



PROJETO DE OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS NA SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE

PROCESSOS:

- **Aquisições**
- **Contratos**
- **Convênios Estaduais e Federais**
- **Fundo a Fundo**



ESTADO DE GOIÁS

Marconi Ferreira Perillo Júnior
GOVERNADOR DO ESTADO DE GOIÁS

José Eliton de Figueredo Júnior
VICE-GOVERNADOR

SEGPLAN

Giuseppe Vecci

SECRETÁRIO DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

Otávio Alexandre da Silva

SUPERINTENDENTE EXECUTIVO

Maria Christina de Azeredo Costa Reis

SUPERINTENDENTE DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Janine Almeida Silva Zaiden

GERENTE DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

EQUIPE TÉCNICA

Declieux Crispim Baiocchi de Paula

Fernando Carlos Pereira

Guilherme Guimarães Corrêa

João Paulo Pires Bittencourt

Keity Bonatti dos Santos

Rafael Chedid Cardoso

Sílvia de Brito Teles

Veramar Oliveira Rassi

ÍNDICE

1. PLANO ESTRATÉGICO	4
2. GESTÃO POR PROCESSOS	6
3. GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS	7
4. EQUIPE DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA SES	8
5. METODOLOGIA	10
5.1 - Planejamento da Melhoria - Reunião de Mobilização	12
5.1.2 - Delimitação de escopo do Processo	14
5.2 - Modelagem	15
5.2.1 - Modelagem AS-IS	15
5.3 - Análise e Melhoria.....	21
5.3.1 - Árvore de Soluções, Análise e Modelagem TO-BE.....	21
5.3.2 - Sistema de Medição de Desempenho	24
5.4 - Implementação das Melhorias	26
5.4.1 - Proposta de Melhoria	26
5.4.2 - Implementação do Novo Processo	42

1. PLANO ESTRATÉGICO

A partir de janeiro de 2011 passa a vigorar no Estado de Goiás um novo modelo de gestão baseado na inovação, empreendedorismo e com foco em resultados. Um dos eixos prioritários estabelecidos no Plano Estratégico 2011-2014 consiste na “Estruturação de uma nova administração pública”.

Neste contexto foi concebido o Projeto Estruturante “Otimização de Processos”, que se encontra vinculado ao Macro Objetivo “Governo dinâmico e transparente com um Estado a Serviço da Sociedade”.



Referido projeto será desenvolvido pela Secretaria de Gestão e Planejamento através da Superintendência de Modernização Institucional, por meio da Gerência de Escritório de Processos.

Pretende-se, com essa iniciativa, dar continuidade na modernização da gestão pública de Goiás, pois se trata de um projeto que permitirá a reestruturação e melhoria dos processos organizacionais, vislumbrando a excelência na prestação de serviços.

2. GESTÃO POR PROCESSOS

A Gestão por Processos visa mobilizar pessoas para gerar ganhos em uma organização a partir de melhorias e inovações em seu dia-a-dia de trabalho. Adotar a gestão por processos pressupõe criar uma cultura forte que inspire continuamente os colaboradores para criar e perseguir idéias que transformem os processos e maximizem o valor gerado para os clientes.

Podemos elencar os seguintes benefícios da gestão por processos:

- remover retrabalhos e atrasos;
- otimizar recursos;
- assegurar conformidade com normativos;
- aumentar a eficiência e eficácia operacional;
- uniformizar ferramentas e técnicas utilizadas;
- proporcionar clareza de responsabilidades;
- substituir o conhecimento tácito e pessoal pelo conhecimento exposto e institucional.

A criação de Escritório de Processos é um mecanismo vital para promover a implantação bem sucedida da gestão baseada em processos. Consolida o interesse e a ação em fornecer um mecanismo de controle efetivo e o apoio de muitas iniciativas de processos em andamento.

3. GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

A Gerência de Escritório de Processos – GEPROC - tem o objetivo de promover a otimização de processos nos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, por meio do apoio técnico e metodológico no mapeamento, análise e melhoria dos processos organizacionais finalísticos e corporativos, vislumbrando a excelência na prestação de serviços à sociedade.

Esta gerência, vinculada à Superintendência de Modernização Institucional, conforme Decreto 7.321, de 03 de maio de 2011, que institui a estrutura organizacional complementar da Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento, está alinhada ao eixo estratégico de governo, “**Estado a serviço da sociedade: Otimização de Processos**”.

A equipe da **Gerência de Escritório de Processos** é formada pelos colaboradores:

- **Maria Christina de Azeredo Costa Reis** (Superintendente de Modernização Institucional)
- **Janine Almeida Silva Zaiden** (Gerente de Escritório de Processos)
- Declieux Crispim Baiocchi de Paula
- Fernando Carlos Pereira
- Guilherme Guimarães Corrêa
- João Paulo Pires Bittencourt
- Keity Bonatti dos Santos
- Rafael Chedid Cardoso
- Sílvia de Brito Teles
- Veramar Oliveira Rassi

Contatos:

Fone: (62) 3201-5720

E-mail: escprocessos@segplan.go.gov.br e escprocessos@gmail.com

4. EQUIPE DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA SES

A Equipe de Gestão Estratégica é constituída com o objetivo de coordenar as atividades de melhoria de processos no órgão/entidade e na SES é formada pelos servidores:

- Halim Antônio Girade (Superintendente Executivo)
- Maria Lúcia Carnelosso (Assessora Técnica do Gabinete do Secretário)
- Cel. Valdi Marques de Sousa (Superintendente de Gestão, Planejamento e Finanças)
- Cláudia de Menezes Vidal Paiva (Assessora Técnica do Gabinete do Secretário)
- Solange Campos Martins Mota (Assessora da Superintendência Executiva)

Contatos:

Fone: (62) 3201-3803

E-mail: claudiamenezesvidal@gmail.com

Com objetivo de auxiliar a EGE a desenvolver as atividades afetas à otimização dos processos priorizados foram constituídos Grupos de Trabalhos – GT's – conforme abaixo:

Processo de Aquisições	Processo de Contratos	Processo de Convênios
Coordenador: Armando Zafalão Júnior	Coordenador: Murilo Lara de Faria	Coordenador: Murilo Lara Faria
Lucas Paula da Silva	Lucas Paula da Silva	Emílio Castro Rezende
Jurandir Dias de Paula Júnior	Jurandir Dias de Paula Júnior	Edilberto Alexandre Silva Machado
Edilberto Alexandre Silva Machado	Edilberto Alexandre Silva Machado	Ieda Vieira
Ricardo Alcoforado Maranhão Sá	Ricardo Alcoforado Maranhão Sá	Lucas Paula da Silva
Maria das Graças Ribeiro	Maria das Graças Ribeiro	Armando Zafalão Júnior
Murilo Lara de Faria	Armando Zafalão Júnior	Luiselena Luna Esmeraldo
Ieda Vieira	Ieda Vieira	Ademar Rodrigues Silva Júnior
Luiselena Luna Esmeraldo	Luiselena Luna Esmeraldo	
Ademar Rodrigues Silva Júnior	Ademar Rodrigues Silva Júnior	

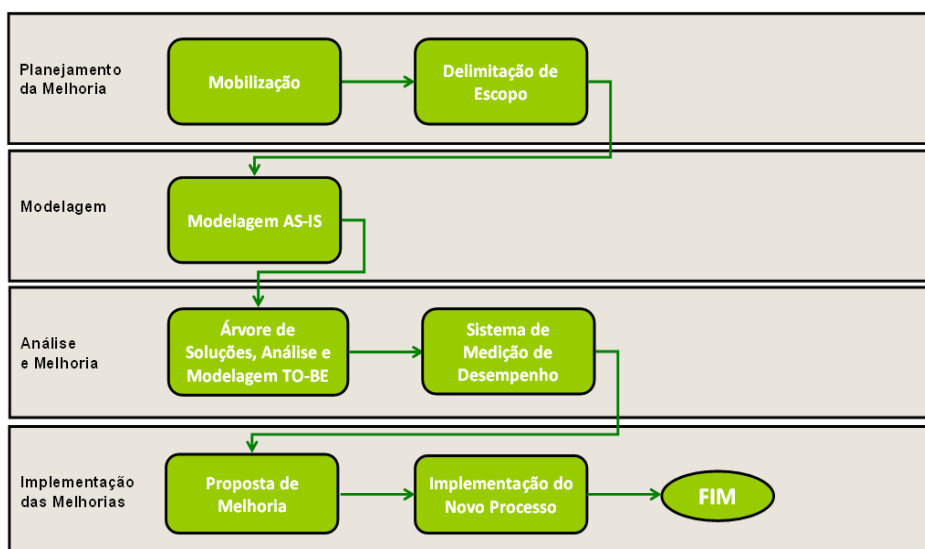
Processo Fundo a Fundo	
Ademar Rodrigues Silva Júnior	Eliane Telles Rodrigues
Alvimar Marques de Almeida	Emílio de Castro Rezende
André Alves dos Santos	Flávia Cristina de O. Ribeiro
Antonio Barsanulfo dos Santos	Lucas P. Silva
Cláudia de Menezes Vidal Paiva	Meire de Paula
Dirceone Ribeiro de Campos	Murilo Lara de Faria
Edilberto Alexandre S. Machado	Ricardo Maranhão Sá
Elder Bahia Balestra	Wesley Leandro de Souza

5. METODOLOGIA

A metodologia utilizada é uma adaptação do Guia “D” Simplificação do GesPública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização do Governo Federal juntamente com o Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK).

Deve ser entendida como uma ferramenta de trabalho, eminentemente prática, capaz de auxiliar qualquer organização a realizar a análise e melhoria de seus processos organizacionais.

