transmissão do vírus, como:



Fonte: Governo do Estado do Paraná

Ainda no campo das medidas sanitárias, outro bom exemplo é o protocolo padrão de retomada das atividades divulgado pelo Estado de São Paulo, conforme citado abaixo:



Fonte: Governo do Estado de São Paulo

Por fim, o Estado de Minas Gerais, além da imposição aos protocolos orientados, obriga que em áreas de circulação interna dos estabelecimentos existam marcações com sinalização da distância de dois metros para separação física de pessoas, bem como a definição do fluxo de circulação interna, demarcando o local de entrada e saída de forma visual e inteligível e que garanta o distanciamento necessário entre as pessoas. Os elevadores devem operar sempre com 1/3 de sua capacidade permitida e a ventilação deve ser intensificada, evitando a utilização de ar condicionado.

V.3. PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS

Após a fase mais aguda da crise não pode-se ignorar os efeitos sociais e na saúde mental e emocional dos servidores e terceirizados da organização. Portanto, este Plano propõe que se preveja um capítulo especialmente dedicado a esta temática, com mesmo nível de atenção destinado aos demais itens como sanitização, por exemplo.

Nos casos de infecção de Covid-19 por funcionário público, é importante que a organização apoie o servidor durante seu tratamento e processo de recuperação, inclusive no âmbito do apoio psicológico, caso necessário. Esta orientação deve ser repassada, também, para as empresas de serviços terceirizados dos órgãos públicos.

Para as pequenas unidades administrativas, que não dispõem de estrutura interna de medicina do trabalho, recomenda-se a negociação de parcerias com companhias que prestam serviços sociais e de saúde.

Dependendo da realidade do órgão ou entidade pública, é possível que o Plano de trabalho preveja que as pessoas evitem o transporte público e lugares lotados, fornecendo aos seus servidores transporte adequado às normas de higiene e distanciamento.

V.4. PLANO DE ANÁLISE FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA

A saúde financeira dos órgãos públicos é de igual importância para que se garantam as demais medidas previstas nesse Plano. Para tanto, é vital que os órgãos públicos façam um levantamento e planejamento dos recursos financeiros disponíveis, tendo em vista as restrições fiscais vigentes, para que possam prover os recursos necessários à implementação deste Plano, bem como programar e ordenar as despesas em volume necessário e suficiente, permitindo a continuidade da prestação do serviço público.



V.5. PLANO DE EFICIÊNCIA DA GESTÃO E CONTENÇÃO DE DESPESAS

Em função da análise e identificação das restrições financeiras, o plano de eficiência da gestão e contenção de despesas tem o propósito de redimensionar as despesas da organização. Daí a importância de mapear as principais despesas e indicar quais medidas podem ser tomadas para reduzir os gastos, repensando os modelos existentes e propondo cortes e alternativas de acordo com o diagnóstico realizado.

Neste sentido, é possível que os órgãos e entidades públicas renegociem contratos e valores com fornecedores e proprietários de imóveis, buscando modelos de negócio mais econômicos e adequados à realidade da organização.

É importante, ainda, avaliar os projetos que estão previstos no planejamento estratégico da organização e verificar a possibilidade de sua continuidade, ou se há hipótese de sobrestamento.

V.6. PLANO DE ANÁLISE DOS CONTRATOS IMPACTADOS PELA PANDEMIA

Além dos contratos que podem ser renegociados de acordo com os limites de orçamento pós pandemia, faz-se urgente analisar os contratos que tiveram, efetivamente, sua execução afetada pela crise. É importante, no processo de retomada às atividades, ter claras diretrizes editadas pela alta direção para esta negociação em específico. Este Plano de trabalho deverá apoiar a alta direção das entidades públicas, apresentando as soluções elegíveis como melhores alternativas de tratamento desses casos, de acordo com a realidade de cada organização.

Cabe citar uma referência que pode auxiliar nesse processo que vem do Governo do Pará, o qual divulgou uma cartilha voltada, exclusivamente, para contratações públicas, na qual apresenta quatro modelos de contratação emergencial propostos em razão do COVID-19².

A cartilha ilustra um quadro de checklist de compliance para avaliar o cumprimento de todos os itens relacionados à contratação, bem como uma matriz RACI –(RESPONSÁVEL, AUTORIDADE, CONSULTADO, INFORMADO), visando estabelecer as atribuições e responsabilidades de cada área. Este documento informa, ainda, aspectos gerais a respeito da Gestão de Riscos no âmbito das contratações públicas do Estado do Pará, principalmente as emergenciais, em razão do risco que essas contratações significam em um momento delicado como a pandemia do COVID-19.

