



Universidade Federal de Campina Grande

Centro de Humanidades

Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Coordenação de Estágio Supervisionado

**Mapeamento de Processos em Busca de Propostas de Melhorias  
Organizacionais Sustentáveis: um estudo de caso no Hospital  
Universitário Alcides Carneiro**

**LAIANA APARECIDA DE LIMA FARIA**

Campina Grande,  
Novembro/2015

**LAIANA APARECIDA DE LIMA FARIA**

**Mapeamento de Processos em Busca de Propostas de Melhorias  
Organizacionais Sustentáveis: um estudo de caso no Hospital Universitário  
Alcides Carneiro**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>ª</sup> Patrícia Trindade Caldas, Me<sup>a</sup>.

Campina Grande,  
Novembro/2015

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Laiana Aparecida de Lima Faria

**Discente**

---

Patrícia Trindade Caldas, Mestre

**Professora Orientadora**

---

Patrícia Trindade Caldas, Mestre

**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

Campina Grande,

Novembro/2015

**LAIANA APARECIDA DE LIMA FARIA**

**Mapeamento de Processos em Busca de Propostas de Melhorias Organizacionais  
Sustentáveis: um estudo de caso no Hospital Universitário Alcides Carneiro**

**Relatório Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_**

---

Patrícia Trindade Caldas, Mestre

Professora Orientadora

---

Lucilene Klênia Rodrigues Bandeira, Doutora

Examinador

---

Bartira Pereira Amorim, Mestre

Examinador

Campina Grande,

Novembro/2015

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela força que me faz seguir e realizar meus sonhos e nunca desistir diante das dificuldades. A fé é à base das minhas realizações.

Aos meus pais Manoel e Eunice e ao meu irmão Lucas, por sempre me apoiar nos meus objetivos e também me dar forças para conseguir conquistar um por um. Sem o amor, a proteção e o otimismo deles eu não conseguiria chegar até aqui. Obrigada Deus por ter me dado a melhor família do mundo! Amo muito vocês!

Aos meus queridos e amados amigos de curso que levarei para a vida inteira: Kelly Cavalcanti, Angélica Fonseca, Lucas Lino, Jordana Souza, Renaly Souza e Jane Mittaly, foi com eles que passei os melhores momentos do curso, sem eles a rotina de estudos não teria o mesmo brilho!

A minha orientadora Patrícia Trindade Caldas pela paciência e dedicação no apoio para a realização desse trabalho. Muito Obrigada!

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- Organograma do setor.....	35
FIGURA 2- Fluxograma do processo de elaboração do Memorando.....	36
FIGURA 3- Fluxograma do processo de elaboração de Despacho.....	37
FIGURA 4- Fluxograma do processo de Acompanhamento de pagamentos.....	38
FIGURA 5- Fluxograma do processo de Execução Orçamentária de Diárias e Passagens.....	39
FIGURA 6- Fluxograma do processo de Emissão de Empenho.....	39
FIGURA 8- Fluxograma do processo de Atendimento telefônico.....	40
FIGURA 9- Fluxograma do processo de Checagem de e-mails.....	41
FIGURA 10- Fluxograma do processo de elaboração do Ofício.....	42
FIGURA 11- Fluxograma do processo de liquidação de contratos.....	44
FIGURA 12- Fluxograma do processo de solicitação de diárias e passagens 1.....	45
FIGURA 13- Fluxograma do processo de solicitação de diárias e passagens 2.....	46
FIGURA 14- Fluxograma do processo de elaboração e formalização de contratos.....	47
FIGURA 15- Fluxograma do processo de elaboração de Minuta de empenho.....	48
FIGURA 16- Fluxograma do processo de Abertura e Reabertura de caixa arquivo.....	50
FIGURA 17- Fluxograma do processo de pagamento dos contratos de fornecedores e serviços	
FIGURA 18- Fluxograma do processo de Repactuação de contrato.....	51

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1-Dimensões, variáveis e relações analisadas.....	32
--	----

## **LISTA DE SIGLAS**

HUAC- Hospital Universitário Alcides Carneiro

UFCG- Universidade Federal de Campina Grande

SICAFI- Sistema de Cadastro, Arrecadação e Fiscalização

CADIN- Cadastro Informativo de créditos não quitados do setor público federal

SIASG- Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais

SCDP- Sistema de Concessão de Diárias e Passagens

SIAFI- Sistema Integrado de Administração Financeira

CPR- Contas a Pagar e a Receber

DG- Diretoria Geral

DA- Diretoria Administrativa



FARIA, L.A.L. **Mapeamento de Processos em Busca de Propostas de Melhorias Organizacionais Sustentáveis: um estudo de caso no Hospital Universitário Alcides Carneiro.** Relatório de Estágio Supervisionado- Bacharelado em Administração- Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2015.

## RESUMO

O desenvolvimento sustentável é hoje um tema bastante debatido em todos os âmbitos da sociedade. Os impactos que a exploração desordenada dos recursos naturais causa, vem trazendo a tona a fragilidade do planeta frente às atitudes humanas. Assim, torna-se fundamental repensar os modos de produção e de desenvolvimento visando à sustentabilidade econômica, social e ambiental. O mapeamento de processos pode apoiar a organização na busca desse fim, revendo posturas e práticas e efetivando melhorias em prol de melhor sustentabilidade. Nesse sentido, esse estudo tem como objetivo propor melhorias de processos para as atividades da Divisão de Contabilidade e Finanças do Hospital Universitário Alcides Carneiro em busca de melhor sustentabilidade. Em relação aos procedimentos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se por ser de caráter descritiva e exploratória, na forma de estudo de caso. Como instrumentos de coleta de dados, a observação não participante e entrevistas não-estruturadas e semi-estruturadas com colaboradores atuantes no setor. O tratamento dos dados foi feito através de recursos do Excel e do software Bizagi. Quanto à análise dos dados, caracteriza-se como qualitativa. Os resultados da pesquisa demonstram que a eficiência e a qualidade dos processos estão sendo comprometidos pela carência de recursos de TI e de pessoal para compor o quadro de funcionários. Em relação à sustentabilidade, o setor carece de mais ações orientadas nesse sentido. Todavia, propostas fáceis de serem colocadas em prática podem auxiliar o setor no processo de inovação orientada para as três dimensões da sustentabilidade.

**Palavras- chave:** Desenvolvimento Sustentável; Sustentabilidade; Processos; Inovação.

FARIA, L.A.L. Process mapping seeking proposals for sustainable organizational improvements: A case study at the University Alcides Carneiro Hospital. Training Report - Supervised Bachelor in Business Administration - Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2015.

## ABSTRACT

Sustainable development is now a subject very debated at all levels of society. The impact that the uncontrolled exploitation of natural resources causes, has brought to light the fragility of our planet in the face of human attitudes. Thus, it is fundamental to rethink modes of production and development aimed at economic, social and environmental sustainability. The process mapping can support the organization in the pursuit of this goal, reviewing attitudes and practices and making effective improvements towards better sustainability. Thus, this study aims at discovering how Accounting and Finance Department of the University Hospital Alcides Carneiro, located in Campina Grande city can innovate in its processes in pursuit of better sustainability. Regarding the methodological procedures, the research presents descriptive and exploratory character, in the form of case study. As data collection instruments were used process mapping of each function in the sector, non-participant observation and unstructured and semi-structured interviews with collaborators working in the sector. The data was analysed through Excel and Bizagi software resources. The analysis of the data is characterized as qualitative. The research results demonstrate that the efficiency and quality of processes are not satisfactory due to the lack of IT resources and people to compose the staff. In regarding sustainability, the sector needs more oriented-action in order to obtain results that are favourable to it. However, easy motions to be put into practice can assist the sector driven innovation process to the three dimensions of sustainability.

**Key words:** Sustainable Development; sustainability; Processes; Innovation.

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1.Delimitação do tema e problema de pesquisa	
1.2.OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivos Gerais.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3. JUSTIFICATIVA.....	13
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
<b>CAPÍTULO 2: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	16
2.1.SUSTENTABILIDADE.....	20
2.2.INOVAÇÃO.....	22
2.2.1 Tipos de Inovação.....	24
2.2.2 Inovação em processos.....	24
2.3-INOVAÇÃO ORIENTADA PARA ASUSTENTABILIDADE.....	26
<b>CAPÍTULO 3: ASPECTOSMETODOLÓGICOS</b> .....	28
3.1-CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	28
3.2-AMBIENTE DE PESQUISA.....	29
3.3-INSTRUMENTOS DE COLETA DEDADOS.....	31
3.4- ORGANIZAÇÃO, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	32
<b>CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	47
4.1-MAPEAMENTO DE PROCESSOS DAS FUNÇÕES DO SETOR.....	49
4.2-IDENTIFICAÇÃO DE FOCOS DE MELHORIA.....	56
4.3-IDENTIFICAÇÃO DA SITUAÇÃO DO SETOR EM RELAÇÃO À SUSTENTABILIDADE ATRAVÉS DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES.....	57
4.4-PROPOSTAS DE MELHORIAS SUSTENTÁVEIS PARA O SETOR.....	59
<b>CAPÍTULO 5: CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	60
<b>CAPÍTULO 6: REFERÊNCIAS</b> .....	62
<b>ANEXOS</b> .....	63

## 1 INTRODUÇÃO

A seguir será apresentado à parte introdutória desse estudo, nele serão expostos a delimitação do tema e o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa da realização do presente estudo e a estrutura como está organizado o mesmo.

### 1.1 Delimitação do tema e problema de pesquisa

Desde a Revolução Industrial, as formas de pensar e produzir foram se modificando, e com o surgimento dos aparatos tecnológicos a industrialização conseguiu progredir. Hoje milhões de empresas estão competindo no mercado em busca da sua sobrevivência econômica.

