

MANUAL DE ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR

GERÊNCIA ADMINISTRATIVA CORPORATIVA



Manual de Administração Hospitalar

Dr. André Mansur de Carvalho Guanaes

Superintendente Técnico Científico

Renato Gomes do Espírito Santo

Superintendente Administrativo

Terêncio Sant'Ana Costa

Superintendente Financeiro

Salvador

2015

SUMÁRIO

OBJETIVO	3
INTRODUÇÃO	4
CONCEITOS	5
METODOLOGIA	6
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	7
FERRAMENTAS DE GESTÃO	9
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14
CONTROLE DOCUMENTAL	18
ATIVIDADE DE APOIO ADMINISTRATIVO	23
CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
AGRADECIMENTOS	33
REFERENCIAL TEÓRICO	34
ANEXOS	35

OBJETIVO

Tendo em vista a complexidade das necessidades no que concerne a Unidade Hospitalar a gestão administrativa representa seguramente a garantia da qualidade no serviço prestado à sociedade de forma a viabilizar um adequado planejamento estratégico, objetivando a sustentabilidade, a modernização e a contínua otimização organizacional do hospital como um todo.

A gestão administrativa atua no planejamento, organização e gerenciamento dos processos de trabalho em saúde, envolvendo a área de gestão de pessoas, materiais e equipamentos de modo a atender a crescente demanda da unidade hospitalar.

O controle dos processos que compõe a logística hospitalar envolve desde compras e custos, áreas de apoio, dimensionamento do quadro de pessoal até o acompanhamento com supervisão de contratos com empresas terceirizadas as quais prestam serviços à unidade.

A gestão das organizações hospitalares tem como responsabilidade administrar os recursos públicos da melhor maneira possível em benefício do usuário do sistema de saúde sendo que a avaliação dos resultados se baseia nos valores éticos a serem seguidos nos diversos âmbitos: assistência, administração, compromisso social, qualidade e segurança ambiental.

Portanto o Manual de Administração Hospitalar objetiva nortear ações gerenciais de maneira integrada, sistêmica e coerente estabelecendo atender seus propósitos de missão, visão e valores, sendo eles:

- Missão: prestar assistência especializada e desenvolver conhecimento científico;
- Visão: ser Unidade de Saúde com gestão inovadora em saúde, ensino e pesquisa no mundo em transformação;
- Valores: ética, humanização, inovação, segurança, sustentabilidade e transparência.

INTRODUÇÃO

O compromisso com a qualidade no atendimento hospitalar seguida da missão de ser referência em ensino e pesquisa leva o Instituto Sócrates Guanaes – ISG padronizar o modelo de gestão a ser adotado nas Instituições por ele geridas.

Considerando a importância de um modelo de administração hospitalar com atuação em Unidades de Saúde o presente Manual foi elaborado delineando de forma clara e sucinta, a fim de contribuir para uma visão sistêmica e integrada dos gestores permitindo aos mesmos orientar suas ações na busca da excelência.

Oportuno se toma dizer que o processo de gestão hospitalar impacta diretamente na qualidade do atendimento à saúde sendo necessário que o mesmo seja atuante, de forma contínua e com metodologias precisas para que se obtenham mudanças e, conseqüentemente alcançar êxitos e resultados duradouros e satisfatórios.

Contudo sabendo que as atividades no âmbito hospitalar carecem de planejamento, controle, acompanhamento e organização tal Manual ajudará na condução frente aos diversos serviços realizados no âmbito hospitalar proporcionando aos gestores incorporarem práticas de gestão em saúde.

PALAVRAS CHAVE

Administração, Gestão Hospitalar, Metodologias e Estratégias de Gestão.

CONCEITOS

ADMINISTRAÇÃO

Segundo Chiavenato administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o uso de recursos para alcançar objetivos de desempenho.

A tarefa de administrar consiste em interpretar em suma os objetivos estabelecidos pela instituição e traduzi-los em ação empresarial por meio de medidas estratégicas, planejadas e de controle referente a todas as áreas e em todos os níveis da empresa. Tal processo tem como objetivo alcançar com eficiência e eficácia os objetivos e propostas da Unidade.

Considerada por muitos autores como ciência e técnica a administração tem princípios definidos embasada cientificamente sendo utilizada para seu fim com ferramentas necessárias para obter resultados frente às situações concretas e abstratas.

Por fim a administração é considerada por quase todos os autores como um sistema de inúmeras variáveis que convergem sempre para o alcance final de resultados caracterizada como uma atividade de integração, foco e impulsionamento constituída de diferentes recursos e competências visando resolutividade e efeitos significativos.

GESTÃO HOSPITALAR

Segundo Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar entende-se por Gestão Hospitalar conjunto de ações administrativas essenciais para a melhoria permanente da qualidade da assistência a qual visa integrar harmonicamente as diversas áreas que compõe a organização hospitalar sendo elas: médica, tecnológica, administrativa, econômica, assistencial, docência e pesquisa utilizando-se de ferramentas para controle, acompanhamento, diagnóstico e tomadas de decisões.

Tem como finalidade a eficiência e eficácia nos processos de modo a assegurar uma assistência humanizada à todos que carecem de cuidados e apoio.

METODOLOGIA

Metodologia é uma palavra derivada de “método”, do Latim “methodus” cujo significado é “caminho ou a via para a realização de algo”. Seguindo este raciocínio método é o processo para se atingir um determinado fim ou para se chegar ao conhecimento. Metodologia é o campo em que se estudam os melhores métodos praticados em determinada área para a produção do conhecimento.

Para a realização deste trabalho foi elaborada conforme a cultura e gestão do Instituto o manual, ver anexo I. Esta metodologia abrange capa, sumário, objetivo, introdução e as rotinas dos setores, considerações finais, referencial bibliográfico e anexos.

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Diante o cenário hospitalar é notório a importância da administração frente aos diversos processos oriundos da necessidade assistencial.

Considera-se administração estratégica o conjunto de diretrizes as quais determinam os valores e missão da instituição. A mesma serve para que a organização possa se antever aos problemas visando diminuir os riscos de insucesso e, conseqüentemente alcançar os resultados almejados.

Quadra notar o papel do administrador no contexto hospitalar sendo imprescindível sua atuação multivariada e contingencial. Sua intervenção e acompanhamento deverá estar voltada à atingir resultados com os recursos disponíveis.

As competências essenciais do administrador levam o mesmo a habilidades fundamentais para desenvolver conceitos de pensar, diagnosticar e executar os inúmeros desafios do dia-a-dia. Assim, o administrador precisa ser formado e preparado para atuar frente às rotinas, normas e procedimentos responsáveis por regular a atividade da instituição bem como estar voltado para a elaboração de planos táticos, organização e controle dos resultados departamentais.

Para Chiavenato o administrador precisa ser formado como *homo sapiens* que sabe pensar e desenvolver conceitos e estratégias empresariais ou táticas departamentais e não simplesmente como *homo faber* que sabe fazer as coisas ou executar receitas previamente elaboradas sem sequer adequá-las às necessidades mutáveis da empresa.

Segundo o autor supracitado o administrador é muito mais do que um mero supervisor de atividades do negócio ou de pessoas. Na verdade, ele é o condutor do negócio e o navegador em um oceano de oportunidades e ameaças que constituem o seu entorno.

O trabalho do administrador está relacionado com o nível hierárquico que ele assume podendo ser um supervisor, gerente ou diretor da empresa. Para cada nível hierárquico é determinadas responsabilidades diferentes não em termos de natureza, mas de intensidade, sendo elas:

SUPERVISOR

Trabalha no nível operacional, responsável pelas atividades cotidianas, rotinas e procedimentos de trabalho.

GERENTE

Trabalha no nível intermediário ou tático, responsável pelas articulações internas da empresa, dos recursos básicos e das competências funcionais.

DIRETOR

Trabalha na gestão estratégica do negócio assumindo a totalidade do empreendimento visualizando o ambiente externo e a adequação do negócio às oportunidades que surgem.

Diante o exposto nota-se que o trabalho do administrador é extremamente contingencial e, segundo Mintzberg a função se compõe de obrigações regulares e programadas além de atividades imprevistas e não-programadas. Daí a necessidade de flexibilidade frente às eventualidades.