Para tanto, procuramos condensar, de maneira didática, todas as etapas relevantes para a condução desse tipo de trabalho e está organizado em uma seqüência lógica de 7 passos, subdivididos em 4 grandes etapas:



I - Planejamento da Melhoria: consiste no arranjo das condições para iniciar o trabalho de melhoria, como a formação e capacitação da Equipe de Gestão Estratégica (EGE), mobilização da organização, priorização e delimitação dos processos, formação dos Grupos de Trabalho (GT's), e ainda, elaboração do Plano de Trabalho.

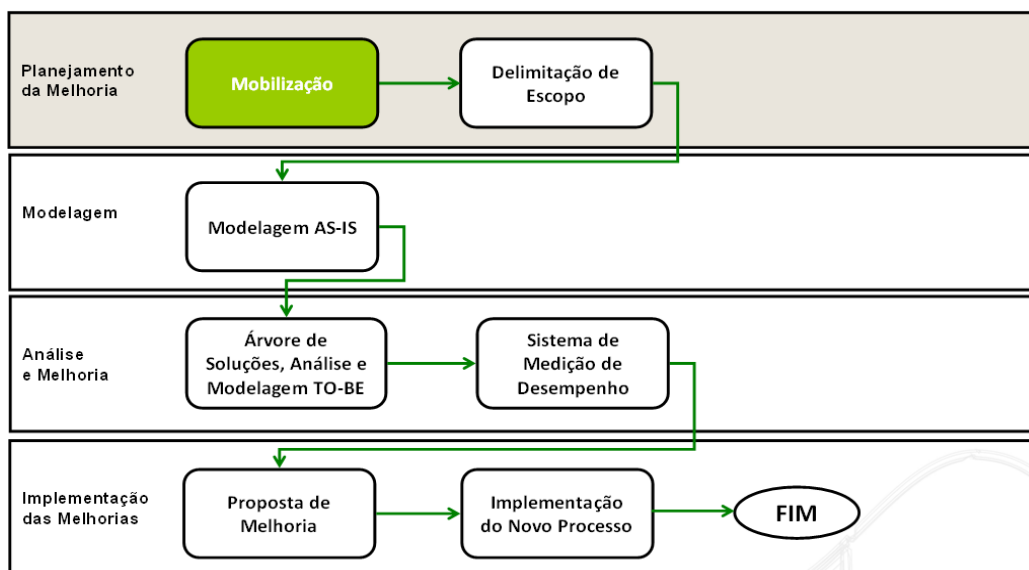
II - Modelagem do Processo: consiste no início do trabalho de mapeamento do processo, em que será desenhado o fluxo atual do processo (Fluxograma AS-IS), levantadas as normas inerentes ao processo e registrados os problemas e possíveis oportunidades de melhoria.

III - Análise e Melhoria: consiste na análise do fluxo atual e de outras condições que o influenciam para identificar possíveis soluções.

Ao mesmo tempo, será ainda trabalhada a formatação do novo fluxo e dos indicadores que servirão para monitorar o desempenho do processo ao longo do tempo.

IV - Implementação das Melhorias: consiste na etapa final do trabalho, que dispõe sobre as condições necessárias para a efetiva implementação do novo processo, como a manualização dos procedimentos e demais documentos necessários e a capacitação dos colaboradores para realização do novo fluxo do processo.

5.1 - Planejamento da Melhoria - Reunião de Mobilização



Nesta primeira Etapa, que é a do **Planejamento da Melhoria**, foi **realizada a mobilização da equipe** na realização de ações para compartilhamento dos conceitos acerca do Manual de Melhoria de Processos e para despertar nos colaboradores a disposição e a abertura para atuarem de forma participativa na execução das etapas da metodologia de trabalho a ser aplicada.

Para promover a mobilização da Secretaria da Saúde – SES - quanto ao Mapeamento e Redesenho dos Processos, foi realizada, dia 10 de janeiro de 2012, uma reunião coordenada pela equipe da Gerência de Escritório de Processos - GEPROC. Nesta reunião representaram a SES: Halim Antônio. Girade – Superintendente Executivo, Cel. Valdi M. de Souza, Armando Zafalão Júnior, Solange Campos M. Martins, Murilo L. de Faria, Lucas P. da Silva, Ademar Rodrigues, Clarinha Pereira da Silva, Cláudia de Menezes Vidal Paiva e Márcio S. Cardoso.

Nesta reunião, a Equipe de Gestão Estratégica – EGE – e o Grupo de Trabalho – GT - dos processos foram formados, sendo compostos por colaboradores da Secretaria da Saúde. Os processos a serem trabalhados também foram definidos, sendo eles: Aquisições, Contratos e Convênios.

Nesta etapa foi apresentado à SES o cronograma para a realização da análise e melhoria dos processos.

CRONOGRAMA DE TRABALHO

Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento
Superintendência de Modernização Institucional
ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

Meses	jan/12	fev/12	mar/12
Melhoria dos processos na Secretaria da Saúde			
Interlocação e mobilização para início dos trabalhos (GEPROC)	■		
Estabelecimento do termo de compromisso com o titular do órgão (GEPROC)	■		
Priorização dos processos a serem mapeados no órgão	■		
Elaboração do Plano de Trabalho	■		
Modelagem AS-IS	■	■	
Análise e proposição de melhorias		■	■
Modelagem TO-BE		■	■
Definição dos indicadores de processo			■
Proposta de implementação das melhorias			■
Treinamento Manualização			■

Neste Passo foram gerados os seguintes produtos:

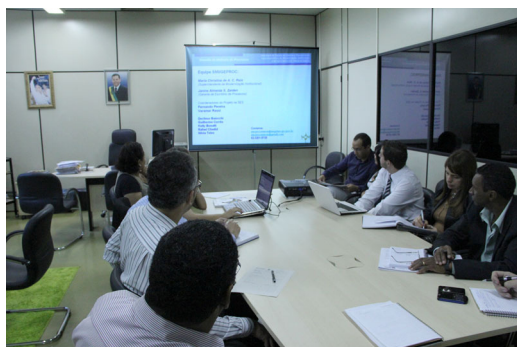
- ✓ EGE formada;
- ✓ Processos priorizados e GT's nomeados;
- ✓ Organização mobilizada (Ata de Reunião – 20120110).



Panorâmica



Panorâmica

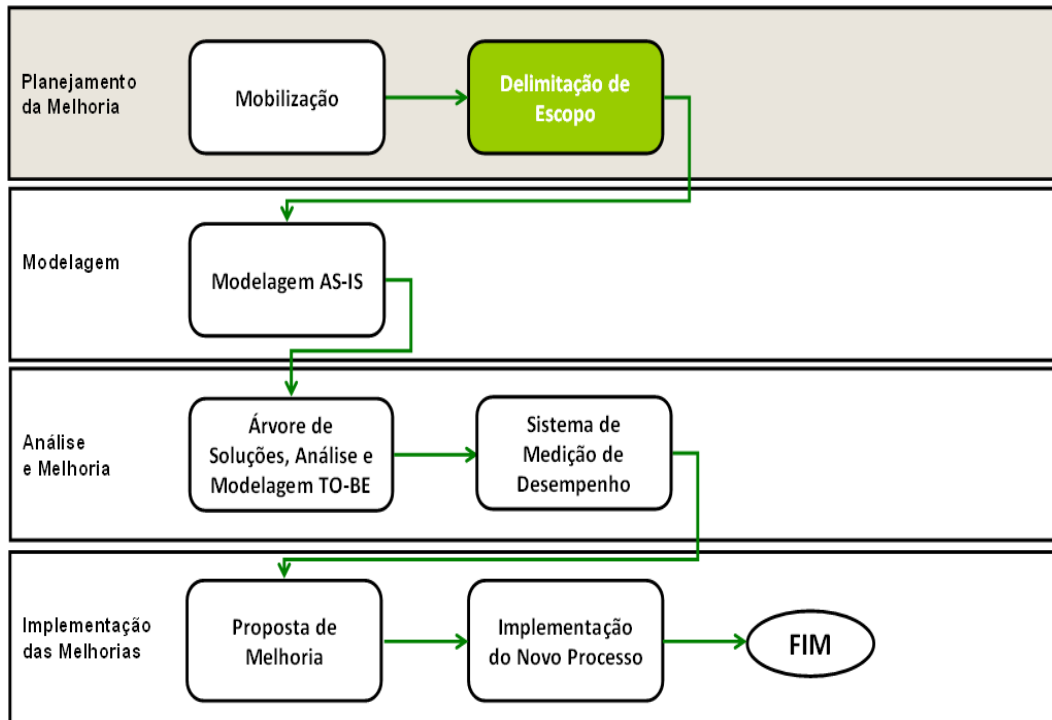


Panorâmica



Panorâmica

5.1.2 - Delimitação de escopo do Processo



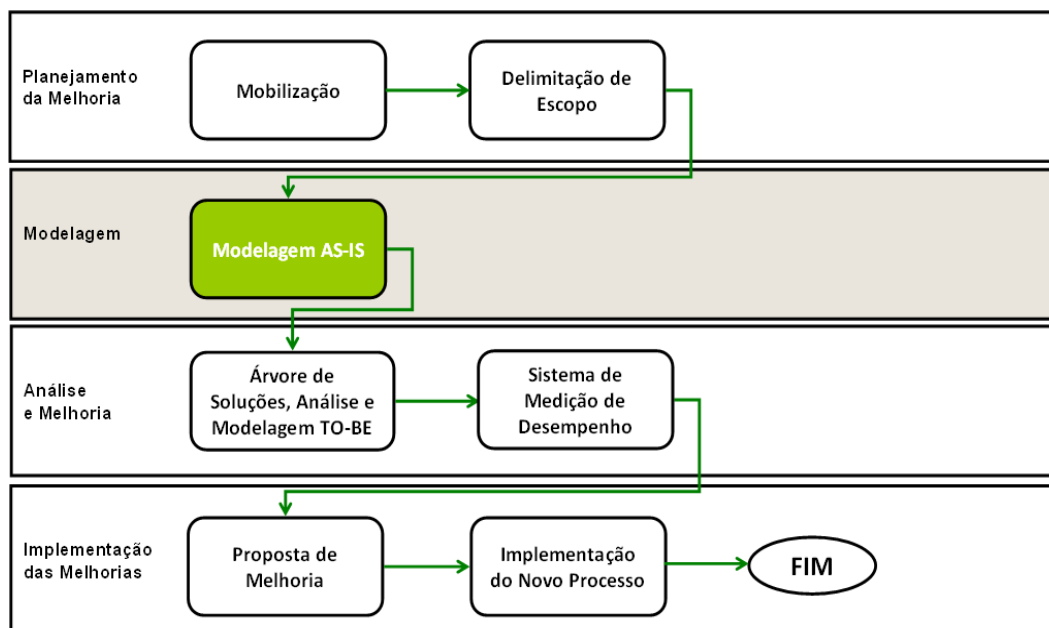
É neste passo que se define a abrangência da ação de melhoria que se pretende executar. A delimitação do escopo ocorreu durante a reunião de mobilização.