No entanto, nos dias atuais as empresas perceberam que o crescimento econômico não é garantia para a sua sobrevivência, visto que os impactos causados por eles afetam diretamente a sociedade e o meio ambiente (que tanto são dependentes).

Devido aos limites dos recursos naturais, crises financeiras e uma maior exigência dos *stakeholders* pela consciência sócio-ambiental, as empresas precisam redobrar suas pesquisas e desenvolvimento no sentido de criar novidades que possam garantir a sustentabilidade empresarial para que assim consiga sobreviver por mais tempo sem afetar as gerações futuras.

Com o surgimento dos relatórios sobre os impactos causados ao meio ambiente, principalmente, os atores sociais se viram na incumbência de mudar suas estratégias de crescimento e desenvolvimento econômico. Atualmente, o foco é para a redução dos impactos negativos ao ambiente causados pelas atividades do homem.

Com isso, as entidades passaram a considerar os fatores sociais e ambientais também como parte de seu desenvolvimento. Diante disso, autores como Kraemer (2005) evidenciam a importância da posição das empresas frente aos problemas sócio-ambientais enfatizando a sustentabilidade empresarial como sendo fator estratégico para os negócios da organização.

As falas de Kraemer (2005) remete ao Modelo Conceitual de Hansen *et al* (2009) quando diz que as empresas tem papel fundamental na preservação do meio ambiente, da qualidade de vida da sociedade e da sua própria qualidade de vida quanto empresa. Os autores supracitados defendem a importância de direcionar o processo de inovação para a sustentabilidade, uma vez que, devido as limitações do ambiente, é imprescindível que sejam

criados novidades capazes de reduzir impactos ambientais ao mesmo tempo que impulsionem o desenvolvimento social e econômico.

Para Hansen *et al* (2009) a inovação em sustentabilidade não só garante a longevidade das atividades como também traz a vantagem de crescimento econômico, pois, uma empresa sustentável é aquela capaz de otimizar seus processos evitando desperdícios e atraindo novos nichos de mercado.

Com base nas idéias desses e de demais autores contemporâneos (como SACHS, 2004; VEIGA, 2010), observa-se que as organizações precisam inovar para se manter no mercado competitivo, mas que essas inovações devem ser orientadas para o alcance da sustentabilidade no sentido de equilibrar aspectos econômicos, sociais e ambientais. E todo o processo de inovação deve ser acompanhado por seus *stakeholders* no intuito de buscar minimizar riscos inerentes aos novos projetos, além de poderem ter uma visão mais abrangente das necessidades da sociedade, dos impactos positivos ou negativos que possa causar e de como as empresas podem influenciar a sociedade a mudar seus hábitos em favor da sustentabilidade.

Qualquer empresa que preza pela qualidade de seus produtos e serviços, pela satisfação dos seus clientes e pela sua sobrevivência sustentável no mercado, precisa estar atento as necessidades da sociedade e também do ambiente com o objetivo de formular soluções para essa nova realidade.

A princípio, a inovação era visualizada como uma maneira de gerar apenas resultados econômicos, como afirma Schumpeter (1988), que sempre enfatizou importância da inovação para a manutenção das empresas no mercado e para o desenvolvimento econômico. Para ele, a inovação tecnológica gera um rompimento no sistema econômico, tirando-o do seu estado de equilíbrio e alterando os padrões de produção, de forma a criar diferenciação para as empresas.

Ainda sobre a influência das inovações para o desenvolvimento econômico, Longo (2005) trata as inovações como soluções para os problemas da sociedade ao mesmo tempo em que gera mudanças positivas no meio sócio-econômico, “a inovação significa a solução de um problema tecnológico, utilizada pela primeira vez, compreendendo a introdução de um novo produto ou processo no mercado em escala comercial tendo, em geral, positivas repercussões sócio-econômicas” (LONGO, 2015, p.22).

No entanto, com as novas necessidades da sociedade e do ambiente, a inovação está começando a tomar objetivos maiores, deixou de visar apenas os aspectos econômicos para caminhar no sentido da Sustentabilidade nas suas três dimensões. Essa relação entre as

atividades econômicas e a sustentabilidade deve estar em equilíbrio para que possa atender aos objetivos tanto das empresas como da sociedade e do meio ambiente, de forma a permitir que as gerações futuras também tenham a oportunidade de realizar suas atividades e de viver da maneira que quiserem.

Isto posto, os hospitais públicos, mais especificamente, são empreendimentos que está inserido em um ambiente bastante turbulento devido à urgência dos serviços prestados e do impacto social direto ofertado à comunidade. Assim como é papel de qualquer organização hoje, eles também são responsáveis pela promoção do desenvolvimento sustentável e precisa rever seus processos no intuito de inovar orientados para a sustentabilidade. Para tanto, se faz necessário o conhecimento da execução de suas atividades e os impactos que surgem tanto para os servidores, quanto para a sociedade, quanto para o meio ambiente e a economia.

Diante do exposto, surge a seguinte problemática de estudo: **Como a Divisão de Contabilidade e Finanças do Hospital Universitário Alcides Carneiro pode inovar em seus processos, em busca de melhor sustentabilidade?**

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Propor melhorias de processos para as atividades da Divisão de Contabilidade e Finanças do Hospital Universitário Alcides Carneiro em busca de melhor sustentabilidade.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Mapear os processos de cada cargo da Divisão de Contabilidade e Finanças do Hospital Universitário Alcides Carneiro;
- Identificar focos de melhoria nos processos mapeados;
- Identificar a situação do setor em relação à sustentabilidade, em relação às dimensões econômica, social e ambiental;
- Propor inovações sustentáveis para o setor.

### 1.3- JUSTIFICATIVA

Diante de um cenário caracterizado por problemas ambientais, crises hídricas, financeiras e desequilíbrios sociais que o mundo vive, nunca foi tão importante reestruturar o processo de inovação para atender as necessidades por sustentabilidade. Deve-se pensar e criar maneiras que possa atender as necessidades da sociedade atual sem interferir nas gerações futuras. Ou seja, permitir que as gerações vindouras tenham a mesma oportunidade de suprir suas próprias necessidades.

Desta forma, um dos aspectos que podem auxiliar as empresas no desenvolvimento sustentável é a melhoria nos processos. Os processos são partes fundamentais de qualquer organização e merece atenção especial. Mapear os processos organizacionais é uma das ações mais importantes que uma empresa deve fazer para poder aumentar a eficiência de suas atividades. Com ele, é possível verificar tanto os pontos positivos como os focos de melhoria, e assim, criar maneiras de reorientar os processos visando à redução de custos, a ociosidade, retrabalho e até mitigar os impactos causados no meio ambiente e na sociedade.

Além disso, com a possibilidade de trabalhar esse assunto no ambiente acadêmico a formação profissional se torna muito mais rica, uma vez que o profissional da área de Administração precisa estar atento às mudanças e oportunidades que surgem a todo instante. Sem contar que, o tema aqui discutido promove uma reflexão mais crítica sobre a atual conjuntura da sociedade.

Aproveitando as atividades de estágio no setor da empresa em estudo, foi possível vivenciar situações e experiências que só o estágio supervisionado pode oferecer. Por ser um ambiente com um ritmo intenso de trabalho devido às características do serviço prestado, o estágio realizado neste ambiente só traz benefícios para quem deseja adquirir mais conhecimento e visão dos vários ramos da gestão.

Já para a empresa alvo desse estudo, o trabalho justifica-se por trazer o benefício da interação empresa-academia. Essa relação pode ser muito interessante, pois, a organização tem a vantagem de acompanhar as novidades que surgem na teoria auxiliando-o nas suas estratégias organizacionais e proporcionando geração de valor. Além disso, a atividade de mapeamento dos processos permite que a instituição tenha uma melhor visão de seus componentes, de maneira que, seja possível conseguir aperfeiçoar seus processos tanto para atender as necessidades atuais como para manter sua sobrevivência por mais tempo.

#### **1.4.-ESTRUTURA DO TRABALHO**

Para alcançar o objetivo proposto neste trabalho, compreende-se como a melhor forma de apresentação a especificada a seguir:

Capítulo 1 – Introdução: é apresentada uma contextualização, para a então delimitação do tema e do problema, além dos objetivos gerais e específicos e a justificativa

Capítulo 2 – Referencial teórico: proporciona uma revisão bibliográfica a respeito dos temas que ajudam na compreensão do trabalho, tratando do tema a partir das diversas abordagens da inovação, inovação em processos e o foco principal que é a sustentabilidade.

Capítulo 3 – Metodologia: apresenta os aspectos metodológicos adotados na pesquisa, os quais se referem à: caracterização da pesquisa, ambiente de pesquisa e a coleta e análise de dados.

Capítulo 4 – Análise dos Resultados: onde se analisa o resultado da pesquisa realizada na empresa.

Capítulo 5 – Conclusão: aborda as considerações finais a que se chegou após a análise dos dados.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo é dedicado a exploração da base teórica utilizada nesta pesquisa e está dividido em três partes: A primeira parte aborda o tema sustentabilidade enfatizando o seu conceito, os principais eventos mundiais, e a importância do desenvolvimento sustentável para a manutenção da vida. A segunda parte diz respeito ao tema inovação com discussões acerca do surgimento do conceito, áreas de abrangência e dimensões e a inovação orientada para a sustentabilidade. E a terceira parte trata da inovação em processos com a abordagem do conceito e sua importância para a competitividade da empresa diante das novas necessidades da sociedade.