Outro fator indispensável é a visão holística e sistêmica, sem deixar de lado a capacidade de análise das situações envolvidas. Faz-se também necessária informação para tomar decisões sendo estrategista sem deixar de cuidar do cotidiano operacional enfatizando processos sem deixar de ser humano e humanista além de mirar o longo prazo sem deixar de se preocupar com o curto prazo.

Portanto para atender as expectativas da instituição e/ou empresa o gestor administrativo precisa desempenhar:

- Papéis interpessoais: representam os relacionamentos com as habilidades humanas. Caracterizam-se pela representação, liderança e interação;
- Papéis informacionais: descrevem as atividades usadas para manter e desenvolver as informações e sua comunicação diante à organização. Caracterizam-se pela monitoração, disseminação e processamento da informação;
- Papéis decisórios: envolvem todas as situações em que se deve se fazer uma tomada de decisão. Caracterizam-se pela solução de conflitos, alocação de recursos e negociação.

FERRAMENTAS DE GESTÃO

Na gestão se faz necessário o uso de ferramentas, estas auxiliam nos planejamentos, resoluções, tomada de decisões que ajudam a construir os indicadores para monitoramento dos processos e nas identificações de gargalos, custos e qualidade. Abaixo as principais ferramentas utilizadas.

PDCA

O Ciclo PDCA (do inglês Plan, Do, Check, Act – Planejar, Fazer, Checar e Agir) é, sem dúvida, o método gerencial deve ser utilizado pelo gestor para controle e melhoria de processos. Tal método foi desenvolvido na década de 30 pelo americano Shewhart, mas foi Deming seu maior divulgador, na década de 50. Segundo LIMA (2006) o Ciclo PDCA é uma ferramenta utilizada para a aplicação das ações de controle dos processos, tal como estabelecimento da “diretriz de controle”, planejamento da qualidade, manutenção de padrões e alteração da diretriz de controle, ou seja, realizar melhorias. Essas ações se dividem em quatro fases básicas que devem ser repetidas continuamente. Tais etapas, constituídas de seis fases, serão mostradas na figura 2 a seguir:



Figura 1: Ciclo do PDCA

- Plan (P) – Planejamento - Fase em que o plano é traçado. Nesta fase se fixa a diretriz de controle, ou seja, definem-se os itens de controle e se estabelecem metas para estes itens. Nesta etapa também, são decididos os métodos para atingir as metas pré-estabelecidas, que podem ser procedimentos padrões, planos de controle, em suma, uma ação ou uma seqüência de ações que levem ao cumprimento da meta. Algumas 20 ferramentas como Diagrama de Ishikawa, Gráfico de Pareto, brainstorming e 5W2H são muito úteis nesta fase, para suporte à tomada de decisões. Quanto melhor você planejar, melhores metas você atingirá. Deixe os fatos e dados (informação e conhecimento) iluminarem seu planejamento (CAMPOS,1994). Deve-se lembrar que a fase de planejamento é sempre a mais complexa e a que exige mais esforços. No entanto, quanto maior for o número de informações utilizadas, maior será a necessidade do emprego de ferramentas apropriadas para coletar, processar e dispor estas informações. (WERKEMA, 1995).
- Do (D) – Execução - Fase em que se executa o plano traçado na fase anterior, exatamente como previstas, de acordo com o procedimento operacional padrão. Deve-se educar e treinar todas as pessoas envolvidas, antes do início da execução, para que haja comprometimento e a execução saia conforme o planejado. Neste passo, ocorre a coleta de dados, para futura verificação na fase de verificação (checagem).
- Check (C) – Verificação – Fase em que se verifica os resultados da tarefa executada e os compara com a meta planejada, à partir dos dados coletados na fase anterior. É de suma importância o suporte de uma metodologia estatística para que se minimize a possibilidade de erros e haja economia de tempo e recursos. A análise dos dados desta fase indicará se o processo está de acordo com o planejado.
- Act (A) – Atuar corretivamente – De posse das análises realizadas na etapa anterior (verificação) decide-se atuar no sentido de adotar como padrão o plano proposto, no caso das metas terem sido alcançadas; ou atuar corretivamente sobre as causas que não permitiram que a meta fosse atingida. Ao final dessa fase, origina-se a primeira fase do próximo PDCA (gira o ciclo, voltando ao planejamento), permitindo que se faça o processo de melhoria contínua. De acordo com LIMA *apud*. RIBEIRO (2006), a conexão entre a última e a primeira fase (Agir - Planejar) é denominada circularidade do Ciclo PDCA.

Para LIMA (2006), o Ciclo PDCA padroniza as informações do controle da qualidade, evita erros lógicos nas análises, e torna as informações mais fáceis de entender. Pode também ser usado para

facilitar a transição para o estilo de administração direcionada para melhoria contínua.

Para SILVA (2006), a metodologia PDCA é um método de gestão que representa o caminho para que as metas delineadas sejam alcançadas. Ainda na idéia deste autor, existem dois tipos de metas: Metas para manter (previsibilidade): metas padrão, faixa aceitável de valores para o item de controle considerado, representando especificações do produto provenientes de clientes internos e externos à empresa. Visam à consistência dos produtos/serviços.

5W2H

Segundo Dolabela (2006), de cada 100 empresas abertas no Brasil, 90 fecha nos três anos seguintes à sua criação, devido principalmente à falta de preparo de seus gestores e o planejamento incorreto das ações para funcionamento do negócio.

Esse planejamento deve ser seguido fielmente a fim de se obter um bom resultado. Dessa forma, a ferramenta 5W2H atua como suporte no processo estratégico, pois conforme Meira (2003), esta permite, de uma forma simples, garantir que as informações básicas e mais fundamentais sejam claramente definidas e as ações propostas sejam minuciosas, porém simplificadas.

A ferramenta 5W2H foi criada por profissionais da indústria automobilística do Japão como uma ferramenta auxiliar na utilização do PDCA, principalmente na fase de planejamento. Polacinski (2012) descreve que a ferramenta consiste num plano de ação para atividades pré-estabelecidas que precisem ser desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades. O autor continua discorrendo e ressalta que o objetivo central da ferramenta 5W2H é responder a sete questões e organizá-las. No Quadro 1 são apresentadas as etapas para estruturação da planilha do plano de ação 5W2H.

Método dos 5W2H			
5W	What	O Que?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por Quê?	Por que a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será executada a ação?
	How much	Quanto custa?	Quanto custa para executa a ação?

Figura 2: Etapas para aplicação do 5W2H

I. IDENTIFICAÇÃO:

Relatório Gerencial do Setor de _____

Período:

Autores: Coordenador / Supervisores

** Setores com Coordenação e supervisão deverão produzir relatório em conjunto.*

Apoiadores:

II. ATIVIDADES PLANEJADAS:

** Descrever as atividades planejadas nos dois meses de referência do relatório;*

** Poderá incluir ações planejadas para melhoria do serviço, para resolução de problemas levantados, para correção de inconformidades de prontuários recebidas da auditoria clínica, para atividades de educação continuada, etc.*

III. ATIVIDADES REALIZADAS:

** Descrever as atividades realizadas nos dois meses de referência do relatório, não sendo necessário se deter em detalhes como datas específicas e atividades corriqueiras;*

** Inserir a realização das reuniões realizadas com a equipe setorial descrevendo a reunião em linhas gerais: incluindo pauta, problemas relatados, pendências e ações propostas.*

IV. ATIVIDADES PENDENTES:

** Incluir as atividades pendentes e ou em andamento, registrando os entraves encontrados para conclusão.*

** Durante a elaboração deste relatório, deve ser considerado e mapeado atividades não concluídas e/ou identificadas para o devido tratamento nos dias, semanas ou meses posteriores. Sendo estas chamadas de atividades pendentes, relacionadas no relatório individual de cada setor, estas pontuações refletem problemas cujos trâmites ainda estão em fase de definição.*

** A importância de se pontuar as atividades pendentes e dar conhecimento dos problemas setoriais são basicamente à busca permanente pela excelência que cada gestor obrigatoriamente tem o dever de perseguir, além do fato que para cada demanda se faz necessário uma estratégia.*

V. PLANO DE AÇÃO:

** O plano de ação deverá ser elaborado para todas as atividades planejadas, bem como manter as atividades realizadas e as pendentes, usando a Planilha de Gestão de Projetos, em excel;*

** A Planilha de PDCA será adotada para projetos mais complexos, a ser elaborada ou demandada pelo Gerente, em excel;*

VI. INDICADORES:

** Os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificarem avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança.*

** Com o objetivo de auxiliar a gestão e medir o desempenho, aplicamos neste relatório diversos indicadores que de forma simples evidência, margem e norteia, possibilitando assim o autoconhecimento.*

** Uma vez mais, de forma individualizada cada setor expõe seus indicadores, conforme nos tópicos abaixo, e utiliza-se de ferramentas gráficas no intuito de transparecer os numeradores e denominadores base desta ação.*

** Adotar para registro dos indicadores as planilhas modelo em anexo, mantendo os 12 meses do ano de referência.*

V. ANEXOS:

** Enviar em anexo as Planilhas, em Excel.*

** Enviar a Planilha de PDCA quando indicada, em Excel;*

** Enviar em anexo as Planilhas de Indicadores, em Excel.*

incluir todos os indicadores do setor de maneira sucinta, agrupando em classes, em gráficos e/ou tabelas.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento é uma das funções administrativa que possibilita hierarquizar objetivos e, portanto, estabelecer formas de concentração de recursos, buscando maneiras racionais de distribuí-los.