Neste passo foram gerados os seguintes produtos:

- ✓ Escopo do processo priorizado delimitado;
- ✓ Plano de Trabalho elaborado.

5.2 - Modelagem

5.2.1 - Modelagem AS-IS



Com o escopo delimitado, foi iniciada a etapa de **Modelagem**. Esta etapa compreende o desenho do fluxograma AS-IS, bem como a identificação das Normas que regulamentam o processo e o registro dos problemas nele identificados.

O AS-IS é como uma fotografia do processo atual e é representado através de um fluxograma, que é um desenho gráfico feito com símbolos padronizados. As etapas de realização de um processo de trabalho são apresentadas no AS-IS numa sequência lógica, permitindo assim, a interpretação conjunta do processo.

Seguindo a metodologia, em janeiro foram iniciadas as entrevistas. Desta forma, a GEPROC e a Gauss iniciaram o desenho dos processos atuais (AS-IS) realizando entrevista com os colaboradores das áreas responsáveis pelos processos contemplados. Estas entrevistas contaram com a participação dos integrantes da EGE e do Grupo de Trabalho da SES. Durante as mesmas, verificou-se a necessidade de mapear o Processo de Fundo a Fundo.

Modelagem AS-IS do Processo de Aquisições com a presença da equipe do Escritório de Processos, a consultoria Gauss e integrantes da EGE e do Grupo de Trabalho da SES

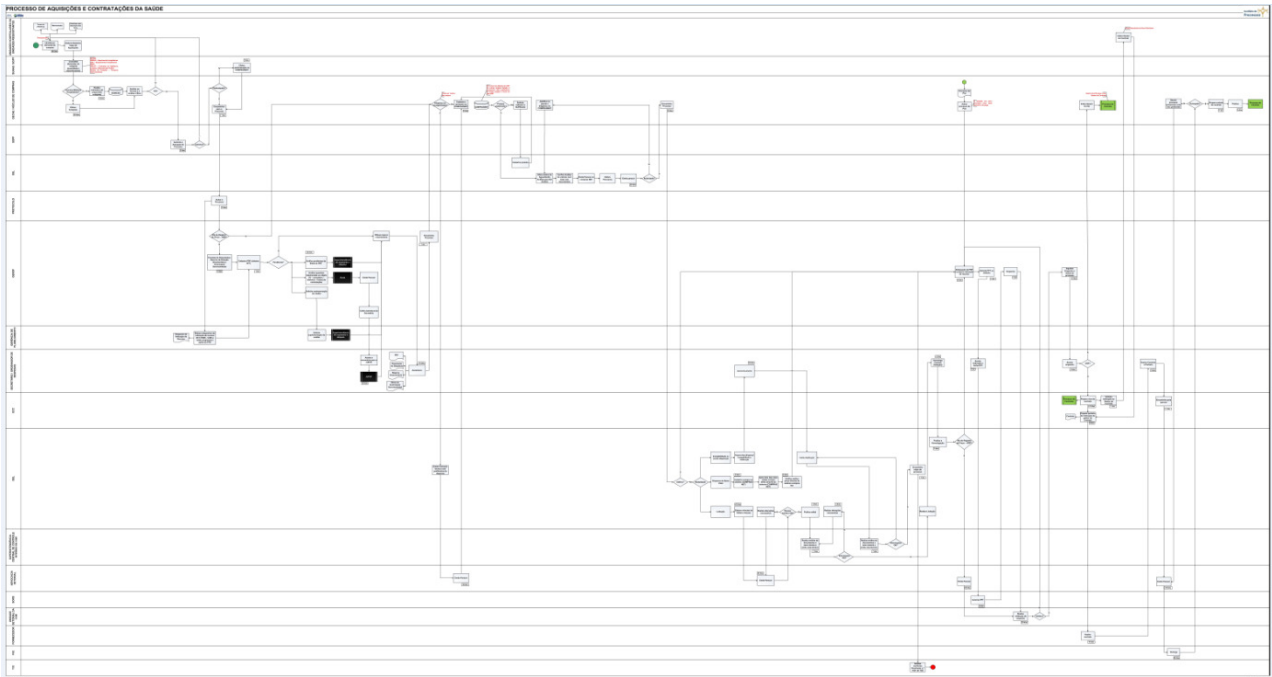


Modelagem AS-IS do Processo de Convênios com a presença de Janine Almeida, Gerente do Escritório de Processos, a integrante de sua equipe: Veramar Rassi e representando a SES: Murilo Faria e Lucas Paula

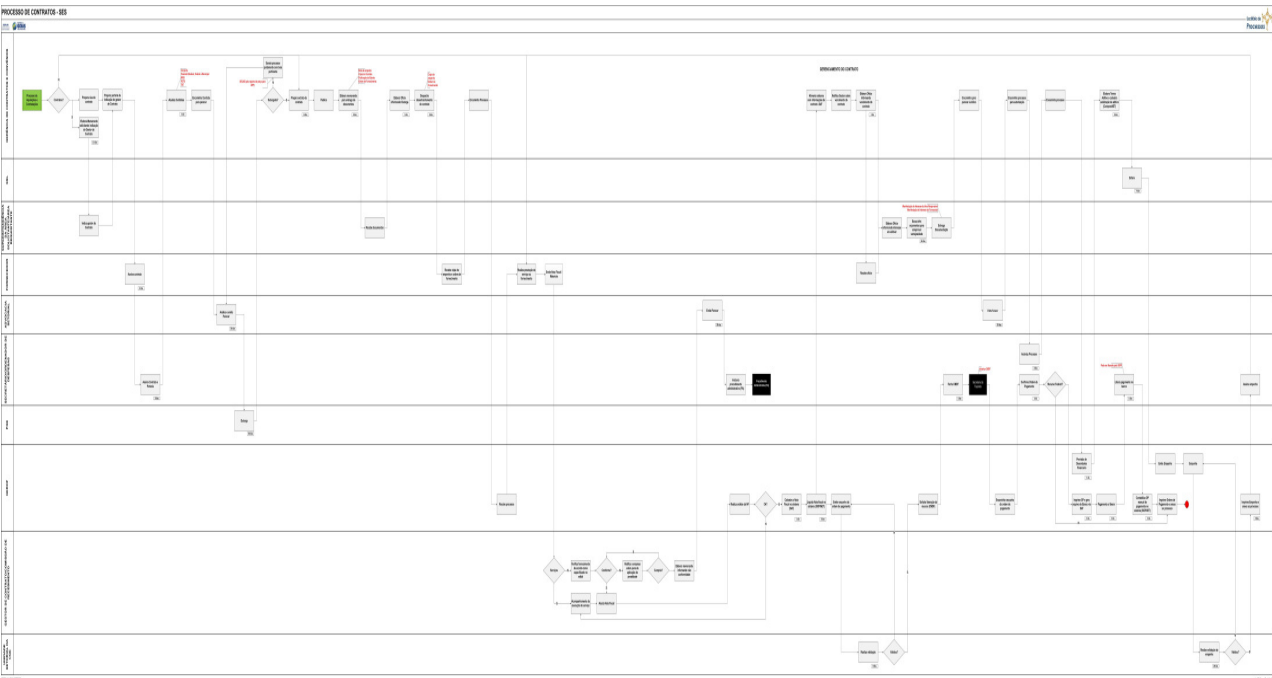
Cabe destacar que, durante as entrevistas, enquanto o processo era desenhado, os problemas identificados eram registrados, uma vez que serviriam de subsídios para a execução do próximo Passo, que é a Análise e Melhoria.

Vale ressaltar aqui a sistemática de elaboração dos fluxogramas AS-IS adotada pela GEPROC. Durante as entrevistas, é desenhado um esboço do que seria o fluxograma AS-IS de cada processo, pois ele reflete um seqüenciamento das tarefas necessárias para execução do processo. Ao término das entrevistas e de posse desse esboço, a GEPROC faz um novo desenho, adequando os dados do esboço ao BPMN, que é a notação por ela adotada para representar os processos desenhados. Esse trabalho demanda esforço por parte da GEPROC, mas seguir esta notação resulta em fluxogramas que explicitam os gargalos dos processos.