### **2.1- DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

Com a industrialização os países mudaram a forma de produzir e comercializar seus produtos. A inserção de máquinas e a divisão do trabalho fez com que o processo produtivo tornasse mais dinâmico e otimizado. Diante disso, a capacidade produtiva cresceu na mesma proporção da demanda por matéria-prima e de pessoal. No entanto, com o passar dos anos a exploração irregular e sem planejamento dos recursos fez com que muitos problemas ambientais surgissem.

A devastação das matas, a poluição dos solos e das águas e a extração descontrolada de minérios são os exemplos clássicos das conseqüências do crescimento desordenado das atividades produtivas do homem. Para satisfazer o crescimento da economia, os recursos naturais estavam sendo utilizados sem limites e muitos atores da sociedade começaram a se preocupar com os impactos que isso poderia gerar em longo prazo tanto para o meio ambiente quanto para a economia, já que eles temiam que os recursos pudessem acabar ou então chegar ao seu limite da capacidade produtiva. Em 1962, Rachel Carson publicou o livro que seria um dos primeiros escritos sobre o meio ambiente e os impactos provocados pela ação do homem, Primavera Silenciosa. (SALLUM, 2012)

Mas, foi em 1968, com o Clube de Roma, que surgiram de fato as primeiras discussões acerca do crescimento econômico levando em consideração os fatores como: os recursos naturais, padrões de consumo, crescimento populacional e capacidade produtiva do meio ambiente. (GONÇALVES, 2005)

O Clube de Roma gerou um relatório quatro anos mais tarde (1972) chamado “Os limites do crescimento” que trouxe resultados sobre as projeções feitas para o longo prazo dos impactos que o crescimento econômico poderia trazer. E as conclusões e sugestões dos pesquisadores foram às seguintes:

1. Se as atuais tendências de crescimento da população mundial, industrialização, poluição, produção de alimentos e diminuição de recursos naturais continuarem imutáveis, os limites de crescimento neste planeta serão alcançados algum dia dentro dos próximos cem anos. O resultado mais provável será um declínio súbito e incontrolável, tanto da população quanto da capacidade industrial.
2. É possível modificar estas tendências de crescimento e formar uma condição de estabilidade ecológica e econômica que se possa manter até um futuro remoto. O estado de equilíbrio global poderá ser planejado de tal modo que as necessidades materiais básicas de cada pessoa na Terra sejam satisfeitas, e que cada pessoa tenha igual oportunidade de realizar seu potencial humano individual.
3. Se a população do mundo decidir empenhar-se em obter este segundo resultado, em vez de lutar pelo primeiro, quanto mais cedo ela começar a trabalhar para alcançá-lo, maiores serão suas possibilidades de êxito.

As conclusões dos pesquisadores do Clube de Roma não foram nada animadoras, mas muito realistas, pois, da forma que as atividades econômicas estavam sendo realizadas realmente não poderia ser diferente. De acordo com o levantamento feito pela ONU em 2013, a estimativa da população é de 7,16 bilhões e poderá chegar a 11 bilhões em 2100. Se o crescimento econômico mantiver o ritmo atual certamente chegará ao seu limite e deixará de atender a demanda da população sobrando apenas o legado de destruição para as gerações futuras. Vale ressaltar que, esse relatório surgiu em 1972 e mesmo com todo esse tempo o planeta ainda sofre com essa ameaça.

As conclusões do Clube de Roma abriram espaço para que todas as nações refletissem sobre seus atos e discutissem formas de melhorar suas práticas de maneira a preservar o meio ambiente sem deixar de atender as necessidades da população. A partir disso, foram criados vários eventos com o objetivo de traçar metas e induzir as nações a se comprometer em melhorar suas práticas no sentido de torná-las mais sustentáveis.

A proporção dos eventos mundiais e seus respectivos resultados em defesa da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável foram significantes e hoje o termo Sustentabilidade já faz parte do vocabulário tanto da academia como das empresas e do

governo. Muitos estão buscando melhorar suas atividades para poder garantir o desenvolvimento econômico sem afetar as gerações que estão por vir.

Diante disso, pode-se dizer que a sustentabilidade é algo inerente a todo ser humano, pois todos devem criar formas de manterem-se inseridos no ambiente sem causar impactos, cultivando sempre a consciência de que o ambiente é primordial para a sobrevivência não só dos seres já existentes como também das gerações que estão por vir.

Mikhailova (2004) define atividade sustentável como:

“A capacidade de se sustentar, de se manter. Uma atividade sustentável é aquela que pode ser mantida para sempre. Em outras palavras: uma exploração de um recurso natural exercida de forma sustentável durará para sempre, não se esgotará nunca. Uma sociedade sustentável é aquela que não coloca em risco os elementos do meio ambiente.” (MIKHAILOVA, 2004, p. 25)

Para Mikhailova (2004) as atividades realizadas de maneira sustentável podem durar por muito tempo, permitindo que a empresa ou outro ator social consiga se sustentar no ambiente. Além disso, para ser sustentável não se deve colocar em risco os elementos ambientais, é preciso manter um equilíbrio em suas ações para não afetar os ecossistemas. Já dizia Veiga e Zatz (2008):

“Conciliar crescimento econômico e conservação ambiental é, sem dúvida, um dilema. E isso se manifesta principalmente em uma dúzia de graves desafios. Alguns deles têm a ver com a destruição ou perda de recursos naturais (...). Outros dizem respeito aos limites da natureza propriamente ditos. (...)” (VEIGA e ZATZ, 2008.p. 24).

Diante do que foi exposto acima, ser sustentável requer esforço para superar os desafios. A sociedade está acostumada a extrair os recursos sem pensar em repor, e esse tipo de atitude deve ser evitada ou até mesmo extinguida para que possam conciliar o crescimento econômico e a conservação ambiental.

O Desenvolvimento Sustentável é exatamente isso, é a capacidade da sociedade, das empresas e do governo de buscar melhorias em seus processos e atividades de forma a garantir sua sobrevivência mitigando os impactos nas gerações futuras.

A Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD, 1983 *apud* KEINERT, 2007) define Desenvolvimento Sustentável como: “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades”

Em linhas gerais, a CMMAD (1983) afirma que as gerações atuais devem suprir suas necessidades de maneira a assegurar que as gerações vindouras possam ter a mesma oportunidade de também atender suas necessidades.

Mas, uma das definições consideradas mais completas sobre Desenvolvimento Sustentável é o da Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, pois, trata das práticas de desenvolvimento sustentável relacionado tanto ao meio ambiente, quanto ao meio social e econômico, no intuito de direcionar as nações nas suas ações em prol da sustentabilidade.

Segundo a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável (2002 *apud* MIKHAILOVA, 2004) “*O desenvolvimento sustentável procura a melhoria da qualidade de vida de todos os habitantes do mundo sem aumentar o uso de recursos naturais além da capacidade da Terra. Ainda de acordo com o autor, enquanto o desenvolvimento sustentável pode requerer ações distintas em cada região do mundo, os esforços para construir um modo de vida verdadeiramente sustentável requerem a integração de ações em três áreas-chave:*

- *Crescimento e Equidade Econômica* – Os sistemas econômicos globais, hoje interligados, demandam uma abordagem integrada para promover um crescimento responsável de longa duração, ao mesmo tempo em que assegurem que nenhuma nação ou comunidade seja deixada para trás.
- *Conservação de Recursos Naturais e do Meio Ambiente* – Para conservar nossa herança ambiental e recursos naturais para as gerações futuras, soluções economicamente viáveis devem ser desenvolvidas com o objetivo de reduzir o consumo de recursos, deterem a poluição e conservar os habitats naturais.
- *Desenvolvimento Social* – Em todo o mundo, pessoas precisam de emprego, alimento, educação, energia, serviço de saúde, água e saneamento. Enquanto discutem-se tais necessidades, a comunidade mundial deve também assegurar que a rica matriz de diversidade cultural e social e os direitos trabalhistas sejam respeitados, e que todos os membros da sociedade estejam capacitados a participar na determinação de seus futuros.

Veiga (2008) traz uma discussão profunda sobre o assunto, no primeiro momento o autor apresenta as três concepções sobre desenvolvimento:

“Existem três tipos básicos de resposta à indagação ‘o que é desenvolvimento?’ [...] A mais freqüente é tratar o desenvolvimento como sinônimo de crescimento econômico. [...] A segunda resposta fácil é a de afirmar que o desenvolvimento não passa de reles ilusão, crença, mito, ou manipulação ideológica. [...] Muito mais complexo é o desafio enfrentado por pensadores menos conformistas, que consiste em recusar essas duas saídas mais triviais e tentar explicar que o desenvolvimento nada tem de quimérico e nem pode ser amesquinçado como crescimento econômico. Esse ‘caminho do meio’ é o mais desafiador, pois é bem mais difícil de ser trilhado.” (VEIGA, 2008, p. 17-18)

O autor explica que há tempos atrás o desenvolvimento era mensurado através de indicadores tradicionais como o PIB (Produto Interno Bruto). No entanto, foi percebido que o crescimento econômico não significava realmente desenvolvimento, já que, muitos países com índices altos de crescimento econômico possuíam também grandes desigualdades sociais, por exemplo. Em relação à utopia do desenvolvimento, Veiga esclarece que muitos cientistas não acreditam que possa existir o desenvolvimento sustentável que todos almejam, pois, segundo eles sempre haverá a corrida pela industrialização e geração de riqueza, e a consequência disto é a distinção entre as nações. E o “caminho do meio” seria a visão mais otimista sobre o desenvolvimento, muitos defendem a ideia de que há como desenvolver sustentavelmente os aspectos econômicos, social e ambiental ao mesmo tempo, mas, para que isso aconteça é necessário que as nações invistam em benefícios para todos, de forma que todos tenham acesso à educação, saúde, bem-estar e recursos naturais e patrimoniais.