Esta é uma pratica que o gestor deve conhecer e aplicar em sua gestão, por sua vez, o planejamento estratégico é a definição dos objetivos e programas a serem executados para traçar as metas e alcançar o sucesso delas. Kotler (1999) divide por etapas o passo a passo da elaboração do planejamento estratégico de negócios. Sendo elas: declaração da visão e missão do negócio; análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças); análise do ambiente interno (forças e fraquezas); formulação de metas e serviços; formulação de estratégia; implementação.

Os três Níveis do Planejamento Quando se aborda o planejamento não se pode deixar de mencionar os três níveis de planejamento que são: estratégico, tático e operacional conforme mostra a figura abaixo:



Figura 1: Níveis do Planejamento.

De acordo com Kotler (1999), o planejamento estratégico do negócio pode ser dividido em etapas veja abaixo:

VISÃO

A visão torna-se tangível com a definição da missão, que deve conter as seguintes questões:

1. Qual a razão da nossa existência?
2. Que diferença terá nosso negócio daqui a 3 ou 5 anos?
3. Quem são, ou deveriam ser, nossos principais clientes?
4. Quais nossos principais produtos?
5. Quais são nossos valores?

A definição de missão que responde a estas questões tem as seguintes vantagens: estabelece os limites que servem de orientação na formulação da estratégia, estabelece padrões para o desempenho da organização em múltiplas dimensões, e, sugere padrões para o comportamento ético dos indivíduos. (HENRIQUES, s.d. s. p.).

VALORES

São idéias fundamentais em torno das quais a organização foi construída. Representam as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que a maioria das pessoas da organização acredita. São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho. Sinalizam o que se persegue, em termos de padrão de comportamento de toda a equipe, na busca da excelência.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos são resultados a serem alcançados pela instituição no contexto de seu ambiente para concretizar a sua visão do futuro e cumprir sua missão. Segundo a norma ISO 9001, os objetivos devem ser consistentes com a política e comprometidos com a melhoria contínua, e seus resultados devem ser mensuráveis e atingíveis.

Orienta a SEFAZ (s. d. op.cit) que, para atingirmos quaisquer que sejam os objetivos propostos por uma empresa, há que se levar em consideração:

- Ter do negócio uma visão generalista, ou seja, não transformar nunca as metas de uma determinada área funcional nos objetivos do negócio. Metas estratégicas são mutáveis;
- Ser comprometido e envolvido. Ser dominado pela prática. Não é proibido teorizar, fazer ou criar modelos, mas ao final se é julgado pelos resultados que a empresa produzir.
- Não se limitar ao cotidiano, buscar ampliar o horizonte temporal. O futuro é incerto.
- Preocupar-se com o portfólio ou carteira de produtos, serviços e mercados da empresa.
- Repensar a estrutura organizacional e os processos administrativos.

ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA

Segundo Chiavenato (2000, p.181), a análise interna da empresa permite uma avaliação dos principais pontos fortes e fracos que a organização possui. Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da

organização que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto os pontos fracos constituem ou impedem o seu alcance. A análise interna envolve:

- Análise de recursos (financeiros, máquinas, equipamentos, matérias prima, recursos humanos, tecnologia, etc.), que a empresa dispõe para as suas operações atuais ou futuras;
- Análise da estrutura organizacional da empresa, seus aspectos positivos e negativos, divisão de trabalho entre departamentos e unidades, e, como os objetivos organizacionais são distribuídos em objetivos departamentais;
- Avaliação do desempenho da empresa, em termos de lucratividade, produção, produtividade, inovação, crescimento e desenvolvimento dos negócios, ou seja, qual é a sua competitividade.

ANÁLISE EXTERNA DO MEIO AMBIENTE

A análise do ambiente externo, de acordo com Chiavenato (2000, p.181), trata das condições externas que rodeiam a empresa, e que lhe impõem desafios e oportunidades. A análise externa envolve:

- Mercados abrangidos pela empresa, características atuais e tendências futuras, oportunidades e perspectivas;
- Concorrência ou competição, isto é, empresas que atuam no mercado, disputando os mesmos clientes, consumidores ou recursos;
- Fatores externos como a conjuntura econômica, tendências políticas, sociais, culturais, legais, etc., que afetam a sociedade, a empresa e as demais empresas.

PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica organiza os contributos que as diversas áreas têm a dar à organização, servindo como linha orientadora à integração dos esforços desenvolvidos pelos vários especialistas, dispersos pela organização. Permite ainda uma visão temporal mais favorável à sobrevivência da organização, pensando-se constantemente a curto e longo prazo. É possível analisar a evolução da maturidade estratégica de uma organização pelos seus valores, sua forma de controle/alocação dos recursos, e o relacionamento com o meio ambiente onde se encontra. No quadro abaixo, as fases demonstram os principais aspectos da implementação da gestão estratégica.

Fases	Desenvolvimento
Fase 1	Inicia-se com o controle do fluxo de caixa e planejamento financeiro anual, com orçamentos individualizados para cada setor, que buscam desenvolver orçamentos para médio prazo. O objetivo é o controle das variações financeiras.
Fase 2	O planejamento é estendido para três e cinco anos, com projeções de tendências futuras na forma de previsão de vendas. O objetivo é reduzir a diferença entre as metas e os resultados, controlando a disponibilidade de recursos.
Fase 3	A organização passa a analisar sua posição frente a ameaças. Rever seu portfólio de produtos, agregar mais valor ou não a eles, e, reduzir custos para atender setores mais atrativos. Essas iniciativas implicam no desenvolvimento de novos produtos e serviços, para satisfazer demandas e competições do mercado.
Fase 4	A organização é direcionada pela inovação, adquire habilidades para responder às mudanças de mercado. Os valores e a estrutura organizacional são direcionados para reforçar e desenvolver um papel de liderança no setor de atuação através de contínuas evoluções.

Quadro 2 – Processo de Implementação da Gestão Estratégica (DE SANTANA, op. cit).

Toda organização que pretende atingir o sucesso desejado deve estar sempre focada nos seus objetivos e metas e ter em mente que a gestão estratégica vai além de um processo sistemático de análise de informações, pois procura capacitar as pessoas para pensarem estrategicamente, alcançando uma mudança de comportamento dos tomadores de decisões.

CONTROLE DOCUMENTAL

Dentre as várias atribuições administrativas das Unidades geridas pelo Instituto está a de efetuar os trâmites internos de documentos. A função do setor de Protocolo engloba as atividades recebimento, registro, distribuição e movimentação de documentos, de correspondências e processos, assim como pelo controle do seu fluxo na instituição.

O Protocolo é um setor que está diretamente ligado à área administrativa e à chefia de gabinete, tendo como responsabilidade recebimento, registro e distribuição de documentos que circulam no âmbito interno e externo da instituição, tais como: Ofícios, memorandos, notificações, processos e envio de documentos via correios. Separando e colocando as correspondências em ordem de importância para o devido despacho, efetuando os devidos trâmites internos.