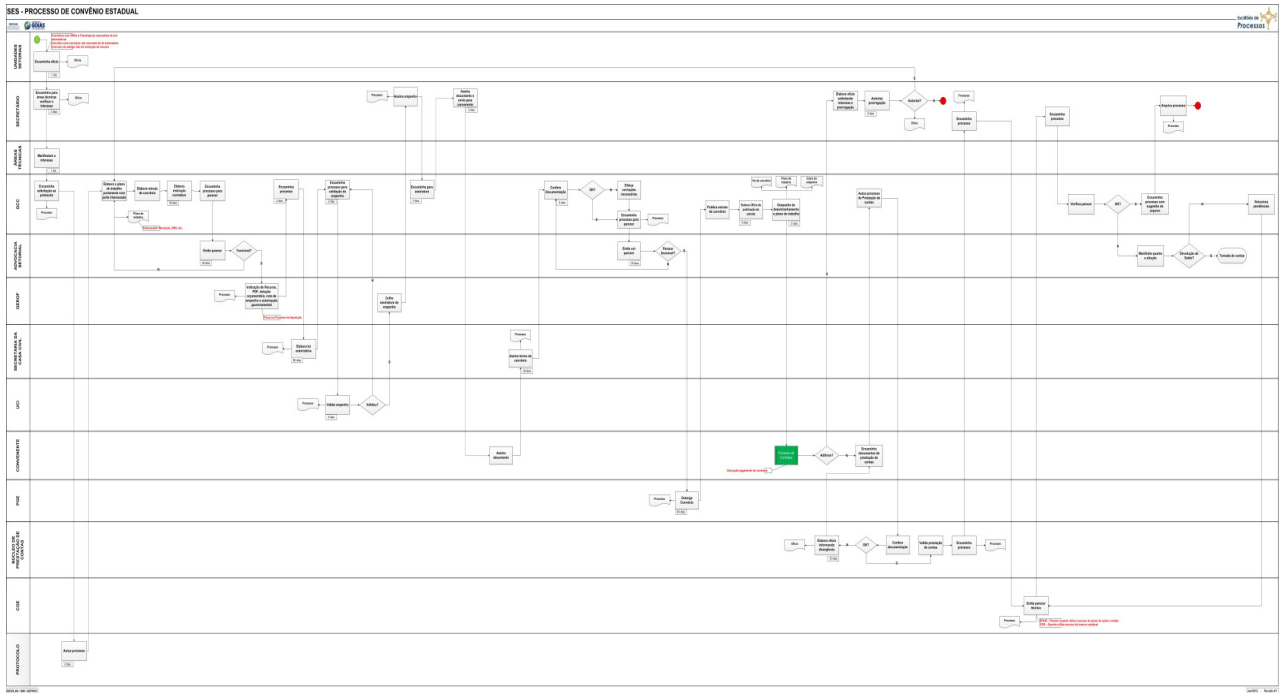
Ao final das entrevistas foram elaborados cinco fluxogramas AS-IS que refletiam a forma como cada um dos processos mapeados trabalhavam.



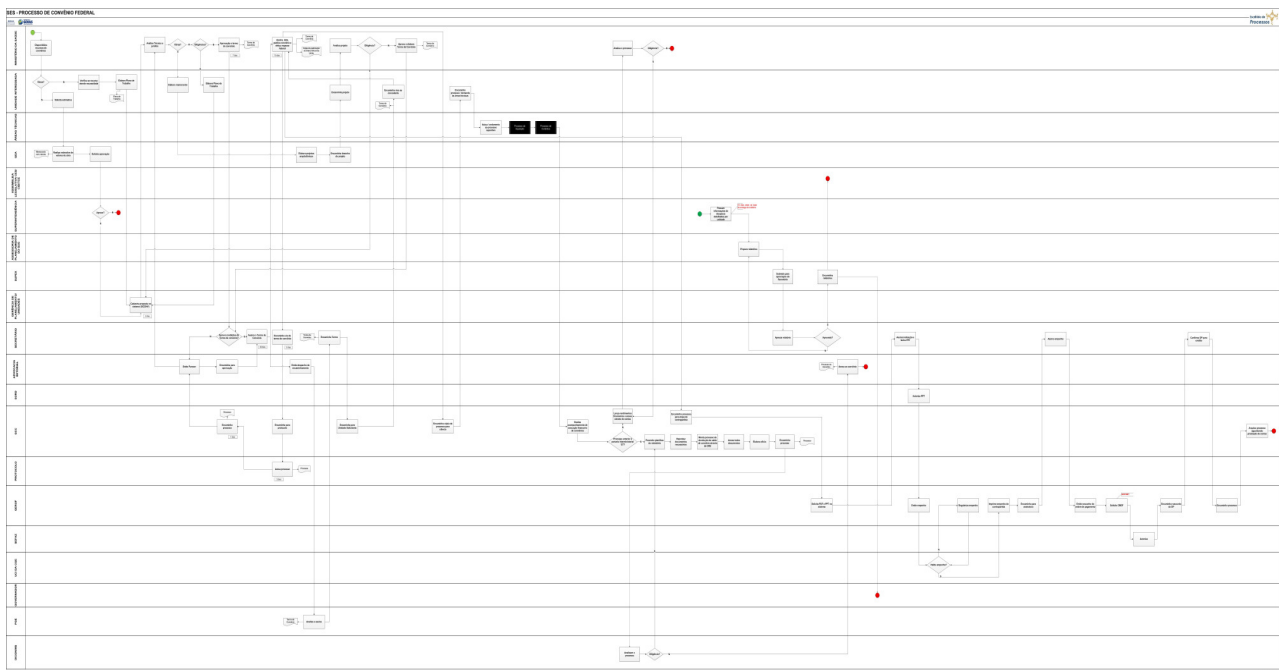
AS-IS do Processo de Aquisições



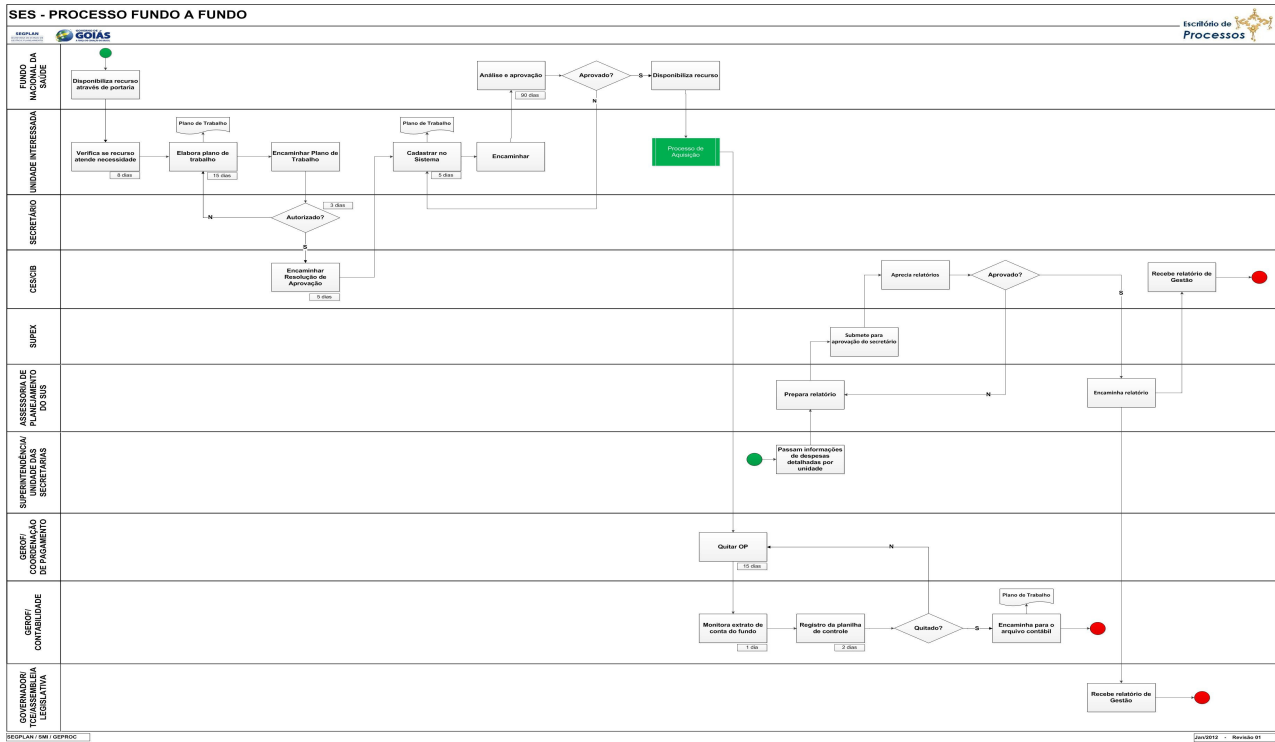
AS-IS do Processo de Contratos



AS-IS do Processo de Convênio Estadual




AS-IS do Processo de Convênio Federal



AS-IS do Processo de Fundo a Fundo

Enquanto a equipe da GEPROC se dedicava a elaborar os fluxogramas AS-IS, a EGE e o GT da SES ficaram responsáveis pelo levantamento das leis e normas que regulamentavam as etapas identificadas.

	SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE
	PROC004 – Fundo a Fundo

[Nesta tabela serão detalhadas os dispositivos legais que norteiam o processo de trabalho:] Lei 8080/90, Decreto Federal nº 7.508/2011, Lei 8.142/90, Decreto Estadual nº 7442/2011, Portaria GM/MS 399/2006, EC 29/2000, Lei Complementar 141/2012, Portaria Interministerial nº 507, de 24 de novembro de 2011 (SICONV), Portaria MS nº 2.198/2009, Portaria 2.913 de 12/12/2011

ETAPA	EXECUTOR	DISPOSITIVO LEGAL	TRECHO	GRAU DO IMPACTO
Disponibiliza recurso através de portaria	Fundo Nacional da Saúde	[Identificar o tipo do dispositivo legal, esfera e o ano em que foi criado. Ex.: Lei Complementar Federal 101/2000]	[Listar o trecho do dispositivo legal que afeta diretamente a etapa. Ex.: Art. 16. A criação, expansão ou aperfeiçoamento de ação governamental que acarrete aumento da despesa será acompanhado de: I - estimativa do impacto orçamentário-financeiro no exercício em que deva entrar em vigor e nos dois subsequentes;]	[Indicar o grau de influência do documento no desenvolvimento do processo, podendo ser classificado como ALTO, MÉDIO ou BAIXO. Ex.: ALTO]
Verifica se recurso atende necessidade	Unidade interessada			
Elabora Plano de Trabalho	Unidade interessada			
Encaminhar plano de trabalho	Unidade interessada			
Autorização do secretário	Secretário			
Encaminhar resolução de aprovação	CIB/CES			
Cadastrar no sistema ?	Unidade interessada			