Assim, pode-se afirmar que o Desenvolvimento Sustentável não está relacionado apenas ao meio ambiente. Para que ocorra realmente o desenvolvimento ‘saudável’ das nações, suas atividades sustentáveis devem estar alinhadas ao tripé da Sustentabilidade: Econômico, Social e Ambiental. Para promover o desenvolvimento sustentável precisa-se criar novas formas de pensar e produzir, assim, a inovação com foco na promoção da sustentabilidade se faz necessária.

## **2.2- INOVAÇÃO**

Com a globalização, o mercado tornou-se muito mais competitivo. Hoje, as empresas podem entrar e sair a qualquer momento do mercado e os produtos e serviços produzidos por elas estão cada vez mais semelhantes. Ou seja, a qualidade do produto produzida por uma empresa pode ser rapidamente confundida com a de outra empresa do mesmo segmento devido à semelhança na tecnologia empregada na produção.

Assim, para criar um diferencial de mercado as empresas estão investindo em inovações, que consigam trazer vantagens competitivas e sejam capazes de melhorar a eficiência dos seus processos, atrair novos clientes, afastar seus concorrentes e conseqüentemente gerar lucro.

“A inovação tecnológica constitui uma ferramenta essencial para aumentar a produtividade e a competitividade das organizações, assim como para impulsionar o desenvolvimento de regiões e países. O desenvolvimento não deriva de um mero crescimento das atividades econômicas existentes, mas reside fundamentalmente em um processo qualitativo de transformação da estrutura produtiva no sentido de incorporar novos produtos e processos e agregar valor à produção por meio da intensificação do uso da informação e do conhecimento. [...] O desenvolvimento [portanto] depende essencialmente de transformações que gerem empregos mais qualificados, criem novas formas de organização, atendam a novas necessidades dos consumidores e melhorem a própria forma de viver” (TIGRE, 2006, apud ARAUJO, 2011, p. 25)

Tigre (2006) trata a inovação como uma ferramenta capaz de aumentar a competitividade de uma empresa e alavancar o desenvolvimento da economia das nações. As inovações são geradoras de negócios que podem trazer ótimas vantagens tanto para as empresas quanto para a sociedade através de maiores empregos, aumento nas pesquisas e desenvolvimento de tecnologias e, aumento na renda da população.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008) a inovação também é fator primordial para manter uma empresa competitiva no mercado. Eles afirmam que as empresas devem buscar inovar para que possam atender as necessidades das pessoas de maneira diferenciada e lucrativa: “inovação é algo novo que agregue valor social ou riqueza, é o desenvolvimento de novos valores que mantêm ou aumentam a posição competitiva de uma empresa (gerando lucro)” (TIDD, BESSANT; PAVITT, 2008).

Porter (1990) complementa afirmando que: “As empresas alcançam vantagem competitiva através de ações de inovação. Abordam a inovação em seu sentido mais amplo, incluindo tantas novas tecnologias, quanto novas formas de fazer as coisas”.

De acordo com Tigre (1997), Schumpeter em 1934 percebeu que em tempos de recessão e depressão econômica a maneira que as empresas inovavam em seu sistema produtivo fazia com que as outras empresas do mesmo segmento copiassem a ideia; aumentando a produção, a geração de empregos e o giro na economia. A partir daí, as discussões acerca do termo inovação tomou maiores proporções.

Mas, foi em 1997 com o livro Teoria do Desenvolvimento Econômico que Schumpeter conseguiu ampliar as discussões sobre inovação tanto pelas empresas como na

academia. Lazzarotti *et all* (2010) afirma ainda que, essa literatura traz uma definição de inovação muito mais abrangente. Para Schumpeter (1988), “a inovação é a formação de novos produtos ou serviços, novos processos, matéria-prima, novos mercados e novas organizações” (SCHUMPETER, 1997 *apud* LAZZAROTTI *et all*, 2010, p. 2). Assim, inovação é tudo aquilo que é novo no mercado e que pode fazer a diferença, seja nos processos internos da empresa ou na criação de um novo produto, por exemplo.

### **2.2.1 Tipos de inovação**

A inovação pode ser de vários tipos de acordo com o grau de inovação e impacto na organização. Para Schumpeter (*apud* LAZZAROTTI *et all* 2010) a inovação pode abranger cinco áreas:

a) Introdução de um novo bem – refere-se a um novo produto ou serviço ou uma qualidade nova de ambos que ainda ninguém tenha lançado no mercado. A novidade se caracteriza de forma tal, que leva a firma a implementar atividades de reeducação dos consumidores para se familiarizarem com o novo bem;

b) Introdução de um novo método ou processo de produção – trata-se de uma nova forma de processar a produção ou de comercializar produtos ou serviços que ainda não tenha sido testada ou experimentada por nenhuma organização;

c) Abertura de um novo mercado – ocorre quando a firma cria ou desenvolve um novo mercado, onde ainda nenhuma outra empresa tenha entrado, tendo por base a área de um determinado país em questão, independente se esse mercado tenha existido ou não;

d) Conquista de uma nova fonte de insumos ou de bens semimanufaturados – é a criação ou a obtenção de uma nova origem de fornecimento de matéria-prima para a indústria e relaciona-se com o caso anterior, ou seja, independe se essa fonte tenha sido criada ou existida anteriormente;

e) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria – este caso, em geral, pressupõe a criação de um novo negócio ou de uma nova estrutura de mercado que é caracterizado por certa exclusividade da firma – monopólio – face à posição que poderá ocupar com a nova organização.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) seguem o mesmo pensamento sobre inovação de Schumpeter quando afirma que, inovação é o desenvolvimento de algo novo capaz de agregar valor social ou riqueza. No entanto, eles acreditam que a inovação pode ser agrupada em quatro áreas ao invés de cinco como Schumpeter propôs:

- a) Inovação de produto – quando ocorre mudanças nos produtos ou serviços que uma empresa oferece;
- b) Inovação de processo – quando ocorre mudanças na forma de criação dos produtos ou serviços;
- c) Inovação de posição – quando ocorre mudanças na forma de introduzir os produtos ou serviços no mercado e;
- d) Inovação de paradigma – quando ocorre mudanças nos modelos a ser seguidos pelas empresas como forma de orientação para a realização de suas atividades.

Segundo o Manual de Oslo criado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a inovação é definida como:

“A implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho, ou nas relações externas.” (MANUAL DE OSLO, 1997, p.55).

Assim, como propõe o Manual, a inovação pode surgir das diversas áreas da organização. E isso é fator primordial para a competitividade de uma empresa já que é necessário estar sempre repensando métodos e processos organizacionais no intuito de torná-los mais eficientes a adaptados às novas diretrizes do mercado.

Para Edquist (2001), as inovações podem ser resultado de novas criações ou combinações de elementos já existentes que depois de aperfeiçoadas tem um fim econômico. Além disso, o autor ressalta que as inovações podem ser realizadas tanto por empresas quanto por indivíduos. Neste sentido, o mesmo afirma que: “As inovações são novas criações de significado econômico, normalmente realizado por empresas (ou, por indivíduos). As criações de sentido econômico podem ser inéditas, mas são mais frequentemente observadas novas combinações de elementos existentes.”

O fato é que o pioneirismo é essencial para o desenvolvimento das empresas. As organizações precisam acompanhar o ritmo de mercado trazendo novidades tanto para a



sociedade quanto para seus processos internos. Daí, muitos autores classificam a inovação em dimensões: Incremental e Radical.

A inovação Incremental acontece quando é criado um processo novo, uma nova forma de realizar as atividades. Algo que seja inovador apenas para a empresa. Já a inovação Radical está relacionada com a criação de algo que pode ser novidade para o mercado.

Schumpeter (*apud* Manual de Oslo, 1997, p.32) diz que: “Inovações radicais provocam grandes mudanças no mundo, enquanto inovações ‘incrementais’ preenchem continuamente o processo de mudança”. Deste modo, as duas dimensões de inovação podem ocorrer de forma isolada ou integrada dependendo do grau de novidade que a empresa deseja alcançar.

Já Tidd, Bessant e Pavitt (2008) classificam as dimensões em três:

- Inovação incremental: quando a empresa busca realizar com excelência todas as suas atividades;
- Inovação Intermediária: quando a empresa cria algo novo apenas para seus processos internos;
- Inovação Radical: quando a empresa cria algo novo para o mundo.

Desta forma, pode-se dizer que há várias maneiras de uma empresa inovar visando sua sustentabilidade. Geralmente, as inovações em processos são as que mais surgem no âmbito empresarial, pela necessidade de sempre estar se adequando às necessidades de redução de custo, tempo, capital e qualidade dos produtos e serviços. Mas adiante, será exposto de maneira mais aprofundada o conceito de Inovação em processos.

### **2.2.2. Inovação em processos**

Uma das mais importantes áreas da inovação é a inovação em processos, pois, qualquer empresa que busca atender bem seus clientes e produzir bons produtos e/ou prestar bons serviços precisa estar sempre alinhando seus processos de maneira a tornar-los mais eficientes e sustentáveis.

“Processo é um conceito complexo, não somente pela diversidade de interpretações e perspectivas que admite, mas, em particular em termos de aplicações no campo da

*gestão*. O conceito de processo, na gestão, é central quando se pensa o trabalho, as estruturas, os projetos, as políticas públicas, entre outros.” (BERGUE, 2011, p. 489)

Sendo assim, pode-se dizer que pensar em processo é pensar no conjunto, ou seja, pensar no capital humano, nas instalações, nos sistemas de informação, nos equipamentos e nos projetos. Essa visão sistêmica proporcionada pela gestão de processos faz com que a empresa consiga encontrar soluções para os gargalos dos processos de maneira a assegurar a melhoria da qualidade dos mesmos.