No caso do protocolo a numeração também é uma das definições utilizadas, porém não é a única. Protocolo segundo o Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ apud PAES, 2005, p. 27) corresponde:

Denominação geralmente atribuída a setores encarregados do recebimento, registro, distribuição e movimentação de documentos em curso, denominação atribuída ao próprio número de registro dado ao documento, e livro de registro de documentos recebidos e/ou expedidos.

Com este conceito, é possível entender como o setor de protocolo é importante para a instituição.

FORMAS DE RECEBIMENTO DE DOCUMENTOS, PROCESSOS E CORRESPONDÊNCIAS VIA CORREIOS:

Guichê de Protocolo:

- Quando as correspondências, os documentos e processos são entregues diretamente no balcão por pessoal interno ou externo.

Malote:

- Quando os documentos, processos e correspondências são enviados ao Protocolo por meio de malotes provenientes de setores internos do ISG

Serviços de correios:

- Todos os serviços a serem efetuados à ECT destinam-se, exclusivamente à circulação de documentos de natureza oficial,

ficando expressamente proibida a sua utilização para remessa de quaisquer correspondências ou encomendas de interesse particular. Toda correspondência enviada aos correios pelo setor de Protocolo do ISG é efetuada com AR (aviso de recebimento).

ABERTURA DE DOCUMENTOS E CORRESPONDÊNCIAS:

Após verificação das informações nos envelopes, verifica-se a possibilidade de abertura dos mesmos. Ressaltando que não podem ser abertos correspondência particular, processos ou documentos confidenciais e documento de caráter licitatório.

PRAZOS:

Verificar os documentos e processos que possuem prazos e são urgentes. Os documentos e processos de caráter urgente terão tratamento preferencial, com encaminhamento imediato.

CADASTRAMENTO DE UNIDADES:

Quando um documento é enviado ou recebido de uma unidade não cadastrada, é necessário efetuar o cadastramento no sistema eletrônico de gerenciamento de documentos com endereço e telefone.

ANÁLISE DOCUMENTAL:

O cadastramento dos documentos e processos no setor de Protocolo do ISG é feito com base no assunto e não somente no tipo de documento. Para tanto, antes do cadastramento no Sistema, é importante que se extraiam as informações-chave que permitirão sua identificação.

TIPO DE DOCUMENTO:

Os principais tipos de documentos de comunicação tramitados no setor de Protocolo do ISG são: citações, notificações, intimações, mandados, despachos, memorandos, ofícios, portarias, relatórios, requerimentos, solicitações, processos de compras, processos de pagamentos, processos de solicitações participação em eventos, etc.

NÚMERO DO DOCUMENTO

Os documentos recebidos e enviados são identificados por NÚMERO/ANO/SIGLA/ TIPO DE DOCUMENTO do órgão que expede. Para efeito de identificação do número do documento, considera-se a

numeração, ano e sigla. O documento deve ser cadastrado como veio do órgão de origem, exceto, quando a sigla vier antes da numeração. O padrão NÚMERO/ANO/SIGLA/TIPO DE DOCUMENTO deve ser adotado no ato do cadastramento.

 *Por exemplo:* Ofício nº 17/2015-ISG
Tipo de documento: **Ofício**

RECEBIMENTO DE DOCUMENTOS

No recebimento de documentos deve-se fazer a leitura, verificar prazos e para qual setor deverá enviar o documento, se estão dirigidos à autoridade competente, se contém assinatura, data, nome do remetente. Havendo anexos, se eles correspondem ao declarado. Toda documentação que der entrada no protocolo deve ser registrada no sistema eletrônico do setor de Protocolo.

Deve-se carimbar o documento, assinar, datar e colocar hora de recebimento, lançar entrada do documento no sistema e encaminhar ao setor interessado.

 **Por exemplo:**

RECEBEMOS
____ / ____ / ____
AS ____ HORAS
Protocolo/ISG

Cabe registrar que todos os documentos que entram e que saem da unidade deverão ser enviados por e-mail à chefia de gabinete, que é o setor responsável por assegurar o cumprimento dos prazos e diligências necessárias inerentes a cada documento.

LANÇAMENTO DO DOCUMENTO NO SISTEMA ELETRÔNICO DO SETOR DE PROTOCOLO

Ao abrir tela inicial do sistema eletrônico, deve-se seguir o passo a passo indicado abaixo.

- No item lançar documento - abrirá tela cadastro de protocolo;
- Em novo protocolo- tipo de documento entrada ou saída;
- Em código do cliente – lançar de onde veio o documento;
- Em destinatário – colocar para quem vai o documento
- Em lançar itens (obrigações) – após clicar, abrirá nova tela, onde pedirá código obrigações.
- Em código de obrigações – lançar qual tipo de obrigações, exemplo: processos, ofícios, memorandos, etc.

Obs. colocar número do documento, destino do documento, prazo (se houver) e assunto. Por fim salva e imprimir o recibo para assinatura de quem irá receber o documento. O recibo é um comprovante da entrega e o recebimento de um documento ou correspondência. Deve-se identificar o servidor que recebe (pelo nome e cargo escritos de forma legível, digitados ou carimbados), a data e hora e assinar o recibo.

ARQUIVAMENTO DE DOCUMENTOS NO SISTEMA ELETRÔNICO DO SETOR DE PROTOCOLO

Ao abrir tela inicial do sistema eletrônico de protocolo, deve-se seguir o passo a passo indicado abaixo.

- No item pesquisa – ao clicar na lupa de pesquisa abrirá tela com todos documentos em abertos;
- Com o botão direito do mouse dê um clique em cima do documento a ser dado à baixa, abrirá nova janela, onde deverá colocar data do recebimento do documento, nome de quem recebeu e o anexo do documento digitalizado;
- Depois de baixado no sistema, anexar em pastas dentro do arquivo do sistema eletrônico.

CADASTRAMENTO DE PROCESSOS NO SISTEMA ESTADUAL

Processo é o conjunto sequencial de ações que tem por objetivo atender uma solicitação ou emitir uma decisão. Um processo pode receber informações, pareceres, anexos e despachos que são tramitados em conjunto, ou seja, os documentos formam um processo e seguem para tramitação.

Todos os processos enviados ou recebidos são protocolados no sistema do Estadual.

AUTUAÇÃO DE PROCESSOS

É a ação pela qual um documento passa a constituir um processo. Visa dar forma processual aos documentos que requeiram análises, informações e decisões.

Em se tratando de processos cadastrados e tramitados no Sistema Estadual, deve-se efetuar o recebimento eletrônico tempestivamente, ou seja, assim que forem conferidos os documentos ou processos recebidos. O recebimento eletrônico é a única forma de garantir com segurança a localização de documentos e processos. Por isso, sempre que receber documentos e processos deve ser dada a baixa no Sistema Estadual de forma a possibilitar o seu resgate físico quando necessário for.

O setor de Controle de Documentos (Protocolo) do ISG tem grande importância para a instituição, pois com os trabalhos que vem sendo desenvolvidos pelos colaboradores do setor, se localiza rapidamente documentos, bem como as informações necessárias. A rapidez e qualidade com que os documentos são encaminhados de um setor a outro, são fatores importantes e que trazem benefícios.

ATIVIDADE DE APOIO ADMINISTRATIVO

Considera-se atividade de apoio ao Gestor Administrativo as Secretárias que estão ligadas ao Setor Administrativo e funcionalmente aos Diretores.

Os objetivos são de criar uma Secretária Dinâmica, que juntamente com a Administração criem um Núcleo de Apoio. A Assessoria e a Secretária estão ligadas ao núcleo decisório da Instituição, ao Conselho, a Diretoria.

Abaixo as atividade e funções das secretarias:

Quanto à arrumação do Espaço Físico da Diretoria:

- Ligar o ar-condicionado das salas e Recepção, verificar quanto a iluminação do local;
- Verificar arrumação das salas (cadeiras, mesas, bandejas);
- Ligar máquina de café, computador e impressora;
- Repor balas, copos descartáveis, guardanapos, paletas, adoçantes e chás;
- Verificar toaletes quanto à limpeza, reposição de papel higiênico, toalhas de papel, sabonete líquido e troca semanal de toalhas de rosto.

Quanto à reposição de Materiais de Escritório e de Limpeza:

- Deve-se verificar semanalmente a necessidade de reposição de Material de Escritório e de Limpeza;
- Para solicitar o material de escritório, acionar o responsável, no setor de compras, para solicitar material de limpeza.