Na mesma perspectiva, o município de São Paulo também já editou as diretrizes para lidar com a situação dos contratos afetados pela crise. Por meio da Lei nº 17.335, de 27 de março de 2020, e Decreto nº 59.321, de 01 de abril de 2020, é possível que o executivo adote medidas excepcionais com a finalidade de possibilitar o pronto restabelecimento quando a situação de emergência findar como, por exemplo, a manutenção do pagamento da contraprestação prevista no contrato cuja execução se encontra suspensa.

Anexo à este plano de retomada, algumas sugestões de documentos produzidos por outros entes e autores que podem servir de referência para a construção deste Plano de trabalho.

V.7. PLANO DE INCORPORAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS

Como pode-se observar, durante este momento de crise, inúmeras ações de modernização do parque tecnológico antes tidas como muito distantes da realidade brasileira, e mesmo a adoção de medidas do uso de meios digitais para a realização dos trabalhos essenciais dos órgãos públicos foram postas em prática de forma emergencial. Dessa monta, nota-se que esse processo traz uma lição de que não só é possível o incremento da tecnologia como é possível também a prestação de diversos serviços de modo ágil por meio da digitalização.

Com esta clareza em mente, destaca-se a importância de contemplar neste Plano ações de incorporação de tecnologias disponíveis no mercado, a fim de oferecer soluções que se adequem não somente à realidade pós-pandêmica como também à demanda já premente de agilidade de alguns serviços públicos, utilizando dos mecanismos e modelo desse novo mundo interconectado que a humanidade compartilha.

As mudanças tecnológicas ocorrem de forma rápida e o estudo de estratégias de inovação nesse campo merece atenção ciosa dos gestores públicos. E há um campo vasto de oportunidades de parcerias com startups, com incubadoras de soluções que contribuem significativamente para que não se esbarre no pretexto da burocracia dos processos públicos para impedi-la. O mundo se transforma a todo segundo e, diante da crise pandêmica, provou-se que as organizações, mesmo as de setores tradicionais como o público, possuem capacidade de adaptação. Trata-se mais de decisão do que de capacitação. Os órgãos aptos a criarem os co-labs para buscar insights e instigar o desenvolvimento de novas ideias e alternativas, deverão fazê-lo. Adequações rápidas e eficientes que foram tomadas são exemplos dessa capacidade. Para citar algumas, tem-se a realização de reuniões com uso de tecnologia de videoconferência; e o uso do pregão por meio eletrônico mostrou-se necessário passar a ser regra. É dizer às unidades que não fizeram sua implantação que deverão dar prioridade a essa medida.

Com relação às contratações públicas, neste Plano indica-se o estudo do uso de ferramentas, como market place, e-commerce (almoxarifado virtual), taxigov, cadastro de fornecedores eletrônicos, dentre outros, a fim de utilizar instrumentos de gestão modernos, atuais, ágeis e seguros, completamente adequados à situação pós-pandemia e à própria modernização da sociedade.

V.8. PLANO DE INTENSIFICAÇÃO DE TRABALHO REMOTO

Considerando as recomendações dos órgãos de saúde pública e diretrizes do governo para evitar o contágio pelo Covid-19, é essencial que os órgãos públicos promovam neste Plano políticas para tornar regular o trabalho à distância ou, se preferir, remoto, por meio do denominado termo em inglês “*home office*” (trabalho em casa).

Neste Plano, deve ser priorizado o trabalho remoto, abrangendo todas as áreas que podem realizar suas funções por meio de plataformas tecnológicas e sem a necessidade da presença física na organização. A retomada do serviço presencial deve ser feita de forma gradual, com um planejamento pautado na segurança dos trabalhadores. Alinhado a isso, deve ser estruturada uma prestação de serviço público que garanta a eficiência e atendimento às demandas. Para tanto, deve-se levantar as ferramentas tecnológicas de apoio mais seguras e condizentes com a situação de qualidade almejada na entrega do serviço.