SES.PROC004.A03.LN.R02.V00..doc

Anexo 03 – Formulário de Levantamento de Normas

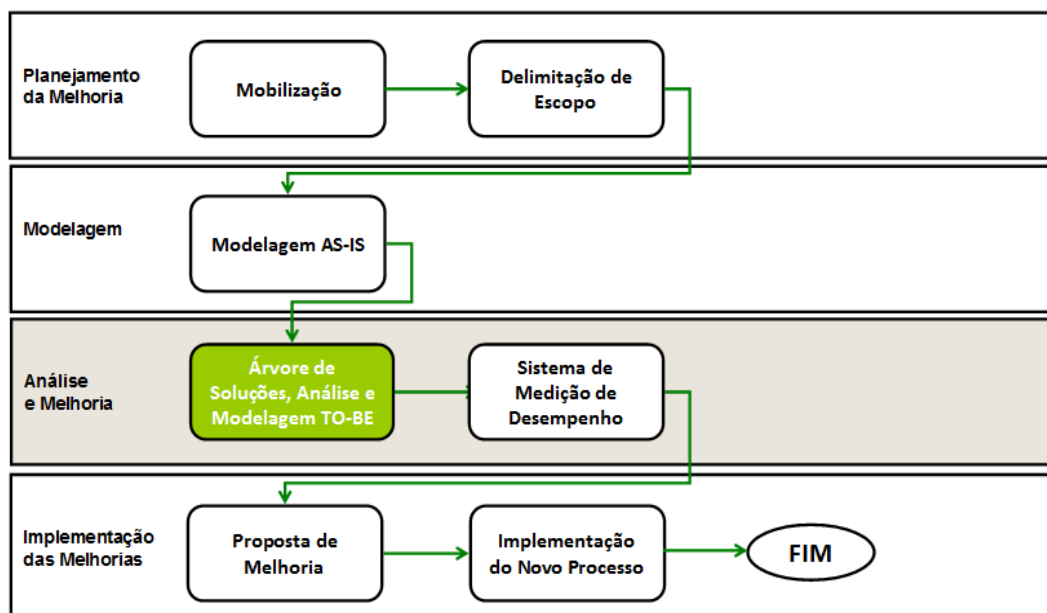
Assim que os fluxogramas AS-IS foram finalizados, a GEPROC iniciou a construção das Árvores de Soluções, artefato em que são registrados os problemas que foram identificados durante as entrevistas, bem como suas causas. A Árvore de Soluções serve como uma ferramenta para que os analistas do processo identifiquem, na Etapa de Análise e Melhoria, os pontos que impedem o bom andamento do trabalho.

Neste Passo foram gerados os seguintes produtos:

- ✓ Fluxogramas AS-IS;
- ✓ Relação de Normas Identificadas;
- ✓ Principais Problemas Identificados.

5.3 - Análise e Melhoria

5.3.1 - Árvore de Soluções, Análise e Modelagem TO-BE




Todos os produtos que foram gerados nas etapas de Planejamento da Melhoria e de Modelagem servem como subsídio para realização da **Árvore de Soluções, Análise e Modelagem TO-BE**.

Com intuito de levantar o tempo estimado para realizar cada atividade do fluxo em análise, foi encaminhado para a SES uma planilha contendo o seu fluxograma AS-IS bem como as atividades nele relatadas para preenchimento.

A Árvore de Soluções, cuja construção foi iniciada já no Passo de Modelagem, ganhou corpo com a identificação, durante as entrevistas realizadas, de novos problemas e de suas respectivas causas e efeitos. Como previsto nesta etapa, a GEPROC e o consultor da Gauss detalharam as causas e formularam propostas que fossem capazes de solucionar cada um dos problemas identificados.

Na sequência, aplicou-se a Matriz de Gravidade, Urgência e Tendência (GUT) para classificar os problemas identificados. Após priorizá-los, foram especificados quais resultados se esperaria obter com a implantação das respectivas soluções propostas, bem como os responsáveis por implementá-las e em que prazo.

 ESTADO DE GOIÁS	SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE/SES
	PROC0001 – Aquisições SES

Parte I: Identificação e Priorização dos Problemas

[Nesta tabela serão identificados todos os problemas que afetam o processo de trabalho supracitado. Esses problemas e suas respectivas causas e soluções deverão ser listados, validados e organizados. Na sequência, aplica-se o método G.U.T. sobre os problemas para priorizar os mais relevantes, conforme exemplificado abaixo.]

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	G	U	T	PONTOS	CLASSIFICAÇÃO
<p>1. Foi identificado um elevado número de processos de aquisições em trâmite.</p> <p>Nos exercícios de 2010 e 2011, foram cadastrados 352 e 380 pedidos de compra no ComprasNet, respectivamente.</p>	<p>-Excessiva demanda por aquisições e especificidades dos produtos da área;</p> <p>-Fragmentação dos processos licitatórios, abrangendo no máximo 30 itens por pregão;</p> <p>-Abertura de diversos pedidos de compra com finalidades semelhantes a fim de obter êxito em algum dos certames em andamento;</p> <p>-Infraestrutura física e de pessoal precária para processar a demanda de licitações da secretaria (GEL e GECAE).</p> <p>-Ausência de planejamento das aquisições, considerando histórico de demanda e controle de estoque.</p> <p>- Tamanho e a complexidade da SES GO.</p>	<p>-Verificar a possibilidade de agrupamento com maior abrangência de itens por semelhança de especificação e coincidência de fornecedores, não limitando a quantidade de 30 itens por processo licitatório.</p> <p>-Aumentar o quadro de servidores responsáveis por executar os trâmites de cadastro de pedidos até a efetivação de compra, especialmente a GECAE, Núcleo de Compras e GEL.</p> <p>-Dotar as unidades supracitadas de infraestrutura física suficiente para a adequada execução do serviço.</p> <p>-Estabelecer regra para solucionar pendências sem a tramitação física do processo. (ligar para o responsável e solicitar o saneamento do problema).</p> <p>-Ao iniciar processo de compra (normal, emergencial ou mandado de segurança) verificar se os produtos estão disponíveis no almoxarifado.</p> <p>-Treinamento dos servidores das seguintes unidades solicitantes e requisitantes (GECAE, Núcleo de Compras e GEL).</p> <p>- Transferir a gestão das Unidades Assistenciais para as Organizações Sociais.</p> <p>- ver solução externa.</p>	2	2	1	4	13º

Anexo 04 – Árvore de Soluções

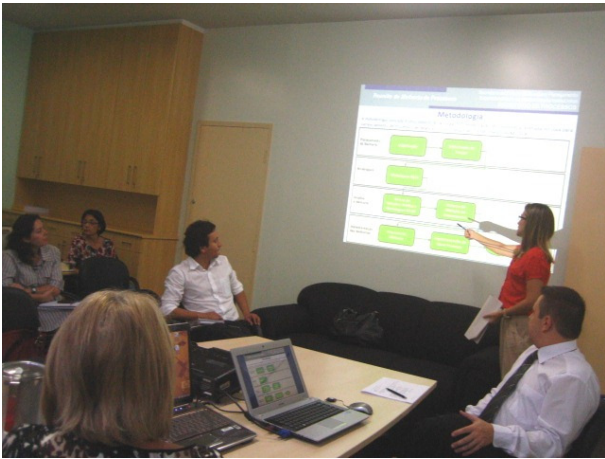
Utilizando todos os documentos analisados e produzidos e as melhorias captadas, teve início, no dia 14 de março, os desenhos dos TO-BE, que corresponde ao redesenho do fluxograma atual (AS-IS) incorporando as melhorias propostas na fase de análise.

À medida que os TO-BE iam sendo desenhados, novas entrevistas eram demandadas com os responsáveis diretos pela execução das melhorias nela representadas.

Após a finalização dos desenhos TO-BE, estes foram apresentados para os Grupos de Trabalhos no mês de março.

Neste Passo foram gerados os seguintes produtos:

- ✓ Árvores de Soluções;
- ✓ Estudo do Tempo Médio de cada processo;
- ✓ Estudo da Estimativa de Tempo para Execução das Atividades;
- ✓ Apresentações de Diagnóstico;
- ✓ Fluxogramas TO-BE.

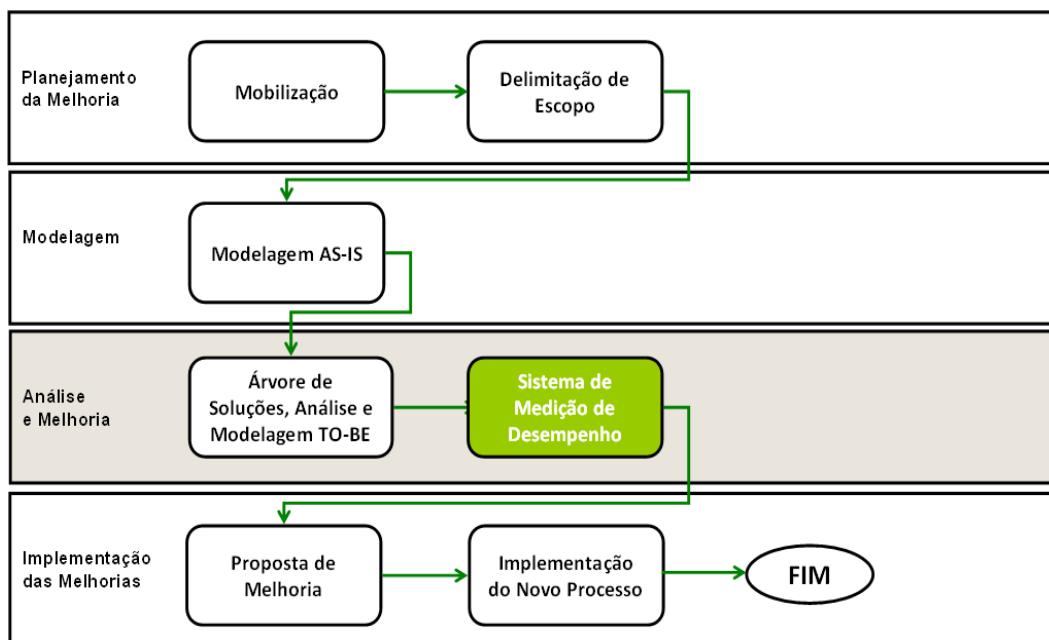


Reunião para validação do fluxograma TO – BE do Processo Contratos, conduzida pela Gerente do Escritório de Processos Janine Almeida, realizada no dia 20/03/2012

Reunião para validação do fluxograma TO-BE do Processo de Convênios, realizada no dia 23/03/2012, com a presença de integrantes da SES e da GEPROC




5.3.2 - Sistema de Medição de Desempenho



De posse de todo material produzido nas etapas anteriores, é chegado o momento de construir os indicadores, cuja aplicação constituirá a base do **Sistema de Medição de Desempenho**, sendo este uma atividade sistemática e contínua de medição e avaliação da eficiência, da eficácia, da economicidade e da efetividade dos processos.