Quanto ao acesso do E-mail:

- Ao chegar no local de trabalho deve-se acessar o E-mail:
- E-mail da Diretoria: XXXXX ;
- Senha: XXXXX.

Quanto à organização de Agendas:

Agenda Semanal e Planilha de Reuniões:

- Deve-se utilizar siglas para determinar eventos semanais;

- Deve-se confirmar previamente as reuniões e os compromissos agendados;
- Após confirmação, deve-se atualizar e imprimir a Agenda do E-mail e Planilha de Reuniões Prioritárias;
- Entregar para Chefia para análise (impresso em papel rascunho).
- A agenda é extremamente dinâmica, sempre há alterações;

Quanto à arrumação da Sala de Reunião:

- Deve-se solicitar a Limpeza e a Arrumação da Sala de Reunião à Empresa de higienização responsável;
- Deve-se solicitar Água e Café ao Refeitório;
- Deve-se checar a Arrumação da Sala verificando também o bom funcionamento dos equipamentos (flip-chart, data-show e ar-condicionado) e material (canetas, lápis e papel rascunho).
- Deve-se solicitar a reserva da Sala de Reunião preenchendo um formulário de solicitação;
- Deve-se verificar com a higienização a arrumação da mesma e o bom funcionamento equipamentos;
- Solicitar, sempre, água e café;
- Solicitar coffee-break, se necessário.
- Na porta da sala de reunião deverá ser anexada a agenda mensal e semanal com a programação da sala.

Quanto à organização da Agenda Secretária:

Deve-se anotar diariamente todas as atividades e solicitações a serem realizadas.

- Entregar chá ou capuccino sempre que necessário e solicitado;
- Entregar a Planilha de Reuniões Agendadas da Semana impressas;
- Entregar as pautas das reuniões agendadas diariamente;
- Resguardar sob a tutela conferida pelo superior celular pessoal e corporativo para atendimento e anotação de recados;

Contatos Profissionais e Comerciais;

- Todos os contatos profissionais e comerciais estão no Mailling DTC (área de trabalho) e também no Card Scan, são aplicativos. Preparar uma planilha.
- Deve-se atualizar sempre a agenda telefônica acrescentando novos contatos.

Quanto as documentações além do sigilo profissional. Dever receber e dar saída aos documentos, comunicados, resoluções, cartas que chegam e saem da diretoria, organizando de acordo com prioridades, protocolo e fazer devido arquivamento com descarte posterior. Apoiar na organização e manutenção do arquivo institucional administrativo e jurídico. Não deixar retirar documentos do Arquivo sem antes protocolar.

Envio de Correspondências Externas:

- Toda correspondência externa deverá ser encaminhada para assessoria administrativa, onde o Office-boy é responsável pela entrega.
- A documentação deve ser enviada, em envelope timbrado, com protocolo e agenda externa.

Envio de Ofício:

- Todo ofício encaminhado deverá ser informado na planilha de controle, onde consta a numeração do ofício, a data do envio, o assunto, o setor remetente, o destinatário e o responsável pelo documento.

Notificação:

- Para as Notificações de órgãos públicos deverá ser realizada uma triagem, e posteriormente encaminhada ao responsável, sempre digitalizar e passar para a diretoria e jurídico quando for necessário.
- Registrar a orientação feita ou documento enviado para determinação final.

Hora do Almoço:

- À hora do almoço da secretária, deverá ser ativada a secretária eletrônica com desvio de chamada;
- Não ultrapassar o horário determinado de almoço.

Ligações Telefônicas:

- A chamada é encaminhada para caixa de mensagem – deverá deixar recado na caixa de mensagem;
- Enviar torpedo solicitando retorno da ligação;
- Enviar e-mail solicitando retorno do contato;
- Deverá ser feita uma triagem;
- As ligações familiares deverão ser informadas imediatamente (por telefone ou entrega de bilhete);

Para a padronização dos procedimentos que envolva compra de viagens via empresa de turismo, ilustrando a forma de utilização das ferramentas elaboradas pela Gerencia Corporativa, para controle e gestão das informações geradas demonstrando o papel de cada envolvido no processo e suas obrigações dentro do mesmo se faz necessário elaborar planilhas que irão contemplar o processo de aquisição, controle e relatórios específicos de viagens.

As planilhas deverão ser mantidas atualizadas para que haja controle efetivo do processo de compra de viagens, para isso, foram designada funções e a cada envolvido no processo e estão dispostas da seguinte forma. Ver formulário do anexo II ao IX.

OPERACIONALIZAÇÃO

Os passageiros deverão preencher a SOLICITAÇÃO DE VIAGEM para que o responsável regional possa solicitar a cotação e posterior aquisição da viagem. Os campos que deverão ser informados dentro da planilha global são:

- Nome completo;
- Identidade;
- CPF;
- Perfil de passageiro;
- Data da viagem;
- Data de retorno;
- Hora preferencial da viagem;
- Hospedagem SIM/NÃO;
- Motivo da viagem.

Após a chegada, o passageiro deve prestar conta ao responsável regional em até 48 horas, entregando o:

- Bilhete de embarque;
- Voucher de hospedagem (se houver);
- Relatório de viagem timbrado com a logo da unidade que irá fazer o pagamento da viagem;

OBS. O passageiro que não entregar toda documentação ao responsável regional em tempo hábil (48 horas), terá desconto em folha salarial da fatura a ser paga.

O passageiro que por qualquer motivo não pôde executar algum trecho da viagem, deve informar em até 8 horas o motivo pelo acontecido.

AQUISIÇÃO (Responsável regional)

O responsável regional deve solicitar a cotação de voos a empresa de turismo, segundo o preenchimento da planilha de solicitação de viagens que foi executada pelo passageiro.

Para o controle de aquisição de viagens, o responsável regional deve preencher a planilha global de RESERVAS SOLICITADAS com as seguintes informações:

- Data da aquisição;
- Passageiro;
- Perfil do passageiro;
- Data de ida;
- Data de volta (se houver);
- Origem;
- Destino;
- Valor da passagem ida;
- Valor da passagem volta (se houver);
- Hospedagem (sim/não);
- Hotel
- Data check in;
- Data check out;
- Valor da hospedagem;
- Centro de custo (para onde será repassado o custo);
- Autorizador;
- Responsável regional.

Devido a rotina da superintendência, o responsável regional ficará com a incumbência de preencher o formulário de solicitação de viagens e prestar conta das viagens executadas pelo (s) superintendente (s) designado a ele.

Em caso de algum passageiro informar que não pôde comparecer ao aeroporto para a viagem, o responsável regional deve informar a empresa de turismo a não utilização, para que a fatura seja trocada e encaminhada a sede, o que resultará em crédito para ser consumido posteriormente.

Pensando na economicidade, todas as viagens adquiridas devem visar sempre o melhor custo.

OBS. Em casos de aquisição de viagens para a superintendência, deve-se optar pela melhor logística (Exemplo: Horário de voo, trecho a ser executado).

O responsável regional desenvolverá o papel de multiplicador do conhecimento, ajudando os passageiros quando necessário. Após receber a prestação de contas dos passageiros, o responsável regional deve validar a documentação e encaminhar ao setor de contratos local.

CONTRATOS LOCAL

Visando a assiduidade do processo, é recomendada a verificação e validação de toda documentação entregue pelo responsável regional.

As faturas decorrentes de viagens executadas pelo passageiros, enviadas pela empresa de turismo e recebidas no setor de contratos regional, devem ser informadas na planilha global FATURAS RECEBIDAS preenchendo os seguintes campos:

- Número da fatura;
- Data de emissão da fatura;
- Vencimento da fatura;
- Data da ida;
- Data de volta (se houver);
- Passageiro;
- Origem;
- Destino;
- Valor da passagem;
- Hospedagem (se houver);
- Hotel;
- Valor da hospedagem;
- Centro de Custo (para onde será repassado o custo);
- Unidade responsável pelo preenchimento.

Para controle de pendências, o setor de contratos regional deve preencher dentro da planilha global DOCUMENTOS PENDENTES, os seguintes campos:

- Número da fatura;
- Vencimento da fatura;
- Passageiro;
- Origem;
- Destino;
- Documentação pendente;
- Motivo da pendência;
- Responsável pela inserção

Após receber fatura em estado regular e documentação necessária, o setor de contratos regional terá até 48 horas para montar e enviar os processos de pagamento ao setor financeiro regional.