V.9. PLANO DE COMUNICAÇÃO

Ter uma comunicação efetiva e distintiva para as ações deste Plano de retomada, alinhada às diretrizes e sub-planos de trabalho das áreas e validados pela organização, é tão necessária quanto a criação do próprio Plano per se. Criar um plano de comunicação assertivo, dinâmico e responsivo exige criar uma estratégia que atinja todos os públicos envolvidos, como servidores, terceiros, parceiros e os usuários dos serviços, sendo por meio da escolha da linguagem correta e abrangente ou dos meios e canais que chegarão a todos sem distinção. O objetivo é garantir a segurança e saúde de todos, assim como a transparência e eficiência nos serviços que serão prestados pela entidade. Vale alertar que as ações de comunicação devem ser pensadas para todas as unidades administrativas e, quando se tratar de órgão com desconcentração territorial, considerando as peculiaridades das localidades onde se encontram (regulamento, situação do enfrentamento da doença etc.). Portanto, a retomada não será uniforme para todos os órgãos.

É importante, ainda, que seja elaborado um plano de comunicação dando ciência das ações implementadas a todos os *stakeholders* da instituição e que sejam usados todos os meios e instrumentos de veiculação tradicionais de eficiência conhecidos, tais como whatsapp, e-mail, mídias sociais disponíveis, dentre outros.

e instrumentos de veiculação tradicionais de eficiência conhecida, mas também que se incorpore ao plano outros meios possíveis para fazer as informações chegarem, tais como whatsapp, e-mail, todas as mídias sociais disponíveis, dentre outros.

V.10. PLANO DE TREINAMENTO

No atual cenário das organizações, entre as ações mitigatórias e que podem tornar-se parte da nova rotina das organizações públicas, está o investimento em um plano, ou mesmo política, de treinamento *on line* ou presencial com novas metodologias (otimização dos treinamentos antes em 16 e 24 horas, para 08 horas porém em duas ou três turmas). Considerando que os efeitos da pandemia devem perdurar por longo período, e que esses treinamentos (*on line* ou com prazo otimizado e divisão em equipes/turmas) já veem demonstrando efetividade especialmente nas organizações privadas, esse modelo pode se tornar eficiente para o poder público, gerando maior difusão do conhecimento e – por vezes – engajamento e participação pelo público alvo.

O plano de treinamento deve ser direcionando para temas que possam atender às demandas das áreas afetadas, temáticas da atualidade e aquelas necessárias à efetividade na implantação dos planos de trabalho validados pela alta direção. Deve contemplar, ainda, treinamento das demandas represadas.

Por fim, passa a ser, ao nosso ver, parte dos treinamentos obrigatórios da Administração Pública o enfoque aplicado à gestão de riscos e compliance, não só pelo novo cenário que a partir da pandemia se desenhou, mas porque uma Administração que não pode, minimamente, desenhar suas possíveis incertezas, atribui ao acaso o futuro de suas ações e demandas.



V.11. PLANO DE POLÍTICAS DE INTEGRIDADE REMOTA DO PÓS-CRISE

Considerando toda a situação atípica vivenciada pelos órgãos e entidades públicas decorrente da pandemia e o cenário impreciso para a volta da normalidade da prestação de serviço presencial, é essencial que seja elaborado plano com a política de integridade remota do pós-idade, prevendo medidas para evitar violação das normas e condutas éticas que regem os negócios da organização.

É importante estabelecer as diretrizes e regras para as reuniões *on line* com fornecedores, a gestão e fiscalização dos contratos, ou seja, notadamente há que se fortalecer a transparência nas negociações.

Além disso, nos órgãos e entidades públicas que já implantaram o programa de integridade, devem ser planejadas as medidas de monitoramento e gestão remotos do programa.

Por fim, é importante divulgar o canal de denúncias para que os interessados possam informar quaisquer violações ou ilícitos praticados durante e após o período pandêmico.

VI. GOVERNANÇA DO PLANO DE RETORNO DOS SERVIDORES AS SUAS ATIVIDADES

Em consonância com o que foi apresentado nessa proposta de ação, os planos estabelecidos devem ser simples e eficazes, a fim de facilitar o entendimento de todos os colaboradores, em todos os níveis hierárquicos.