Inovar em processos pode trazer uma série de benefícios: vantagem competitiva, redução de custos, rapidez e eficiência, e a satisfação dos clientes internos e externos. Em empresas públicas a gestão em processos é importante para poder atender satisfatoriamente as demandas da sociedade:

“[...] a administração pública precisa, com relativa frequência, empreender uma ampla revisão crítica de seus processos organizacionais (a partir da identificação de seus objetivos), a fim de que constituam parâmetros fundamentais para o dimensionamento da estrutura.” (BERGUE, 2011, p. 492)

Bergue (2011) ainda enfatiza que, no setor público os principais vieses da gestão em processos são a funcional e por processos. No ponto de vista funcional, a organização é visualizada como o conjunto de unidades vinculadas a uma função:

“As organizações tendem a ser, normalmente, visualizadas segundo uma perspectiva funcional, ou seja, uma compreensão da realidade organizacional traduzida pela composição de unidades administrativas que o ente ou o órgão possui. Cada unidade dessas vincula-se a uma função da organização: financeira, obras, educação, saúde, etc.” (BERGUE, 2011, p. 492)

Já a ótica dos processos enfatiza a importância do resultado final das atividades, ou seja, busca ter uma visão ampla dos processos com o foco na satisfação dos usuários através da qualidade dos serviços prestados ou produtos produzidos:

“O conceito de processos organizacionais induz a uma perspectiva diferenciada de compreensão da dinâmica organizacional. Perspectiva essa que privilegia as atividades logicamente integradas em detrimento das unidades responsáveis por sua consecução; antes disso privilegia o resultado final (objetivo do processo e motivo efetivo de sua existência)” (BERGUE, 2011, p. 493)

Como pode ser observado nas palavras de Bergue (2011), a organização é composta por unidades ou partes que possuem funções distintas, mas que são complementares. Sendo assim, para aumentar a eficiência e a qualidade dos resultados da organização é necessário

que a empresa invista na melhoria de cada unidade. Atualmente, a inovação em processo tornou-se fator de competitividade entre as empresas porque o ato de conseguir realizar suas atividades com o mínimo de recursos tangíveis e intangíveis possíveis garante a entidade a sua permanência no mercado por mais tempo. Ainda mais agora que existe influência dos vários atores da sociedade impulsionando as empresas a repensar suas ações e suas atividades de modo que visem à sustentabilidade nas suas três dimensões.

### **2.3- INOVAÇÃO ORIENTADA PARA A SUSTENTABILIDADE**

Diante das limitações de recursos naturais, competitividade econômica, leis mais rígidas, crises financeiras e uma consciência mais madura da sociedade, fez com que os diversos atores sociais invistam em inovações que traga como retorno o valor tanto econômico como também social e ambiental.

Atualmente, as empresas precisam surpreender os clientes não só através da produção de produtos de qualidade, mas também com atitudes. Uma empresa que respeita o meio ambiente, que trata bem seus funcionários, que trabalha dentro da lei e que busca a melhoria tanto nos processos quanto da comunidade consegue aumentar em muito o seu valor no mercado. Além disso, uma empresa que pensa nesses fatores consegue sem dúvida nenhuma ter um bom desempenho sustentável.

Leff (2011, apud Kummer *et al*, 2013, pg. 2) já dizia que: “Em virtude dos crescentes problemas socioambientais que provocam debates sobre a necessidade de reestruturação dos sistemas produtivos, as empresas passam a ser incluídas nesse esforço coletivo em busca de mudanças que incluem a construção de sistemas produtivos ecologicamente benéficos por meio da introdução de inovações tecnológicas com potencial sustentável.”

Sendo assim, as empresas passam a ter responsabilidade especial no desenvolvimento sustentável das nações devido à sua influência nas economias. São elas que exploram a maior parte dos recursos naturais, que gera emprego e resíduos do processo produtivo e que faz a economia movimentar-se. Logo, as mesmas não podem deixar de ser incluídas nesse desafio.

Desde o início das discussões sobre inovação, Schumpeter (1988) falava da importância da “destruição criativa”, para ele, uma empresa para se manter no mercado era necessário estar disposto a inovar sempre, mesmo que seja necessário abandonar um tipo de processo ou produto que há tempos atrás era considerado inovador. Assim, a destruição criativa é fator importante para manter a continuidade da gestão da inovação.

Diante disso, para se conseguir alcançar o desenvolvimento sustentável as inovações devem estar voltadas para a sustentabilidade, e de acordo com Hansen *et al.* (*apud* Kummer *et al.*, 2013) “a inovação orientada para a sustentabilidade têm o potencial de abranger questões ambientais e sociais, como também conquistar novos segmentos de clientes e mercados, que conseqüentemente, agregam valor positivo para o capital global da empresa, entendido pelo conjunto que abarca o capital ambiental, o capital social e o capital econômico.”

Hansen *et al.* (2009) mostram as vantagens que as inovações orientadas para sustentabilidade traz para a empresa. A primeira está relacionada com a abrangência das ações de inovação em sustentabilidade, já que quando o desempenho sustentável é a meta das inovações a mesma consegue concomitantemente atender as questões ambientais e sociais. A segunda vantagem está relacionada com o público alvo das empresas, uma vez que, quando a organização atinge um nível mais alto de desenvolvimento sustentável consegue obter a admiração de novos clientes, trazendo como resultados o aumento nos valores econômicos e da imagem da empresa diante do mercado.

Para Hansen *et al.* (2009), essas implicações são importantes para o desenvolvimento de inovações. As empresas devem criar uma visão mais abrangente de suas atividades de modo que seus projetos estejam além dos limites físicos da mesma. Ou seja, é preciso ter sensibilidade para reconhecer os impactos que a inovação pode causar e sempre buscar informações sobre isso com seus *stakeholders*. Aliás, a cooperação entre as partes envolvidas é essencial para o desenvolvimento sustentável porque induz o todo a entrar nesse desafio.

Desta forma, diante de tudo que foi exposto até aqui pode-se concluir que a sustentabilidade é hoje a maior necessidade da sociedade e as empresas exercem papel fundamental quando se trata em alcançá-la. Pensar e produzir visando à sustentabilidade faz com que as empresas consigam sobreviver por mais tempo no mercado além de proporcionar benefícios para a coletividade. Sendo assim, os próximos capítulos serão dedicados a metodologia de pesquisa e análise das práticas de inovações orientadas para a sustentabilidade dos processos do setor de Contabilidade e Finanças e da empresa alvo de estudo.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo é dedicado a exploração da metodologia utilizada para a análise dos dados da pesquisa. Ele será dividido em três pontos, o primeiro irá abordar os pontos que caracterizam a pesquisa, o segundo ponto aborda o ambiente da pesquisa onde os dados da empresa e do setor estudado são apresentados. E por fim, o terceiro ponto trata de como se deu a coleta e a análise destes dados.

#### **3.1- CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

Este trabalho se classifica quanto ao seu objetivo, é uma pesquisa descritiva e exploratória, pois, o intuito é descrever os fatos através da coleta e tratamento dos dados com o propósito de analisar os processos produtivos do setor.

Quanto a abordagem do problema como uma pesquisa qualitativa. Silveira e Córdova (2009, pg. 31) explicam que “a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.”. Minayo (2011, pg. 14) comenta que “a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.”

Já no que diz respeito ao procedimento técnico utilizado foi o de Estudo de Caso, pois, houve a exploração do ambiente, observação de fatos e fenômenos que ocorrem no mesmo, e a análise e compreensão desses dados. Segue mais informações sobre o ambiente pesquisado.

#### **3.2- AMBIENTE DE PESQUISA**

A pesquisa ocorreu no Hospital Universitário Alcides Carneiro, localizado na Rua Carlos Chagas, s/n, bairro São José na cidade de Campina Grande – PB. De acordo com o Comitê de Ética e Pesquisa do Hospital, o HUAC foi inaugurado em 20 de dezembro de 1950 como Hospital Regional Alcides Carneiro, e desde sua fundação é referência ao ensino e assistência médica no Nordeste. Em 1998 com a extinção do INAMPS, o patrimônio físico e

os colaboradores do hospital foram cedidos à Universidade Federal da Paraíba - UFPB (que posteriormente tornar-se-ia a UFCG), surgindo assim o Complexo Universitário Alcides Carneiro.

A excelência dos profissionais e a diversidade de serviços disponíveis para o ensino nas áreas médicas e biomédicas permitem o ensino de qualidade na graduação e pós-graduação do curso médico do Centro de Ciências Biológicas e da Saúde da Universidade Federal de Campina Grande.

O Hospital Universitário Alcides Carneiro oferece atendimento para a cidade de Campina Grande e mais de 100 cidades do Estado da Paraíba, devido as suas diversas especialidades, tornando assim, hospital de referência também no atendimento aos pacientes.

Especificamente, optou-se por estudar a Divisão de Contabilidade e Finanças que é responsável pelos registros contábeis e contratações de serviços e fornecedores para o suprimento de todos os materiais utilizados pela instituição, desde materiais de limpeza até medicamentos e equipamentos médicos. Tal escolha deveu-se as atividades de estágio executadas, tendo maior acessibilidade aos dados necessários à pesquisa.

Nesse contexto, os sujeitos de pesquisa serão os servidores do setor, que é composto por 9 (nove) funcionários, que exercem as funções de: Liquidante, Gestor de Empenho, Gestor de Contratos, Solicitante de Diárias e Passagens, Secretário-Assistente Administrativo, Arquivista, Coordenador de setor e Contador/ Coordenador substituto. Todos os 9 (nove) funcionários foram consultados. Vale ressaltar que são 9 funcionários exercendo 8 funções, pois, no setor existem dois arquivistas.