Para controle de montagem de processos, o setor de contrato regional deve preencher dentro da planilha global PROCESSOS MONTADOS, os seguintes campos:

- Número de processo;
- Número da fatura;
- Vencimento da fatura;
- Dias para o vencimento;
- Passageiro;
- Responsável pela inserção.

O setor de contratos local deve respeitar todas cláusulas do regimento de compras e contratações de serviço que tangem a montagem do processo de pagamento.

FINANCEIRO LOCAL

Visando a assiduidade do processo, é recomendada a verificação e validação do processo de pagamento entregue pelo setor de contratos local. Considerando a rotina do setor, recomenda-se o agendamento do processo de pagamento até o vencimento da fatura. OBS. Deve-se cumprir conforme orientação do gestor da área.

Os processos de pagamento enviados pelo setor de contratos regional e recebidos pelo setor de financeiro regional, devem compor a planilha global FATURAS A PAGAR. O setor financeiro regional de preencher com os seguintes campos:

- Número do processo;
- Número da fatura;
- Vencimento da fatura;
- Previsão de pagamento;
- Responsável pela inserção.

Os processos de pagamentos pagos devem ser incluídos na planilha global FATURAS PAGAS. O setor financeiro regional de preencher com os seguintes campos:

- Número do processo;
- Número da fatura;
- Vencimento da fatura;
- Data de pagamento;
- Forma de pagamento;
- Número do comprovante de pagamento;
- Responsável pelo pagamento;
- Responsável pela inserção.

SEDE

O responsável na sede deve gerir todos os processos referentes à:

- Recebimento das faturas enviadas pela empresa de turismo;
- Preencher as planilhas globais;
- Pagamento da fatura.

Deverá receber as faturas referentes a viagens originadas por passageiros do perfil OUTROS FUNCIONÁRIOS conforme a tabela 01 e créditos relacionados a não utilização de reservas adquiridas tanto pela sede quanto pela unidade de negócio.

As faturas de crédito deverão ser inclusas dentro da planilha global CRÉDITOS. A inclusão deve conter os seguintes dados:

- Número da fatura;
- Data de emissão da fatura;
- Vencimento da fatura;
- Passageiro;
- Motivo que originou o crédito;
- Valor do crédito;
- Centro de custo anterior;
- Responsável pela inserção.

CONSOLIDADOR

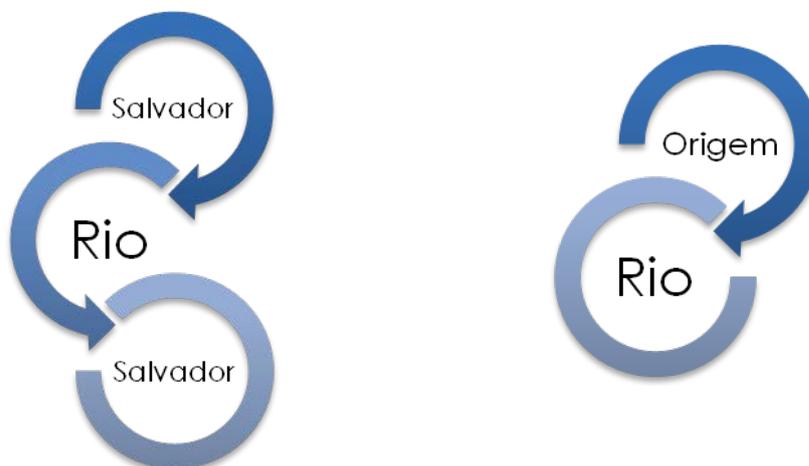
O consolidador tem por papel, a consolidação das informações inseridas na planilha global, procurando manter sempre atualizada com dados corretos. Treinar todos envolvidos e atualizar os manuais quando for necessário também é função do consolidador. Com todos os dados inseridos na planilha global, o consolidador deve gerar informações e posteriormente emitir relatórios diários para apreciação e análise crítica da superintendência.

ORIGEM DE PAGAMENTO

PERFIL DE PASSAGEIRO	TRECHO	CENTRO DE CUSTO
CORPORATIVO	IDA E VOLTA	DESTINO
SUPERINTENDENCIA	IDA	DESTINO
FUNCIONÁRIO UNIDADE	IDA E VOLTA	ORIGEM
CONSELHEIRO	IDA E VOLTA	SEDE
CONSULTOR TERCEIRO	IDA E VOLTA	SEDE

Tabela 01

Conforme demonstrado na tabela 01, todos centros de custos deverão se responsabilizar pelo pagamento das faturas considerando o perfil de passageiro. OBS. Devido a especificidade do contrato de gestão firmado com a SES-RJ, somente poderá emitir fatura para pagamento de despesa com viagem referente as unidades Rio de Janeiro, quando o trecho for entre: Sede – Rio – Sede ou origem – Rio. Sendo que as despesas serão pagas com verbas do rateio.



Excepcionalmente poderão ser emitidas faturas com o trecho Rio – destino, quando comprovado o objetivo de busca por melhoria na gestão das unidades Rio de Janeiro, via relatório de viagem (de forma explícita e inquestionável, evidenciando a motivação da despesa que faz jus ao pagamento via unidades Rio de Janeiro).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração hospitalar tem como finalidade planejar, organizar, coordenar e controlar as atividades da Unidade de Saúde visando alcançar a produtividade, bem-estar dos trabalhadores bem como garantir atendimento eficiente, eficaz e seguro aos usuários.

Ressalva-se que a premissa para a prestação da assistência em consonância com o estímulo a pesquisa e a educação na área da saúde convergem para administração focada em valores, tais como: ética, humanização, inovação, segurança, sustentabilidade e transparência.

Contudo considera-se a administração hospitalar ferramenta de gestão indispensável para o desempenho do hospital o qual visa a missão de salvar vidas.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao Sra. Thayná Ribeiro – Coordenadora do Setor de Lavanderia/Higienização, Sr. Henrique Coelho da Silva - Supervisor Administrativo, Sr. Felipe Assunção – Analista Administrativo, lotados na unidade HDT/ISG Goiânia-GO e Sra. Elisangela Lima – Administrativo Corporativo Rio de Janeiro-RJ a elaboração desta primeira edição do Manual de Administração Hospitalar. Agradecemos ainda a Dra. Anamaria Arruda – Diretora Geral, Sra. Ana Maria Mendonça – Assessora de Qualidade, Sr. Leandro Soares – Diretor Executivo, Sr. Antônio Jorge Maciel – Assessor Administrativo, Sr. Antônio Durval – Controller Assunção lotados na unidade HDT/ISG Goiânia-GO, pelo projeto, coordenação, revisão, impressão e acabamento.

A intenção é que esse documento seja analisado e incrementado pelos profissionais lotados no corporativo e nas outras unidades geridas pelo Instituto, sendo assim aperfeiçoado e mantido em constante atualização.

REFERENCIAL TEÓRICO

H.C. Henrique e Correa. **Administração de produção e operações**. (2004-Ed Atlas).

BRASIL. Lei 8.159, de 8 de janeiro de 1991. **Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências**. Diário Oficial, Brasília, 9 jan. 1991.3 p.

Coordenação-Geral de Documentação e Informação. **Manual de Procedimentos de Protocolo e Expedição**. AGU: Brasília, 2008.

Chiavenato, Idalberto. **Administração, Teoria, Processo e Prática**. Idalberto Chiavenato. Rio de Janeiro : Elsevier; São Paulo : Anhanguera, 2010.

HENRIQUES, José Paulo. **É preciso Gestão Estratégica**. s.d. Disponível em: . Acesso em 30 jun. 2009.

Ministério da Saúde. **Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar**. Secretaria de Assistência a Saúde. 3º Edição, Brasília-DF, 2002.