Além dos itens sugeridos até aqui, para a concepção de um Plano seguro de retomada ainda há que se ater para a sua governança, devendo, assim, conter: a indicação de um responsável para a gestão pela implementação e monitoramento da execução do Plano; a definição de datas de início e término para as atividades, com a finalidade de facilitar que a alta administração da organização estabeleça um plano de alocação dos recursos que garantam a implementação do Plano em cada uma de suas etapas. Veja-se o exemplo sintético no quadro abaixo:

PLANO DE AÇÃO	GESTOR - ÁREA RESPONSÁVEL	DATA DE INÍCIO	DATA FINAL	STATUS DO PLANO DE AÇÃO
Reunião do Comitê de Gestão de Crise	Comitê de Gestão de Crise	XX/XX/2020	XX/XX/2020	Aplicado
Limitação ou Controle de entrada de pessoas	Portaria - Secretaria	XX/XX/2020	XX/XX/2020	Pendente
Disponibilização de máscaras	Recursos Humanos	XX/XX/2020	XX/XX/2020	Aplicado
Disponibilizar Ácool em Gel	Recursos Humanos	XX/XX/2020	XX/XX/2020	Aplicado
Cartazes informativos, visíveis ao público com orientações básicas de higiene	Alta Administração	XX/XX/2020	XX/XX/2020	Pendente
Aplicação de Check de Compliance nos contratos	Compliance	XX/XX/2020	XX/XX/2020	Aplicado
Marcação dos lugares dentro do espaço físico, para evitar o compartilhamento de materiais	Gestores da Área	XX/XX/2020	XX/XX/2020	Em Andamento
Intensificar a higienização dos banheiros e locais de circulação	Serviço de Limpeza	XX/XX/2020	XX/XX/2020	Aplicado
Registro de Contato com Autoridades Sanitárias e de Regulação	Compliance	XX/XX/2020	XX/XX/2020	Aplicado
Avaliação Contínua dos Riscos Residuais relacionados ao COVID-19	Compliance	XX/XX/2020	XX/XX/2020	Pendente

VII. CON CLU SÃO

Não há dúvida de que os impactos desta grave crise mundial, decorrente da pandemia do COVID-19 e com grandes consequências na economia e nas relações humanas, terá na Administração Pública o seu grande ponto de equilíbrio.

É o Poder Público, por meio da consecução de políticas públicas, instituição de benefícios e isenções, bem como, pelo direcionamento das ações dos indivíduos e das empresas, o único capaz de gerenciar esse processo de retomada.

Porém, com um cenário ainda de muitas incertezas e com as consequências da pandemia ainda impassíveis de medição, é preciso diálogo e o entendimento de que situações extraordinárias e de repercussão geral devem ser tratadas com o mesmo zelo e serenidade do tratamento dado às causas que as originaram.

Em razão disso é que se espera que este material seja capaz de gerar o engajamento do Poder Público em buscar, desde já, uma estratégia concertada para a continuidade de suas relações e para potencializar o ressurgimento de uma sociedade orientada ao desenvolvimento regional e nacional sustentável.

SOBRE OS AUTORES



RODRIGO PIRONTI AGUIRRE DE CASTRO

- Pós-Doutor em Direito pela Universidad Complutense de Madrid (Espanha).
- Doutor em Direito Econômico pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná.
- Mestre em Direito Econômico e Social pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná.
- Certificado em Gestão de Riscos QSP Summit.
- Certificado em Compliance pela FIPECAFI.
- Professor convidado da Universidade de La Plata – Argentina. Professor convidado da Universidade de San Nicolas de Hidalgo e da Universidade Tecnológica de Monterrey – México. Professor convidado da Escola de Gestão Pública Gallega e da Universidade Complutense de Madrid – Espanha. Professor convidado do “Centro Studi Giuridici Latinoamericani” – Itália. Professor de graduação e pós-graduação na Universidade Positivo.



TATIANA CAMARÃO

- Mestre em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais (1997).
- Assessora Técnica Especializada da Presidência do Tribunal de Justiça de Minas Gerais.
- Professora da Pós-Graduação da PUC/MG.
- Diretora do Instituto Mineiro de Direito Administrativo – IMDA.
- Palestrante e coautora dos livros *Licitações e contratos: aspectos relevantes* (2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2008), *Termo de Referência* (4. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2014), *Processo Administrativo: Comentários à Lei nº 9.784/99* (2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2009) e *Manual prático do pregão* (Belo Horizonte: Mandamentos, 2006).