### **3.3- INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS**

Primeiramente foram feitas visitas, entrevistas e observações para conhecer a rotina do setor e mapear os processos na forma como são executados.

Para o Mapeamento dos Processos foi utilizado os instrumento de entrevista não-estruturada como forma de fazer com que o entrevistador fale livremente sobre a maneira que ele realiza suas funções no setor. Esse método de Mapeamento de processos é próprio do DHO, que é a Assessoria Especial para o Desenvolvimento Humano e Organizacional do Hospital Universitário Alcides Carneiro. O mapeamento foi elaborado por três estagiárias do DHO do curso de administração da UFCG.

Posteriormente foram feitas mais entrevistas para identificar a percepção dos colaboradores quanto à contribuição de suas atividades para sustentabilidade. Assim, para a realização das entrevistas foram elaborados dois roteiros. O primeiro composto por 31 perguntas destinadas ao coordenador da Divisão de Contabilidade e Finanças da empresa e o segundo composto por 9 perguntas destinadas aos colaboradores do setor. O objetivo era conhecer através desse instrumento de pesquisa a situação do setor em relação à sustentabilidade por meio da percepção dos colaboradores e do gestor.

Para um melhor aproveitamento das entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que consiste em gravar a entrevista e transcrevê-la posteriormente com o intuito de obter mais informações relevantes.

Os roteiros foram elaborados com base nas três dimensões da Sustentabilidade. Como pode ser observado no quadro abaixo:

**Quadro 1.** Dimensões, variáveis e relações analisadas.

<b>DIMENSÕES</b>	<b>VARIÁVEIS</b>	<b>RELAÇÃO</b>
<b>Estratégica</b>	Missão	- Saber o objetivo de existir da empresa;  - Saber se os propósitos da empresa estão alinhados às novas necessidades de sustentabilidade e inovação;  - Saber se os objetivos do setor estão alinhados com o objetivo geral da empresa.
<b>Econômica</b>	Meta	- Saber se as metas do setor estão sendo alcançadas.
	Custos	- Saber se o setor busca inovar em seus processos visando à redução de custos.
	Eficiência e rapidez	- Saber a situação do setor em relação a cumprimento de prazos e produtividade.
	Qualidade	- Saber a situação do setor em relação à qualidade de seus processos.
<b>Social</b>	Desenvolvimento dos colaboradores	- Saber como é realizado o desenvolvimento das habilidades e competências dos colaboradores.
	Participação dos clientes internos	- Saber se os colaboradores têm a liberdade de expor ideias que possam melhorar os

		processos do setor.
	Satisfação dos clientes internos e externos	- Saber se o setor avalia a satisfação dos clientes externos e internos.
	Condições de trabalho	- Conhecer a situação do setor em relação às condições de trabalho.
	Responsabilidade Social	- Saber se a empresa promove ações de responsabilidade social.  - Saber se os colaboradores do setor participam das ações sociais promovidas pela empresa.
<b>Ambiental</b>	Impactos ambientais causados pelo setor	-Saber quais resíduos são produzidos e como são descartados. - Saber se existem projetos para reduzir os impactos ambientais causados pelo setor.
	Utilização sustentável dos recursos naturais	- Saber se o setor/empresa faz uso sustentável dos recursos naturais. - Saber se o setor preocupa-se em adquirir insumos com certificação ambiental.
	Gestão ambiental	- Saber se a empresa busca desenvolver suas atividades de maneira sustentável.

**Fonte:** Variáveis selecionadas a partir de estudos sobre desenvolvimento sustentável (VEIGA, 2010; CORAL, 2002).

Vale ressaltar que, para conhecer os propósitos e missão da Instituição e no intuito de caracterizá-la foi realizada uma pesquisa documental, consultando o Regime Interno do HUAC.

Diante do que foi exposto, a seguir será apresentado o tópico que trata da organização, tratamento e análise dos dados da pesquisa.

### 3.4- ORGANIZAÇÃO, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para organização dos dados referentes ao mapeamento dos processos, para efetivar os fluxogramas foi utilizado o *software* Bizagi. O Excel também foi utilizado para a organização e o tratamento dos dados obtidas através das entrevistas e da observação, onde feito uma planilha descrevendo os procedimentos de cada processo, o responsável pelo procedimento, o momento em que é realizado e as ferramentas utilizadas pelo responsável para tal atividade.



Também organizou-se em tabelas as falas da entrevista semi-estruturada, classificando de acordo com as variáveis de pesquisa inseridas no quadro 1.

A análise dos dados foi análise qualitativa, utilizando a análise de conteúdo.

Para melhor identificação das repostas, os dados das entrevistas foram organizados por entrevistado, identificados da seguinte forma: Entrevistador 1 = (E1), Entrevistador 2 = (E2) ... Entrevistador N = (En).

Isto posto, a seguir serão apresentados os resultados da pesquisa.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

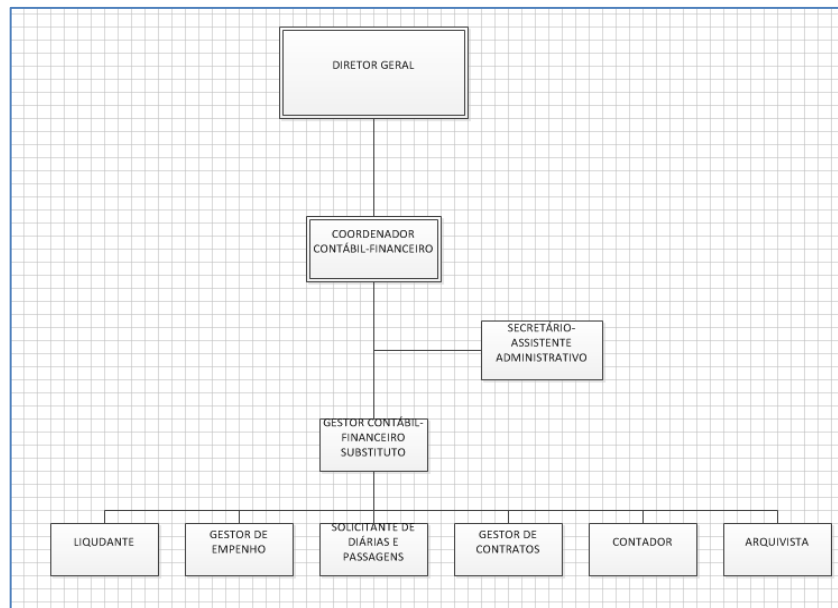
Nesta seção, serão realizados a apresentação e o tratamento dos dados da pesquisa da seguinte forma: No primeiro momento será apresentado o Mapeamento dos processos de cada função do setor. No segundo momento serão apresentados os focos de melhorias encontrados através do mapeamento de processos. Na terceira parte será exposta a situação do setor em relação à sustentabilidade na percepção dos colaboradores atuantes no mesmo. E por fim, o último tópico será apresentado propostas de melhorias para o setor em estudo.

### **4.1- MAPEAMENTO DE PROCESSOS DAS FUNÇÕES DO SETOR**

O mapeamento dos processos das funções do setor de Contabilidade e Finanças é resultado do estágio supervisionado realizado na Assessoria Especial para o Desenvolvimento Humano e Organizacional- DHO do Hospital Universitário Alcides Carneiro.

O DHO surgiu da necessidade de analisar os processos de cada setor da instituição, pois, percebeu-se que esses processos estavam ficando ineficientes devido à falta de um mapeamento detalhado das atividades. Assim, a descrição dos cargos e funções e a criação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para os setores tornaram-se primordial para aumentar a eficiência das atividades da mesma. A falta desses instrumentos já estava trazendo conseqüências negativas para os servidores, pois, os processos não eram realizados de maneira padronizada, não havia manuais que auxiliassem na realização dos processos e em muitos casos o próprio servidor não sabia ao certo sua função na entidade.

Desta forma, as funções do setor de Contabilidade e Finanças podem ser visualizadas no organograma baixo:

**FIGURA 1:** Organograma do setor de Contabilidade e Finanças

Fonte: DHO

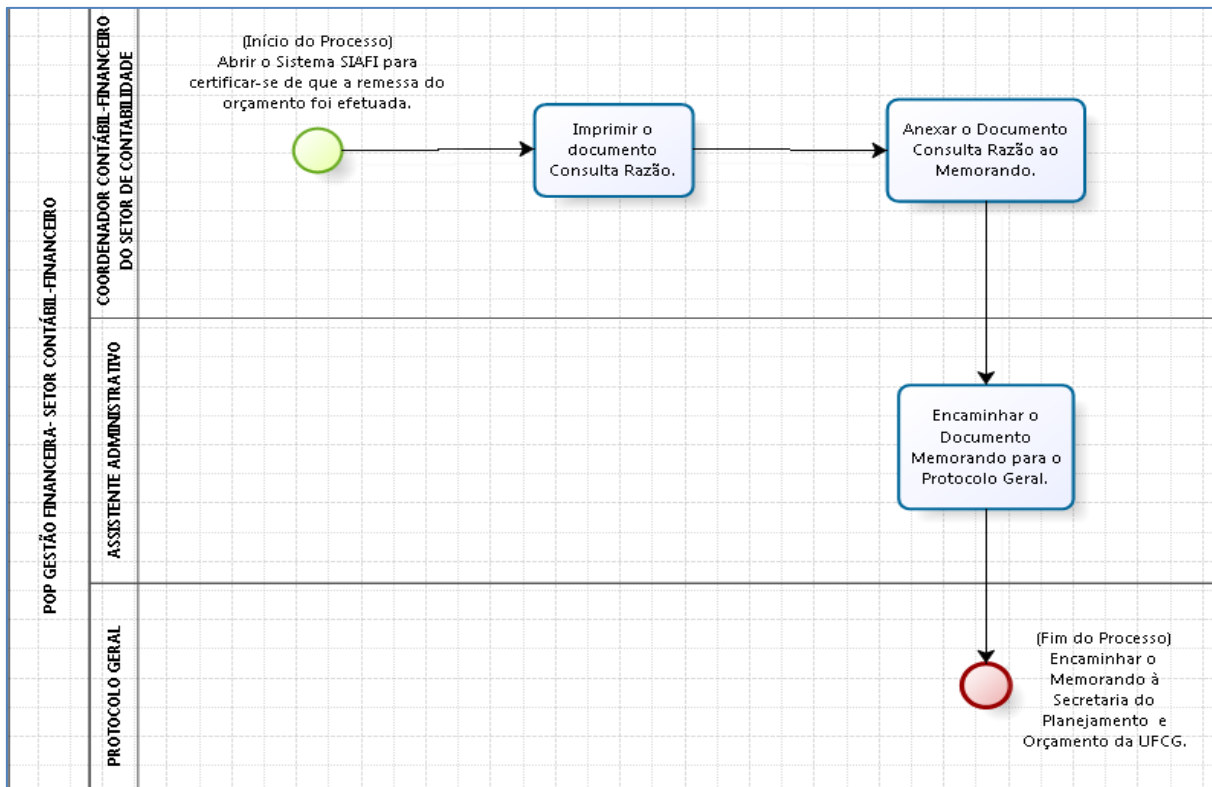
A seguir serão apresentados o mapeamento de processos de cada função do setor.

#### 4.1.1-COORDENADOR DE CONTABILIDADE E FINANÇAS

O Coordenador de Contabilidade e Finanças tem como principal objetivo planejar, organizar e controlar recursos financeiros e patrimoniais da instituição e coordenar serviços, liderando diretamente as rotinas administrativas do setor de Contabilidade e Finanças. Para isto, diversas atividades lhes são designadas, tais atividades consiste em: Emissão de Empenhos, Acompanhamento de Pagamentos, Execução Orçamentária de Diárias e Passagens, Elaboração de Despacho e o Memorando.

O Memorando é elaborado para comunicar ao setor interessado que a remessa do orçamento foi efetuada. O coordenador do setor de Contabilidade e Finanças acessa o Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFI para certificar-se que a remessa orçamentária foi efetuada, depois de verificado essa informação o mesmo imprime o documento Consulta Razão que é o documento que traz todos os dados sobre a remessa e anexa ao documento Memorando para ser protocolado e encaminhado para a Secretária de Planejamento e Orçamento da UFCG. Abaixo segue o fluxograma desse processo:

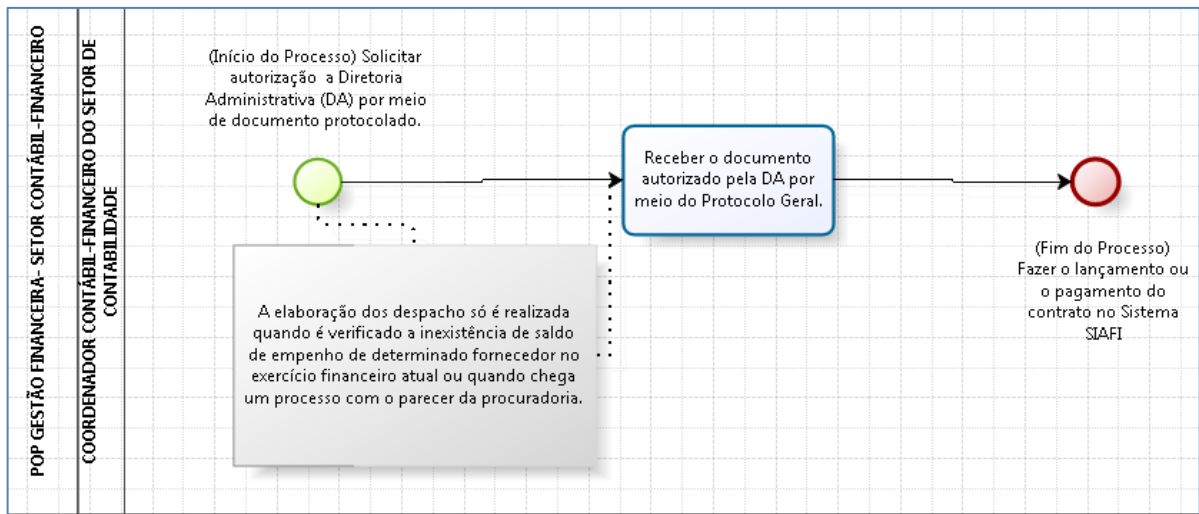
**Figura 2:** Fluxograma do processo de elaboração do Memorando



Fonte: DHO

Já o Despacho é o processo que só é realizado quando não há existência de saldo de empenho para determinado fornecedor ou quando surge um processo com o parecer da procuradoria. Desta forma, o coordenador precisa pedir autorização para a Diretoria Administrativa para fazer o lançamento ou o pagamento do contrato no Sistema SIAFI, como pode ser visualizado no fluxograma abaixo:

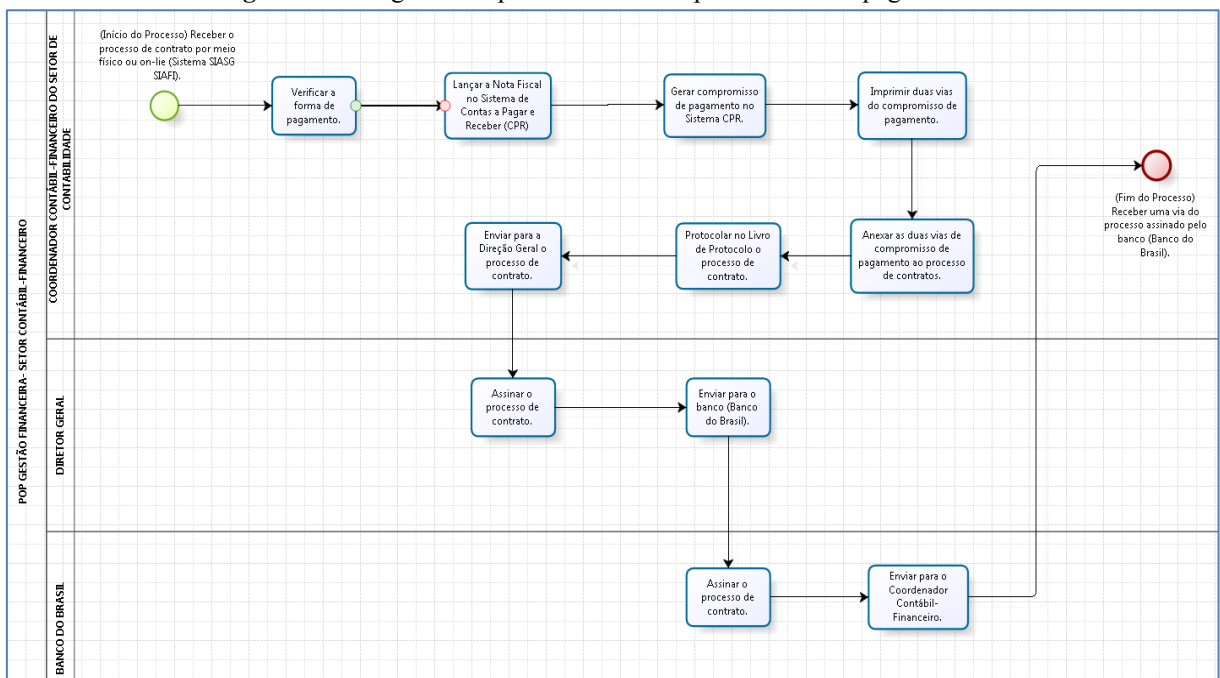
**Figura 3:** Fluxograma do processo de elaboração de Despacho



Fonte: DHO

No processo de Acompanhamento de pagamentos, o coordenador verifica as informações relacionadas à forma de pagamento dos contratos e realiza os procedimentos de liquidação dos mesmos que é lançar a nota fiscal no Sistema de Contas a Pagar e a Receber - CPR, gerar o boleto de pagamento e imprimi-las em duas vias para serem anexados aos contratos e encaminhá-los à Diretoria Geral para a autorização dos pagamentos. Depois de realizado os pagamentos o coordenador recebe do banco uma via do boleto comprovando o pagamento e arquiva-o. Todo o processo pode ser mais bem visualizado no fluxograma abaixo:

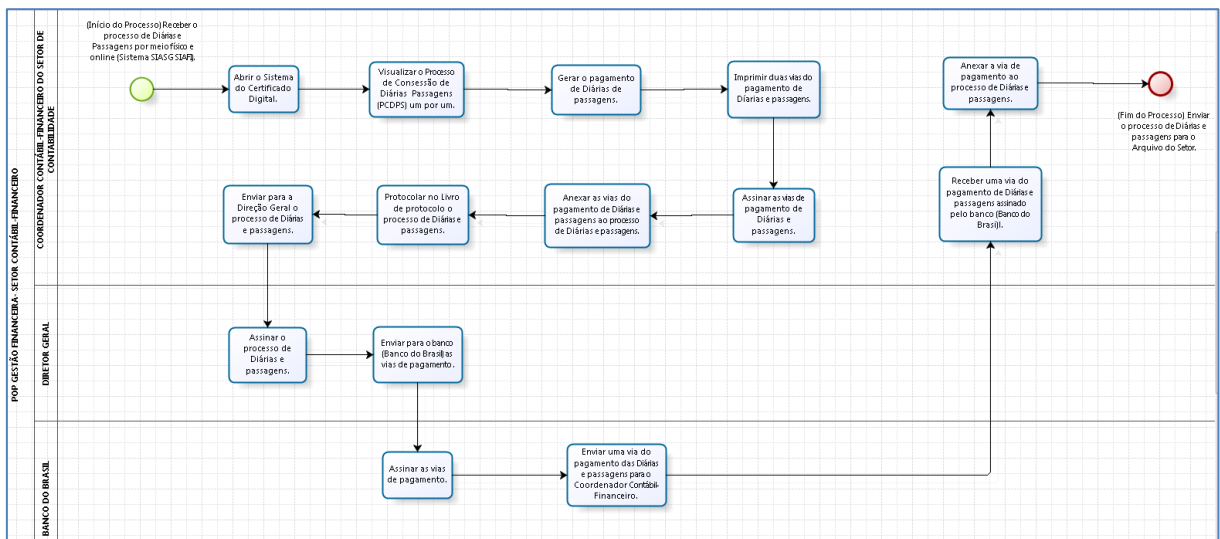
**Figura 4.** Fluxograma do processo de Acompanhamento de pagamentos.