Foram elaborados 34 indicadores para os processos priorizados para a SES. O monitoramento dos mesmos será viabilizado por meio de ferramenta de BI, que fará a extração das informações necessárias à aplicação dos indicadores nos sistemas informatizados.

 ESTADO DE GOIÁS	SES – Secretaria de Estado da Saúde
	PROC004 – FUNDO A FUNDO
	Subprocesso – NÃO APLICÁVEL

CÓDIGO DO INDICADOR	NOME DO INDICADOR	UNIDADE DE MEDIDA	TIPO	VERSÃO
I01	Índice de retrabalho nas análises dos planos de trabalho pelo Fundo Nacional da Saúde	Quantidade	Eficácia	21/03/2012
DESCRIÇÃO DO INDICADOR	FÓRMULA D E CÁLCULO	FAIXA DE ACEITAÇÃO		
Mede o índice de retrabalho nas análises dos planos de trabalho pelo Fundo Nacional da Saúde	$IRAP = \frac{\sum(QPP)}{QP} - 1$			
ÁREA RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE DE APLICAÇÃO	POLARIDADE	SEGMENTAÇÃO	
Superintendência de Gestão Planejamento e Finanças	Trimestral	Menor Melhor		
DETALHAMENTO DA FÓRMULA DE CÁLCULO				
COMPONENTES DA FÓRMULA	DESCRIÇÃO DOS COMPONENTES	REGRA DE NEGÓCIO DOS COMPONENTES		
IRAP	Índice de retrabalho nas análises dos planos de trabalho pelo Fundo Nacional da Saúde	Mede o índice de retrabalho nas análises dos planos de trabalho pelo Fundo Nacional da Saúde.		
QPP	Quantidade de vezes que o processo passou pelo Fundo Nacional da Saúde	Informar a quantidade de vezes que o processo passou pelo Fundo Nacional da Saúde.		
QP	Quantidade de Processos	Informar a quantidade total de planos de trabalho que passaram para aprovação no Fundo Nacional da Saúde.		
CÓDIGO DO INDICADOR	NOME DO INDICADOR	UNIDADE DE MEDIDA		

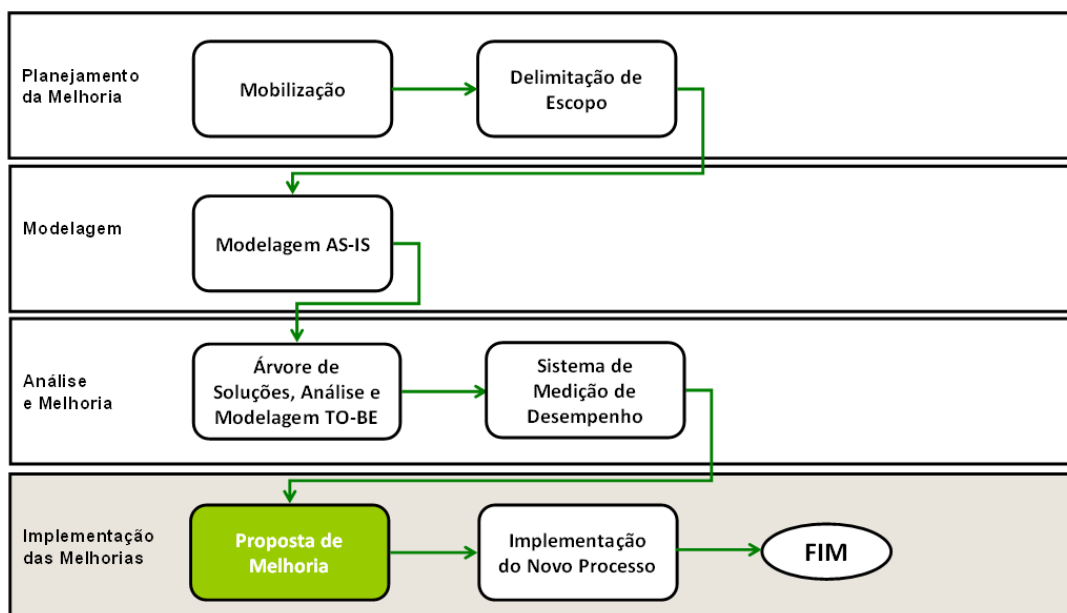
Exemplo de Cadastro de Indicador

Neste Passo foi gerado o seguinte produto:

- ✓ Cadastro de Indicadores.

5.4 - Implementação das Melhorias

5.4.1 - Proposta de Melhoria



Nesta etapa é concebida a **Proposta de Melhoria**, que é o documento que apresenta a síntese do novo desenho do processo de trabalho e tem como objetivo sua submissão à apreciação da autoridade competente para que seja aprovada e implementada.

A Proposta de Melhoria deve conter argumentos suficientes para justificar as melhorias que se propõem, portanto, além de conter a apresentação do TO-BE, deve ainda apresentar os pontos de melhorias que foram passíveis de implementação e benefícios resultantes da implementação do novo processo. Nesta Proposta devem estar contidos também os indicadores criados para monitorar o processo.

Uma vez apresentada e aprovada a implementação do Novo Desenho do Processo pela autoridade competente, os responsáveis pelo processo estarão aptos a iniciar a **Implementação do Novo Desenho do Processo**.

Segue abaixo um resumo com as principais soluções propostas ao final do Projeto de Otimização do Processo Corporativo de Aquisições e Contratações, e respectivos resultados esperados, prazo de execução bem como responsáveis por implementar tais soluções:

PROC001 – Aquisições

Solução	Resultado Esperado	Prazo de Execução	Responsáveis
1.1. Agilizar com os órgãos competentes o tramite documental para locação e/ou aquisição de uma sede própria.	Sede própria ou locada.	Abr/2012 a Mai/2012	- Cel. Valdi /SGPF; - Luis/Gerência de Engenharia e Arquitetura; - Jorge/Gerência das Regionais; - Janine Almeida/SEGPLAN
2.1. Instituir grupo de trabalho para verificar a possibilidade de um menor número de unidade ser responsável por receber os pedidos de compras (apenas Núcleo de Compras e GECAE?). Levar em consideração a transferência das unidades assistenciais para OS (estudar competências designadas nos contratos).	Processos de compras melhor instruídos e padronizados.	Abr/2012 a Mai/2012	- Dr. Halim Antonio Girade / Superintendência Executiva; (Coordenação) - Cel. Valdi / SGPF; - Maria Cecília / Superintendência de Gerenciamento das Unidades Assistenciais de Saúde; - Maria da Graça / Gerência de Desenvolvimento das Unidades Assistenciais de Saúde; - Ademar / Gerência de Licitações; - Armando / Gerência de Compras e Administração de Estoques; - Neide / Núcleo de Compras. - Edilberto Alexandre / Gerência de Planejamento.
2.2. Estabelecer documentos padrão para instrução do processo licitatório. Banco de Modelos do Processo Corporativo		Abr/2012	SEGPLAN / SSL
2.3. Treinamento em elaboração de termos de referência e processo licitatório. Foram capacitados 250 servidores a demanda seria por 600.		Jun/2012 a Set/2012	- Dra. Meire / Superintendente de Educação em Saúde e Trabalho para o SUS; - ESCOLA DE GOVERNO; - Dra. Maria Lucia e

PROC001 – Aquisições			
Solução	Resultado Esperado	Prazo de Execução	Responsáveis
			Cláudia / Assessoria Técnica do Gabinete (definir critérios); - Ademar / Gerência de Licitação.
2.4. Instituir dentro da área de planejamento um projeto piloto que vise a definição de critério para aquisição de insumos administrativos e hospitalares.		Jul/2012	Gerente de Planejamento / SGPF
3.1. Adotar a pré-qualificação para as licitações da SES	Redução no tempo de execução das atividades e permanência na gerência de licitação.	Abr/2012	Gerente de Licitação - Ademar
3.2. Estabelecer regra para solucionar pendências sem a tramitação física do processo. (ligar para o responsável e solicitar o saneamento do problema).		Abr/2012	Gerente de Licitação - Ademar
3.3. Orientar as unidades solicitantes quanto à elaboração dos atestados de exclusividades, cotações de preços, etc.		Abr/2012 a Mai/2012	Gerente de Licitação - Ademar
4.1. Adotar prática de solução de pendências sem a tramitação física dos processos.	Redução no tempo de análise dos processos pela Advocacia Setorial.	Abr/2012	- Dr. Alertte Martins de Jesus / Advocacia Setorial;
4.2. Verificar com PGE e CGE possibilidade de solicitar carta de exclusividade apenas no início e final do procedimento licitatório. (substituir PGE e CGE por ADSET)		Abr/2012	- Dr. Alertte Martins de Jesus / Advocacia Setorial; - SEGPLAN
5.1. Propiciar mecanismo de controle de estoque nas unidades assistenciais e regionais, abrangendo o controle de entradas e saídas das transferências do almoxarifado central, bem como dos produtos adquiridos pelas compras emergenciais/fundo rotativo	Eficiência no controle de estoque.	Abr/2012 a Mai/2012	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças – Cel. Valdi