MATERIAL COMPLEMENTAR

Orientações Sobre a Aplicabilidade da Lei 13.979/2020

Autor: Benjamin Zymler

Fonte: <https://conteudo.negociospublicos.com.br/orientacoes-sobre-a-aplicabilidade-da-lei-13979-2020>

Reflexo e implicações nas contratações públicas

Autor: Pironti Advogados

Fonte: <https://www.pirontiadogados.com/content/covid---19--reflexos-e-implicacoes-nas-contratacoes-publicas/65>

Reflexo nas contratações públicas sob a ótica empresarial

Autor: Pironti Advogados

Fonte: <https://www.pirontiadogados.com/content/covid---19--reflexo-nas-contratacoes-publicas-sob-a-otica-empresarial/67>

O Compliance e o COVID-19

Autor: Pironti Advogados

Fonte: <https://www.pirontiadogados.com/content/compliance-e-o-covid-19/81>

Lei Geral de Proteção de Dados e o COVID-19

Autor: Pironti Advogados

Fonte: <https://www.pirontiadogados.com/content/lei-geral-de-protecao-de-dados-e-o-covid-19/80>

Cartilha: Debates Online – Impactos COVID-19 nas contratações públicas

Coordenação: Tatiana Camarão

Fonte: <https://divulgacao.editoraforum.com.br/forum-de-debates-online/>

Contratos Administrativos no contexto do COVID

Autoras: Larissa Panko, Caroline Borges e Andreia Mazzola

Fonte: <https://conteudo.negociospublicos.com.br/contratos-administrativos-no-contexto-do-covid19>

Contratação pública extraordinária no período do coronavírus

Autores: Luciano Elias Reis e Marcus Vinícius Reis de Alcântara

Fonte: https://www.zeniteneews.com.br/legislacao-covid-19/contratacao_publica_extraordinaria_no_periodo_do_coronavirus_19.pdf

Cartilha de Sistema de Registro de Preços COVID

Autores: Luciano Elias Reis e Marcus Vinícius Reis de Alcântara

Fonte: <http://rcl.adv.br/site/wp-content/uploads/2020/04/CARTILHA-DE-SISTEMA-DE-REGISTRO-DE-PREÇOS-COVID.pdf>

Impactos da Medida Provisória 927/2020 nas relações de trabalho e seus reflexos nas terceirizações realizadas pela Administração Pública

Autor: Thiago Zagatto

Fonte: www.licitacaocontrato.com.br/coronavirus/artigosCoronavirus/E-Book%20Impactos%20MPV%20927%20Thiago%20Zagatto.pdf

Perguntas e respostas

Autor: Tribunal de Contas de Santa Catarina

Fonte: http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/coronavirus_perguntas_e_respostas.pdf

Cadernos orientadores de licitações, contratos e convênios

Autor: Procuradoria Geral do Estado do Paraná

Fonte: <http://www.pge.pr.gov.br/Pagina/Cadernos-Orientadores-0>

Suprimento de fundos: orientações gerais a estados e municípios, como estratégia logística de combate ao Covid-19

Autores: Voluntários do Grupo “Colaboradores ENAP”, e revisados pela SEGES.

Fonte: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/content/covid19/Suprimento-de-fundos.pdf>

PARECER, ORIENTAÇÃO E NOTA TÉCNICA

Parecer AGU nº 00063/2020/CONJUR-CGU/CGU/AGU – Direito Administrativo. Consulta Jurídica. Covid-19. Apoio Administrativo. Orientação no acompanhamento do contrato
Autor: AGU

Fonte: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/conteudo/covid19/Parecer-63---COVID-19.pdf>

Parecer Referencial AGU nº 00011/2020/CONJUR-MS/CGU/AGU – Aquisição de bens e insumos de saúde destinados ao enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus. Análise das minutas
Autor: AGU

Fonte: <https://www.saude.gov.br/images/pdf/2020/marco/03/PARECER-REFERENCIAL-n.%2000011-2020-CONJUR-MS-CGU-AGU.pdf>

Parecer AGU nº 00002/2020/CNMLC/CGU/AGU – Análise de Minutas para Contratações fundadas na Lei nº 13.979/20 (enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus, causador do Covid-19)
Autor: AGU

Fonte: https://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/908837

Parecer nº 00310/2020/CONJUR-MEC/CGU/AGU – Consulta sobre o procedimento a ser adotado pelo Ministério da Educação no que se refere aos prestadores de serviços terceirizados em razão da pandemia causada pelo Covid-19
Autor: AGU

Fonte: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/conteudo/covid19/Parecer-Consulta-SAA-Liberao-dos-Terceirizados.pdf>