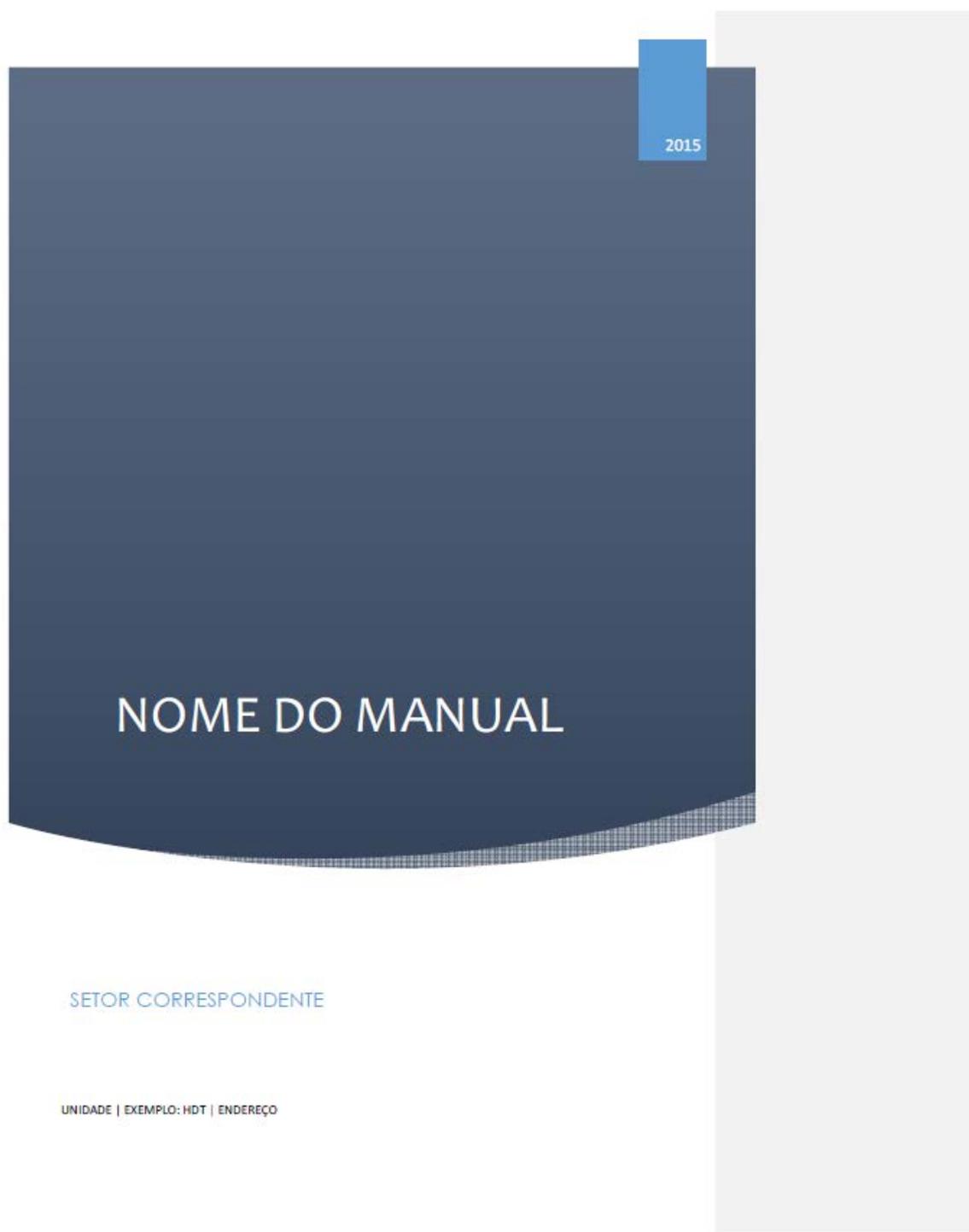
Política de Segurança Institucional Hospital de Doenças Tropicais – Dr. Anuar Auad. Goiás, 2015.

SEFAZ, ms.gov.br. **O Que É Gestão Estratégica de Negócios?** s.d. Disponível em: . Acesso em: 01 jul. 2009.

KOTLER, Phillip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

ANEXOS

ANEXO I – MANUAL





Manual de Gestão (Setor)

Dr. André Mansur de Carvalho Guanaes

Superintendente Técnico Científico

Renato Gomes do Espírito Santo

Superintendente Administrativo

Terêncio Sant'Ana Costa

Superintendente Financeiro

Salvador

2015

[FA1] Comentário: Fonte: Century
Gothic
Tamanho: 18
Negrito: ativo

[FA2] Comentário: Fonte: Century
Gothic
Tamanho: 14

SUMÁRIO

OBJETIVO.....	3
INTRODUÇÃO.....	4
CONCEITOS BÁSICOS	5
INSERIR TÓPICO	6
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	7
REFERÊNCIAL TEÓRICO.....	8
ANEXOS	9

[FA3] Comentário: Fonte: Century Gothic
Tamanho: 12
Negrito: Desativado
Espaçamento: 1,15
Alinhamento: Esquerda

[FA4] Comentário: Utilizar Sumário automático do Word.

OBJETIVO

[Elabora texto do objetivo de forma sucinta explicando todos os pontos a serem abordados.]

[FA5] Comentário: Usar tema CITAÇÃO INTENSA para todos os títulos.
Sempre usar quebra de página nos tópicos

[FA6] Comentário: Margem: 0,0
primeira linha sempre 1 ponto a cima
Fonte: Century Gothic
Tamanho: 12
Caixa: Minúsculo
Sublinhado: Desativado
Negrito: Desativado
Espaçamento: 1,15
Alinhamento: Justificado

INTRODUÇÃO

[FA7] Comentário: Usar tema CITAÇÃO INTENSA para todos os títulos.
Sempre usar quebra de página nos tópicos

Breve introdução dos pontos mais importantes do manual.

[FA8] Comentário: Margem: 0,0
primeira linha sempre 1 ponto a cima
Fonte: Century Gothic
Tamanho: 12
Caixa: Minúsculo
Sublinhada: Desativado
Negrito: Desativado
Espaçamento: 1,15
Alinhamento: Justificado

CONCEITOS BÁSICOS

[FA9] Comentário: Usar tema CITAÇÃO INTENSA para todos os títulos.
Sempre usar quebra de página nos tópicos

Inserir conceitos do setor, palavras chave.

[FA10] Comentário: Margem: 0,0
primeira linha sempre 1 ponto a cima
Fonte: Century Gothic
Tamanho: 12
Caixa: Minúsculo
Sublinhada: Desativado
Negrito: Desativado
Espaçamento: 1,15
Alinhamento: Justificado

INSERIR TÓPICO

[FA11] Comentário: Usar tema CITAÇÃO INTENSA para todos os títulos.
Sempre usar quebra de página nos tópicos

TÍTULOS PRINCIPAIS

Descrever sobre o título atentando para a linguagem expressa que deverá ser feita de forma instrutiva.

[FA12] Comentário: Margem: 0,0
Fonte: Century Gothic
Tamanho: 12
Caixa: Maiúsculo
Sublinhado: Ativo
Negrito: Desativado
Espaçamento: 1,15
Alinhamento: Justificado

- Caso haja necessidade sempre utilizar este marcador que é o padrão.

[FA13] Comentário: Margem: 0,0
primeira linha sempre 1 ponto a cima
Fonte: Century Gothic
Tamanho: 12
Caixa: Minúsculo
Sublinhado: Desativado
Negrito: Desativado
Espaçamento: 1,15
Alinhamento: Justificado

- o Este marcador deverá ser utilizado para fazer sub marcação, utilizando também o recuo.

Subtítulos

[FA14] Comentário: Margem: 1,0
marcador sempre 0,5.
Fonte: Century Gothic
Tamanho: 12
Caixa: Minúsculo
Sublinhado: Ativo
Negrito: Desativado
Espaçamento: 1,15
Alinhamento: Justificado

Descrever sobre o subtítulo atentando para a linguagem expressa que deverá ser feita de forma instrutiva.

[FA15] Comentário: Margem: 1,5
marcador sempre 1,0.
Fonte: Century Gothic
Tamanho: 12
Caixa: Minúsculo
Sublinhado: Ativo
Negrito: Desativado
Espaçamento: 1,15
Alinhamento: Justificado

[FA16] Comentário: Margem: 0,5
Fonte: Century Gothic
Tamanho: 12
Caixa: Minúsculo
Sublinhado: Ativo
Negrito: Desativado
Espaçamento: 1,15
Alinhamento: Justificado

[FA17] Comentário: Margem: 0,5
primeira linha sempre 1 ponto a cima
Fonte: Century Gothic
Tamanho: 12
Caixa: Minúsculo
Sublinhado: Ativo
Negrito: Desativado
Espaçamento: 1,15
Alinhamento: Justificado

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Elaborar as considerações finais demonstrando as qualidades e benefícios.