PROC001 – Aquisições			
Solução	Resultado Esperado	Prazo de Execução	Responsáveis
5.2. As unidades assistenciais e regionais deverão solicitar produtos do almoxarifado central apenas por 'transferência'.		Abr/2012 a Mai/2012	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças – Cel. Valdi; Gerência das Regionais – Dr. Jorge
5.3. Aprimorar a prática de troca de medicamentos e demais produtos com outros hospitais ou realização de doações com criação de um banco de troca.		Abr/2012 a Mai/2012	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças – Cel. Valdi;
5.4. Promover maior integração entre as unidades solicitantes (assistenciais, administrativas e regionais) e o almoxarifado - GECAE		Abr/2012 a Mai/2012	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças – Cel. Valdi
6.1. Dotar o almoxarifado central – GEDUS de infraestrutura adequada (física, pessoal, sistemas, capacitação) para operacionalização de suas atividades.	Eficiência no controle de estoque.	Abr/2012 a Ago/2012	- Dr. Halim Antonio Girade / Superintendência Executiva; - Cel Valdi / SGPF - Armando / Gerência de Compras e de Administração de Estoques; - Maria Carolina / Gerência de Desenvolvimento de Pessoas; - Luís Botosso / Gerência de Engenharia e Arquitetura; - Jurandir / Gerência de Apoio Logístico e Operacional.
6.2. Treinar unidades assistenciais e regionais de forma que utilizem o SIGMATE da maneira mais adequada, propiciando assim o efetivo controle do que é consumido por cada unidade.		Abr/2012 a Jun/2012	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças – Cel. Valdi; Gerência de Compras e Administração de Estoques – Armando.

PROC001 – Aquisições			
Solução	Resultado Esperado	Prazo de Execução	Responsáveis
6.3. Instituição de grupo de trabalho para estudar a forma de atuação centralizada ou não, do cadastro do SIGMATE, e propor normatização de todo o processo.		Abr/2012 a Mai/2012	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças – Cel. Valdi; Gerência de Compras e Administração de Estoques – Armando.
6.4. O cadastramento de produtos deverá ser efetuado antes do processo licitatório e não após seu êxito.		Abr/2012 *atividade contínua	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças – Cel. Valdi; Gerência de Compras e Administração de Estoques – Armando
7.1. Integrar SIGMATE e ComprasNet, evitando cadastramentos em ambos sistemas		Mai/2012 a Ago/2012	- Cel Valdi / SGPF - Armando / Gerência de Compras e de Administração de Estoques; - Luiselena / Gerência de Tecnologia da Informação - Lucas / Gerência de execução Orçamentária e Financeira; - SEGPLAN.
7.2. Divulgação e treinamento da utilização do SIGMATE.	Utilização plena do SIGMATE.	Mai/2012 a Out/2012	- Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças – Cel. Valdi; - Gerência de Compras e Administração de Estoques – Armando; - Superintendência de Educação em Saúde e Trabalho para o SUS - Meire
7.3. Estabelecer procedimentos e normativas sobre a utilização do SIGMATE (cadastramento, controle de entradas e saídas,		Mai/2012 a Ago/2012	- Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças – Cel. Valdi;

PROC001 – Aquisições

Solução	Resultado Esperado	Prazo de Execução	Responsáveis
relatórios, etc.).			<ul style="list-style-type: none"> - Gerência de Compras e Administração de Estoques – Armando. - Gerência de Tecnologia da Informação - Luiselena - SEGPLAN

PROC002 – Contratos

Solução	Resultado Esperado	Prazo de Execução	Responsáveis
1.1. Treinar os gestores de contratos para que executem suas atribuições de maneira adequada.	Gestão eficiente de contratos, com otimização de tempos e ferramentas de controles.	Jun/2012 *atividade contínua	- Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças; - Murilo / Gerência de Contratos e Convênios; - Dra. Meire Incarnação / Superintendência de Educação em Saúde e Trabalho para o SUS; - ESCOLA DE GOVERNO; - SEGPLAN.
1.2. Acompanhar a tramitação da proposta de lei de licitações que suprirá lacuna quanto à regulamentação da gestão de contratos no Estado de Goiás.		Jun/2012 a Set/2012	- Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças; - Murilo / Gerência de Contratos e Convênios; - SEGPLAN.
1.3. Aperfeiçoar funcionalidades do sistema eletrônico para controle efetivo dos gestores dos contratos e treinar os gestores com as devidas responsabilidades.		Jun/2012 a Nov/2012	- Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças; - Murilo / Gerência de Contratos e Convênios; - Luiselena / Gerência de Tecnologia da Informação; - Dra. Meire Incarnação / Superintendência de Educação em Saúde e Trabalho para o SUS.
2.1. Estabelecer critérios específicos para indicação de gestor de contrato, abrangendo: conhecimentos e habilidades, perfil, ligação com objeto, dentre outros.	Indicação de gestores de contratos com perfil adequado.	Jun/2012 a Ago/2012	- Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças; - Murilo / Gerência de Contratos e

PROC002 – Contratos

Solução	Resultado Esperado	Prazo de Execução	Responsáveis
			Convênios; - Unidades Requisitantes da SES;
2.2 - Instituir mecanismos que promovam o reconhecimento profissional e/ou recompensa financeira (em virtude da responsabilidade que a função requer).		Jun/2012 a Ago/2012	- Dr. Halim Antonio Girade / Superintendência Executiva; - Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças; - Murilo / Gerência de Contratos e Convênios; - Maria Carolina / Gerência de Desenvolvimento de Pessoas.
3.1. Capacitar os envolvidos pela gestão de contratos para utilização do SAF.		Jun/2012 a Nov/2012	- Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças; - Murilo / Gerência de Contratos e Convênios; - Dra. Meire Incarnação / Superintendência de Educação em Saúde e Trabalho para o SUS. - SEGPLAN; - ESCOLA DE GOVERNO.
3.2 - Fazer com que sejam eliminadas todas as formas de controles paralelos, através de normativa interna.	Módulo de contratos do SAF com plena utilização e capacidade.	Jun/2012	- Dr. Antonio Faleiros Filho / Secretário; - Dr. Halim Antonio Girade / Superintendência Executiva; - Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças;
3.3. Dotar a GCC de estrutura (física e pessoal) adequada.	Módulo de contratos do SAF com plena utilização e capacidade.	Jun/2012 a Nov/2012	- Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças;

PROC002 – Contratos

Solução	Resultado Esperado	Prazo de Execução	Responsáveis
			- Murilo / Gerência de Contratos e Convênios; - Maria Carolina / Gerência de Desenvolvimento de Pessoas.
4.1. Aplicar dispositivo da Lei 8.666 que prevê o apostilamento: 'Lei 8.666/93, art. 65, § 8º A variação do valor contratual para fazer face ao reajuste de preços previsto no próprio contrato, as atualizações, compensações ou penalizações financeiras decorrentes das condições de pagamento nele previstas, bem como o empenho de dotações orçamentárias suplementares até o limite do seu valor corrigido, não caracterizam alteração do mesmo, podendo ser registrados por simples apostila, dispensando a celebração de aditamento.	Utilização de apostilamento sempre que aplicável.	Jun/2012 a Set/2012	- Dr. Alertte Martins de Jesus / Advocacia Setorial da SES.
4.2. Promover a eliminação da prática do aditivo quando é possível realizar o apostilamento e posterior orientação aos atores envolvidos.		Jun/2012 a Set/2012	- Dr. Alertte Martins de Jesus / Advocacia Setorial da SES.
4.3. Realizar benchmarking em outros órgãos que utilizam a prática de apostilamento habitualmente (Sefaz, Segplan).		Jun/2012 a Set/2012	- Dr. Alertte Martins de Jesus / Advocacia Setorial da SES.
5.1. Dotar a GCC de estrutura (física e pessoal) adequada.	Redução no tempo de execução da atividade de preparação de vias dos contratos e indicação formal do gestor.	Jun/2012 a Nov/2012	- Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças; - Murilo / Gerência de Contratos e Convênios; - Maria Carolina / Gerência de Desenvolvimento de Pessoas.

PROC002 – Contratos

Solução	Resultado Esperado	Prazo de Execução	Responsáveis
6.1. Instituir comissões de recebimento nas unidades, com autoridade e conhecimento técnico necessário para receber produtos e serviços conforme especificações estabelecidas no contrato.		Jun/2012 a Set/2012	- Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças; - Maria Cecília de Brito / Superintendência de Gerenciamento das Unidades Assistenciais de Saúde
6.2. Subsidiar o gestor de contrato de informações relacionadas ao recebimento/monitoramento do bem ou serviço adquirido.	Garantir a qualidade do fornecimento dos produtos e serviços prestados por fornecedores a Secretaria Estadual da Saúde.	Jun/2012 *atividade contínua	- Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças; - Murilo / Gerência de Contratos e Convênios
6.3. Implementar sistemática de avaliação de fornecedores.(Benchmarking na SEGPLAN).		Jun/2012	- Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças; - Murilo / Gerência de Contratos e Convênios; - SEGPLAN.