Parecer nº 00106/2020/DAJI/SGCS/AGU – Consulta sobre terceirização no âmbito da pandemia do Coronavírus.
Autor: AGU

Fonte: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/conteudo/covid19/Parecer-DAJI-terceirizados.pdf.pdf.pdf>

Orientações sobre o regime de transição dos contratos administrativos durante o período de enfrentamento da emergência pública decorrente do Coronavírus – Covid-19
Autor: Procuradoria Geral do Estado de Pernambuco

Fonte: http://www.pge.pe.gov.br/app_themes/Orientacoes_sobre_Regime_Transicao_Contratos_Administrativos_Versao_Final.pdf

Parecer Referencial
Autor: Procuradoria Consultiva do Estado de Pernambuco

Fonte: http://www.pge.pe.gov.br/app_themes/Parecer_Referencial_Emergencia_COVID.pdf

Passo a passo para contratação direta para enfrentamento do Covid-19

Autor: Procuradoria Geral do Estado de Pernambuco

Fonte: http://www.pge.pe.gov.br/app_themes/Passo_a_Passo_para_Contratacao_Direta_Versao_2.pdf

Nota Técnica nº 66/2018-MP – Consulta sobre a concessão de recesso e ponto facultativo para empregados terceirizados

Autor: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – SEGES

Fonte: <https://www.saude.gov.br/images/pdf/2020/marco/03/PARECER-REFERENCIAL-n.%2000011-2020-CONJUR-MS-CGU-AGU.pdf>

Nota Técnica nº 008/2020 – Orientações quanto aos aspectos orçamentários, contábeis e jurídicos envolvendo as ações de enfrentamento ao coronavírus

Autor: Confederação Nacional dos Municípios

Fonte: https://www.cnm.org.br/cms/biblioteca/NT_08-2020_Orientacoes_quanto aos aspectos orcamentarios contabeis e juridicos envolvendo as acoes de enfrentamento ao coronavirus.pdf

Nota Técnica nº 101.353-1/20 – Orientação aos jurisdicionados do TCE/RJ acerca da realização de procedimentos de contratação direta ou mediante licitação, para aquisições diversas destinadas ao enfrentamento da emergência de saúde

Autor: Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro

Fonte: <https://pge.rj.gov.br/comum/code/MostrarArquivo.php?C=MTA0TU%2C>

Contratações públicas para o combate ao Covid-19

Autor: MPF – Combate à Corrupção

Fonte: http://www.mpf.mp.br/pgr/documentos/Regimeemergencial_econtratacoespublicasparaenfrentamentodoCOVID19modif.pdf.pdf

Gerenciamento de Riscos à luz da Lei nº 13.979/2020 - Teoria e Prática

Autor: Thiago Zagatto

Fonte: <https://icogesp.com.br/item/154-gerenciamento-de-riscos-a-luz-da-lei-n%C2%BA-13-979-2020-teoria-e-pratica>

MP/MG – CGMP nº 2, de 30 de março de 2020 – Enunciados de Súmulas sobre as diretrizes a serem observadas pelos membros do Ministério Público do Estado de Minas Gerais quanto à aplicação da Lei n.º 13.655, de 25 de abril de 2018, que alterou a Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB/Decreto-Lei n.º 4.657/42)

Autor: Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional do Ministério Público do Estado de Minas Gerais

Fonte: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/291665017/mp-mg-31-03-2020-pg-2>

ARTIGOS

Coronavírus e contratação direta: para além da área de saúde

Autor: Anderson Pedra

Fonte: https://sollicita.com.br/Noticia/?p_idNoticia=16039

Pagamento antecipado por bens adquiridos pelos órgãos públicos na pandemia

Autoras: Cristiana Fortini e Juliana Picinin

Fonte: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/pagamento-antecipado-por-bens-adquiridos-pelos-orgaos-publicos-na-pandemia-16042020>

O perigo da relativização indevida da transparência administrativa

Autora: Cristiana Fortini

Fonte: <https://www.conjur.com.br/2020-mar-26/interesse-publico-perigo-relativizacao-indevida-transparencia-administrativa>

Contratações públicas para o enfrentamento da situação de emergência

Autor: Edcarlos Alves Lima

Fonte: <https://www.conjur.com.br/2020-abr-01/opiniao-contratacoes-publicas-situacao-emergencia>