[FA18] Comentário: Usar tema CITAÇÃO INTENSA para todos os títulos. Sempre usar quebra de página nos tópicos

[FA19] Comentário: Margem: 0,0 primeira linha sempre 1 ponto a cima
Fonte: Century Gothic
Tamanho: 12
Caixa: Minúsculo
Sublinhado: Desativado
Negrito: Desativado
Espaçamento: 1,15
Alinhamento: Justificado

REFERÊNCIAL TEÓRICO

[FA20] Comentário: Usar tema CITAÇÃO INTENSA para todos os títulos. Sempre usar quebra de página nos tópicos.

ANEXOS

ANEXO I – NOME DO ANEXO

[FA21] Comentário: Usar tema CITAÇÃO INTENSA para todos os títulos. Sempre usar quebra de página nos tópicos.

[FA22] Comentário: Usar tema Ênfase Sutil

ANEXO II. FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE VIAGENS.

Link para acesso ao formulário: <http://goo.gl/forms/2HcncBvX47>

PLANILHA GLOBAL 2015

SOLICITAÇÃO DE VIAGENS

***Obrigatório**

NOME COMPLETO *
Digite seu nome completo sem utilizar caracteres acentuados (ex: ã, õ, ç, ê).

IDENTIDADE *
Digite seu registro geral (RG).

CPF *
Digite seu CPF sem utilizar pontos ou traço.

QUAL SEU PERFIL DE VIAJANTE ? *
Informe seu perfil de viajante conforme tabela 01.

- SUPERINTENDENTE
- CORPORATIVO
- FUNCIONÁRIO UNIDADE
- CONSELHEIROS
- CONSULTOR TERCEIRO

DATA DA VIAGEM *
Informe qual será a data pretendida.

DATA DE RETORNO (SE HOVER)
Informe qual será a data de retorno se houver.

ORIGEM *
Qual a cidade de partida?

DESTINO *
Qual a cidade de destino?

ANEXO III. FORMULÁRIO DE RESERVAS SOLICITADAS.

Link para acesso ao formulário: <http://goo.gl/forms/t0flGry4Mz>

PLANILHA GLOBAL 2015

RESERVAS SOLICITADAS

***Obrigatório**

DATA DA AQUISIÇÃO *
Informe a data de aquisição da viagem.

VIAJANTE *
Informe o nome completo do viajante.

PERFIL DE VIAJANTE *
Escolha o perfil de viajante conforme tabela 01.

- SUPERINTENDÊNCIA
- CORPORATIVO
- FUNCIONÁRIO UNIDADE
- CONSELHEIROS
- CONSULTOR TERCEIRO

DATA DE IDA *
Informe qual será a data da viagem?

DATA DE RETORNO (SE HOVER)
Informe qual será a data de retorno se houver.

ORIGEM *
Qual cidade de partida?

DESTINO *
Qual a cidade de destino?

VALOR DE PASSAGEM (IDA) *
Informe o valor da passagem de IDA.

ANEXO IV. FORMULÁRIO DE FATURAS RECEBIDAS.

Link para acesso ao formulário: <http://goo.gl/forms/qY1vWi53ug>

PLANILHA GLOBAL 2015

FATURAS RECEBIDAS

***Obrigatório**

NÚMERO DA FATURA *
Informe o número da fatura.

EMIÇÃO DA FATURA *
Informe a data de emissão da fatura.

VENCIMENTO DA FATURA *
Informe a data de vencimento da fatura.

DATA VIAGEM *
Informe a data da viagem (IDA).

DATA DE RETORNO (SE HOVER) *
Informe a data de retorno (VOLTA) se houver.

VIAJANTE *
Informe o nome completo do viajante.

ORIGEM *
Informe a cidade de partida.

DESTINO *
Informe a cidade de destino.

VALOR DA PASSAGEM *
Informe o valor da passagem.

USUÁRIO LOGADO:

ANEXO V. FORMULÁRIO DE DOCUMENTAÇÕES PENDENTES.

Link para acesso ao formulário: <http://goo.gl/forms/zKDFScykOv>

PLANILHA GLOBAL 2015

DOCUMENTOS PENDENTES

*Obrigatório

NÚMERO DA FATURA *

Informe o número da fatura na qual existe documentos pendentes.

VENCIMENTO DA FATURA *

Informe a data de vencimento da fatura na qual existe documentos pendentes.

VIAJANTE *

Informe qual viajante está vinculado a esta documentação pendente.

ORIGEM *

Informe de onde partiu este viajante.

DESTINO *

Informe qual destino deste viajante.

DOCUMENTAÇÃO PENDENTE *

Informe qual (ais) documento (s) pendente (s).

- RELATÓRIO DE VIAJEM
- CHECK IN DO VOO
- VOUCHER HOSPEDAGEM

MOTIVO DA PENDÊNCIA *

Informe qual o motivo da pendência.

ANEXO VI. FORMULÁRIO DE PROCESSOS MONTADOS.

Link para acesso ao formulário: <http://goo.gl/forms/DvXS8J1yii>

PLANILHA GLOBAL 2015
PROCESSOS MONTADOS

*Obrigatório

NÚMERO DO PROCESSO *

Informe o número do processo.

NÚMERO DA FATURA *

Informe o número da fatura que compõem o processo.

VENCIMENTO DA FATURA *

Informe qual vencimento da fatura que compõem o processo.

VIAJANTE *

Informe o viajante correspondente a fatura.

RESPONSÁVEL PELA INSERÇÃO *

Informe quem está inserindo esta informação.

Enviar

100% concluído.

ANEXO VII. FORMULÁRIO DE FATURAS A PAGAR.

Link para acesso ao formulário: <http://goo.gl/forms/kSfIFNfGqd>

PLANILHA GLOBAL 2015
FATURA A PAGAR

***Obrigatório**

NÚMERO DO PROCESSO *
Informe o número do processo.

NÚMERO DA FATURA *
Informe o número da fatura.

VENCIMENTO DA FATURA *
Informe o vencimento da fatura.

PREVISÃO DE PAGAMENTO *
Informe a previsão de pagamento da fatura.

RESPONSÁVEL PELA INSERÇÃO *
Informe quem está inserindo a informação.

 100% concluído.

ANEXO VIII. FORMULÁRIO DE FATURAS PAGAS.

Link para acesso ao formulário: <http://goo.gl/forms/t3AJFx64oJ>

PLANILHA GLOBAL 2015
FATURAS PAGAS

*Obrigatório

NÚMERO DO PROCESSO *

Informe o número do processo pago.

NÚMERO DA FATURA *

Informe o número da fatura paga.

VENCIMENTO DA FATURA *

Informe o vencimento da fatura que foi paga.

DATA DO PAGAMENTO *

Informe a data do pagamento.

FORMA DE PAGAMENTO. *

Informe qual foi a forma de pagamento.

DEPÓSITO

BOLETO

NÚMERO DO COMPROVANTE *

Informe o número do comprovante de pagamento.

RESPONSÁVEL PELO PAGAMENTO *

Informe quem fez o pagamento da fatura.

RESPONSÁVEL PELA INSERÇÃO *

Informe quem está inserindo a informação.

ANEXO IX. FORMULÁRIO DE CRÉDITO.

Link para acesso ao formulário: <http://goo.gl/forms/7eVKig6CYP>

PLANILHA GLOBAL 2015
CRÉDITO

***Obrigatório**

NÚMERO DA FATURA *
Informe o número da fatura.

DATA DE EMISSÃO *
Informe a data de emissão da fatura.

VENCIMENTO DA FATURA *
Informe a data de vencimento da fatura.

VIAJANTE *
Informe o nome do viajante da fatura.

MOTIVO DO CRÉDITO *
Informe qual o motivo que originou o crédito.

VALOR DO CRÉDITO *
Informe o valor do crédito

CENTRO DE CUSTO ANTERIOR *
Informe o centro de custo na qual pertenceu a fatura.

RESPONSÁVEL PELA INSERÇÃO *
Informe quem está inserindo a informação.