PROC003 – Convênios Estaduais

Solução	Resultado Esperado	Prazo de Execução	Responsáveis
1.1. Disponibilizar banco de modelos de planos de trabalho aos municípios e entidades (site da saúde).	Planos de trabalhos elaborados de maneira correta.	Jun/2012 a Ago/2012	- Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças; - Murilo / Gerência de Contratos e Convênios; - Flávia e Iara / Comunicação Setorial.
1.2 - Estabelecer parceria com a Gerência da Central de Projetos de Captação de Recursos da Superintendência Central de Planejamento da SEGPLAN para realizar treinamentos de capacitação aos servidores dos municípios e entidades.		Jun/2012 *cronograma ser definido	- Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças; - Murilo / Gerência de Contratos e Convênios. - Edilberto Alexandre / Gerência de Planejamento; - Dra. Meire Incarnação / Superintendência de Educação em Saúde e Trabalho para o SUS; - SEGPLAN; - ESCOLA DE GOVERNO.
2.1. Verificar junto à Superintendência Central de Controle Interno da CGE a possibilidade de eliminar a exigência da lei autorizativa para validação do empenho.	Redução de uma manifestação da Casa Civil reduzindo aproximadamente 30 dias no trâmite do processo.	Jun/2012 a Set/2012	- Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças; - Murilo / Gerência de Contratos e Convênios. - SEGPLAN; - GCE.
2.2. Verificar a possibilidade de indicar apenas a rubrica da dotação orçamentária ao invés de efetuar o rascunho de empenho antes de encaminhar a Casa Civil para elaboração do projeto da lei autorizativa.		Jun/2012 a Set/2012	Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças; - Murilo / Gerência de Contratos e Convênios. - SEGPLAN; - CASA CIVIL.

PROC003 – Convênios Estaduais

Solução	Resultado Esperado	Prazo de Execução	Responsáveis
3.1. Utilizar o módulo de convênios do SAF para controle único dos processos de convênios estaduais.	Gerenciamento eficaz dos convênios de forma sistêmica.	Em andamento *Dez/2012	Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças; - Murilo / Gerência de Contratos e Convênios; - Lucas / Gerência de Execução Orçamentária e Financeira; - Luiselena / Gerência de Tecnologia da Informação.
3.2 - Eliminar planilhas de controles paralelos após utilização plena do sistema.		Em andamento *Dez/2012	Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças; - Murilo / Gerência de Contratos e Convênios - Lucas / Gerência de Execução Orçamentária e Financeira; - Luiselena / Gerência de Tecnologia da Informação.
3.3. Disponibilização dos acessos ao módulo de convênios aos envolvidos no processo.		Em andamento *Dez/2012	Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças; - Murilo / Gerência de Contratos e Convênios - Lucas / Gerência de Execução Orçamentária e Financeira; - Luiselena / Gerência de Tecnologia da Informação.

PROC003 e PROC004 – Convênios Federais e Fundo a Fundo

Solução	Resultado Esperado	Prazo de Execução	Responsável
1.1. Instituir e divulgar uma o Regimento Interno da SES.	Execução do objeto pactuado e utilização de recursos federais, através de gestão de convênios eficiente.	Mai/2012 a Set/2012	- Dra. Maria Lucia e Cláudia / Assessoria do Gabinete do Secretário; - Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças; Murilo / Gerência de Contratos e Convênios; - Flávia e Iara / Comunicação Setorial.
1.2. Disponibilizar cópia da minuta do Regimento Interno para todas as Superintendências e ADSET.		Mai/2012	- Dra. Maria Lúcia e Cláudia / Assessoria do Gabinete do Secretário
1.3. Elaborar os procedimentos operacionais padrão (POPs) da GCC		Set/2012 a Nov/2012	- Dra. Maria Lucia e Cláudia / Assessoria do Gabinete do Secretário; - Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças; - Murilo / Gerência de Contratos e Convênios.
1.4. Designar formalmente um Gestor de Convênio para acompanhamento e controle dos atos e procedimentos relativos à formalização, execução e prestação de contas.		Atividade contínua	Unidades Requisitantes
1.5. Dotar a Gerência de Contratos e Convênios com estrutura física e pessoal adequada.		Jun/2012 a Set/2012	- Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças; - Murilo / Gerência de Contratos e Convênios; - Maria Carolina / Gerência de Desenvolvimento de Pessoas.

PROC003 e PROC004 – Convênios Federais e Fundo a Fundo

Solução	Resultado Esperado	Prazo de Execução	Responsável
2.1. Verificar junto a AGETOP a viabilidade de definir um fluxo priorizado para as licitações e execuções de obras provenientes de recursos federais.	Agilidade em licitação e execução de obras.	Mai/2012 a Nov/2012	- Dr. Antonio Faleiros Filho / Secretário; - Dr. Halim Antonio Girade / Superintendência Executiva; - Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças; - Luís Botosso / Gerência de Engenharia e Arquitetura; - SEGPLAN;
2.2. Realizar levantamento de necessidades de pessoal para a Gerência de Engenharia e Arquitetura.		Mai/2012 a Jun/2012	- Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças; - Luís Botosso / Gerência de Engenharia e Arquitetura.
2.3. Dotar a Gerência de Engenharia e Arquitetura de estrutura física e de pessoal adequada para exercerem suas funções.		Jun/2012 a Out/2012	- Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças; - Maria Carolina / Gerência de Desenvolvimento de Pessoas.
2.4. Verificar junto à GDP cronograma de chamamento de concursados p/ a área. OBS: Outra opção seria o preenchimento de vagas por meio de aumento de carga horária dos profissionais existentes, concedendo FCs.		Jun/2012 a Out/2012	- Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças; - Luís Botosso / Gerência de Engenharia e Arquitetura; - Maria Carolina / Gerência de Desenvolvimento de Pessoas.
3.1. Realizar reunião com a SESTSUS/ ESCOLA DE GOVERNO para viabilização do treinamento sobre o manuseio do	Plena utilização do SICONV pelos envolvidos.	Jun/2012 a Set/2012	- Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças;

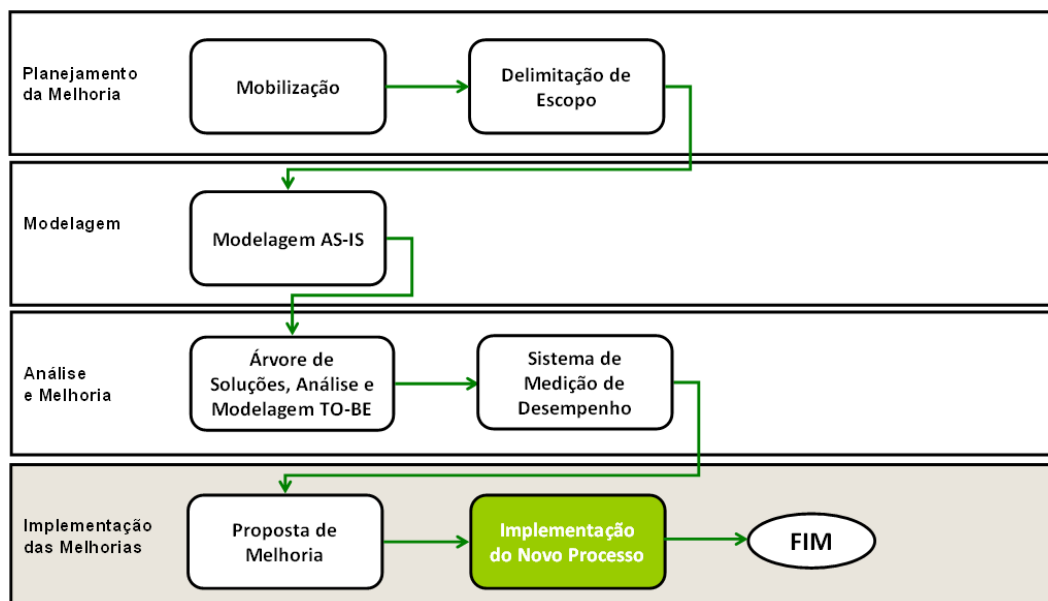
PROC003 e PROC004 – Convênios Federais e Fundo a Fundo

Solução	Resultado Esperado	Prazo de Execução	Responsável
SICONV.			- Murilo / Gerência de Contratos e Convênios; - Dra. Meire Incarnação / Superintendência de Educação em Saúde e Trabalho para o SUS; - ESCOLA DE GOVERNO
3.2. Atribuir permissões aos usuários do sistema.	Plena utilização do SICONV pelos envolvidos.	Mai/2012 a Set/2012	- Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças; - Murilo / Gerência de Contratos e Convênios.
4.1. Antecipar a atividade de elaboração de projetos arquitetônicos ou licitação dos mesmos pela GEA, logo após a aprovação de estimativa de valores pela Superintendência.	Otimização da etapa de elaboração de projeto arquitetônico para impacto diretamente na eficiência do processo.	Imediato *atividade contínua	- Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças; - Luís Botosso / Gerência de Engenharia e Arquitetura.
4.2. Adquirir licenciamento de softwares específicos		Jun/2012 a Set/2012	- Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças; - Luís Botosso / Gerência de Engenharia e Arquitetura; - Luiselena / Gerência de Tecnologia da Informação.
4.3 - Revisar Regimento Interno da área, incluindo a atribuição de iniciar a elaboração de projetos arquitetônicos ou licitação concomitantemente com a aprovação do Ministério da Saúde.		Mar/2012	- Cel. Valdi / Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças; - Luis Botosso / Gerência de Arquitetura e Engenharia; - Dra. Maria Lucia e Cláudia / Assessoria Técnica do Gabinete do Secretário.

Neste Passo foram gerados os seguintes produtos:

- ✓ Proposta de Melhoria;
- ✓ Resumo das Melhorias para o Processo.

5.4.2 - Implementação do Novo Processo



É na **Implementação do Novo Processo** que serão definidas as ações necessárias para que o novo funcionamento do processo de trabalho seja introduzido na rotina organizacional.

Para auxiliar esta etapa foi elaborado o Plano de Implantação. Neste plano estão dispostas as ações necessárias para viabilizar cada uma das melhorias descritas na Proposta de Melhoria, com os respectivos responsáveis e o prazo para executá-las.

Cabe à Secretaria da Saúde acompanhar a execução das ações contidas neste Plano de Implantação.

Neste Passo foi gerado o seguinte produto:

- ✓ Plano de Implantação.