Os reflexos da MP nº 932/2020 que alterou as alíquotas dos serviços sociais autônomos nas planilhas de custo dos serviços terceirizados

Autora: Flaviana Paim Gravataí

Fonte: <http://flavianapaim.com.br/index.php/2020/04/03/os-reflexos-da-mp-no-932-2020-que-alterou-as-aliquotas-dos-servicos-sociais-autonomos-nas-planilhas-de-custo-dos-servicos-terceirizados-2/>

Os reflexos da MP nº 936 nos contratos terceirizados suspensos

Autora: Flaviana Paim Gravataí

Fonte: <http://www.olicitante.com.br/mp-936-contratos-terceirizados-suspensos/>

Como a Administração Pública continuará suprindo suas necessidades em um cenário de escassez de recursos e de fornecedores inseguros em assumir novos compromissos?

Autora: Gabriela Pércio

Fonte: <http://www.olicitante.com.br/covid-19-corona-necessidade-administracao-fornecedores/>

Descumprimento de contrato administrativo e aplicação de sanções no contexto da pandemia covid-19

Autora: Gabriela Pércio

Fonte: http://www.licitacaocontrato.com.br/artigo_detalle.html

Reflexos da Covid-19 nas contratações de obras e serviços de engenharia: precisamos todos rejuvenescer

Autor: Hamilton Bonatto

Fonte: <http://www.olicitante.com.br/covid-19-reflexos-obras-servicos-engenharia-bonatto/>

Covid-19 e os impactos nos contratos administrativos de serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra

Autor: João Luiz Domingues

Fonte: http://www.licitacaocontrato.com.br/artigo_detalle.html

Contratos administrativos e flexibilidade em tempos de Covid-19

Autor: Luciano Ferraz

Fonte: <https://www.conjur.com.br/2020-abr-01/luciano-ferraz-contratos-administrativos-flexibilidade>

Licitações Públicas e E-Marketplace: Um sonho não tão distante

Autores: Marcos Nóbrega e Ronny Charles L. de Torres

Fonte: <http://www.olicitante.com.br/marketplace-sonho-distante/>

Efeitos jurídicos da crise sobre as contratações administrativas

Autor: Marçal Justen Filho

Fonte: https://seac-rj.com.br/files/artigo_coronavirus.pdf

Direito Administrativo e coronavírus

Autor: Rafael Carvalho Rezende Oliveira

Fonte: <https://www.migalhas.com.br/depeso/321892/direito-administrativo-e-coronavirus>

Ponderações sobre a utilização da lei nº 13.979/2020 pelas empresas estatais

Autora: Renila Lacerda Bragagnoli

Fonte: <https://ronnycharles.com.br/ponderacoes-sobre-a-utilizacao-da-lei-no-13-979-2020-pelas-empresas-estatais/>

MODELOS DE MINUTA, CHECKLIST E MATRIZ DE RISCO

Modelos de minuta adequadas à Lei nº 13.979/20

Autor: AGU

Fonte: http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/908837

Painel com orientações e modelos em logística pública no combate ao Covid-19

Autor: SEGES – Ministério da Economia

Fonte: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/gestorpublico/1271-orientacoes-e-modelos-nas-contratacoes-publicas-durante-a-pandemia-do-coronavirus>

Guia Orientativo, matriz de verificação de risco, modelo de norma de procedimento e um checklist – Covid-19 – Diretrizes para compras e contratações emergenciais

Autor: Secretaria de Controle e Transparência do Estado do Espírito Santo

Fonte: <https://secont.es.gov.br/diretrizes-para-contratacoes-emergenciais-covid-19>

ARCABOUÇO LEGAL

Lei nº 8.666/1993:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm

Lei nº 9.307/1996:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9307.htm

Lei nº 10.520/2002:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10520.htm

Medida Provisória nº 926/2020:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv926.htm

Lei nº 13.979/2020:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm

Medida Provisória nº 927/2020:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv927.htm

Lei nº 13.303/2016:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm

Medida Provisória nº 951/2020:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv951.htm

Lei nº 13.655/2016:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Lei/L13655.htm

- Decreto nº 4.657/1942:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del4657.htm



FALE COM OS AUTORES:

**RODRIGO PIRONTI
AGUIRRE DE CASTRO**

+55 41 3209-7200
www.pirontiadvogados.com



**TATIANA
CAMARÃO**

+55 31 99951-1075
www.tatianacamara.com.br



APOIO: **FÒRUM**