Fonte: DHO

O processo de Execução Orçamentária de Diárias e Passagens consiste na geração de documentos destinados ao pagamento das diárias e passagens tanto para servidores em capacitação quanto para servidores que transportam pacientes para outros hospitais do Estado. O coordenador examina cada processo de Concessão de Diárias e Passagens através do Sistema do Certificado Digital para gerar os boletos de pagamentos, após imprimir e assinar duas vias desses boletos os mesmos são anexados, protocolados e encaminhados para a Diretoria Geral para serem autorizados. Após a realização da transição bancária, o banco envia uma via do boleto para o coordenador do setor para arquivá-lo. Esse processo pode ser observado no fluxograma abaixo:

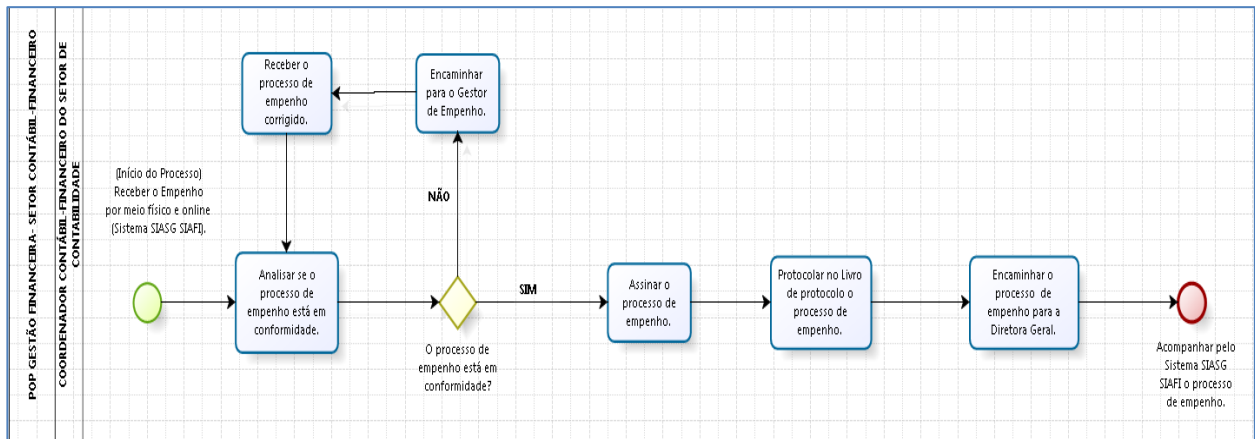
**Figura 5.** Fluxograma do processo de Execução Orçamentária de Diárias e Passagens



Fonte: DHO

Em relação à Emissão de Empenho o coordenador tem a função de analisar o documento que cria a obrigação de pagamento (Empenho) antes de encaminhá-lo para a Diretoria Geral fazer a autorização do mesmo. Após enviar o processo para a Diretoria Geral o coordenador de Contabilidade e finanças fica responsável por acompanhar pelo Sistema SIASG a tramitação. Logo abaixo segue o fluxograma do processo:

**Figura 6:** Fluxograma do processo de Emissão de Empenho



Fonte: DHO

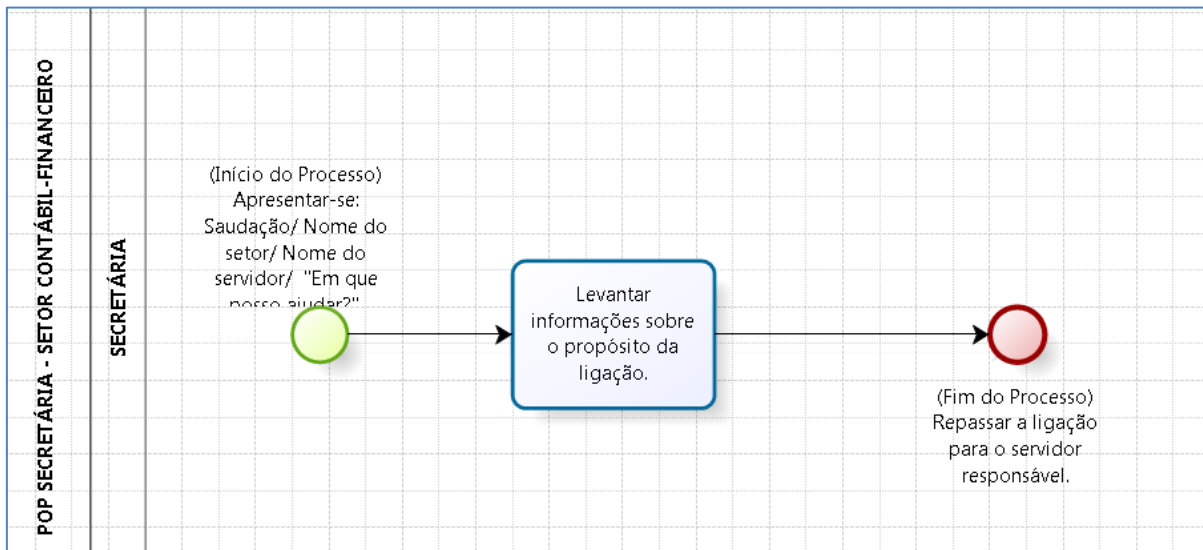
Adiante serão apresentados os mapeamentos das funções operacionais do setor.

#### 4.1.2-SECRETÁRIO - ASSISTENTE ADMINISTRATIVO

O Secretário-Assistente Administrativo tem a função de assessorar o setor de Contabilidade e Finanças através da comunicação com os clientes externos e internos por meio de telefonemas e e-mails. Além de auxiliar o coordenador do setor na elaboração do documento Ofício.

Em relação ao atendimento telefônico, o Secretário-Assistente Administrativo precisa filtrar os telefonemas que são realizados para o setor de modo que os mesmos sejam direcionados para seus devidos correspondentes. O fluxograma dessa atividade segue abaixo:

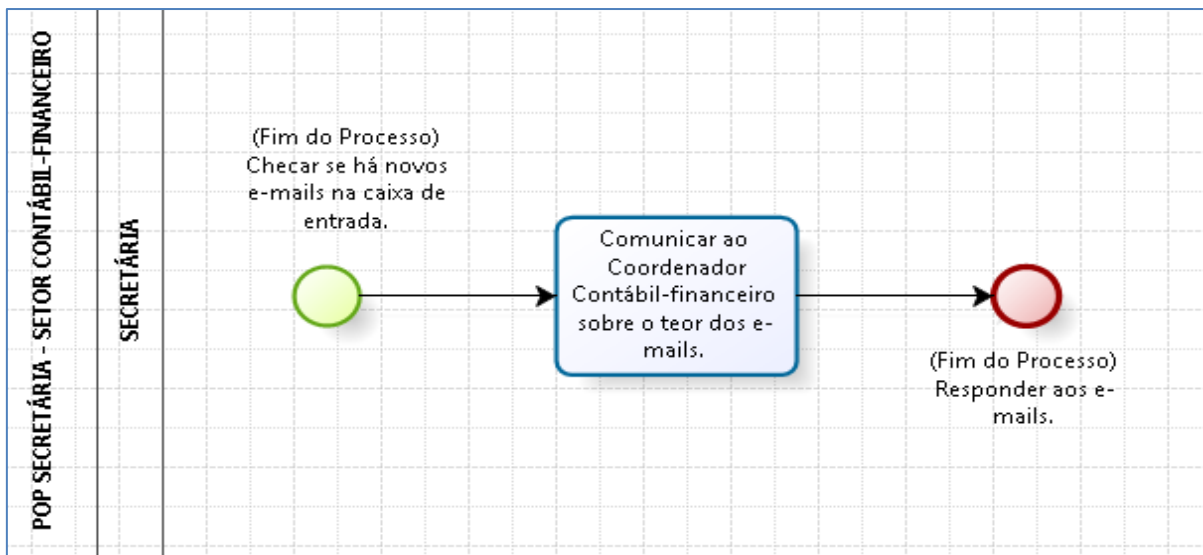
**Figura 7:** Fluxograma do processo de Atendimento telefônico



Fonte: DHO

Da mesma forma ocorre o processo de checagem de e-mails, o Secretário-Assistente Administrativo verifica a caixa de e-mails e caso haja novas correspondências comunica o coordenador do setor sobre o teor das mesmas para que sejam respondidas. Abaixo segue o fluxograma dessa atividade:

**Figura 8:** Fluxograma do processo de Checagem de e-mails

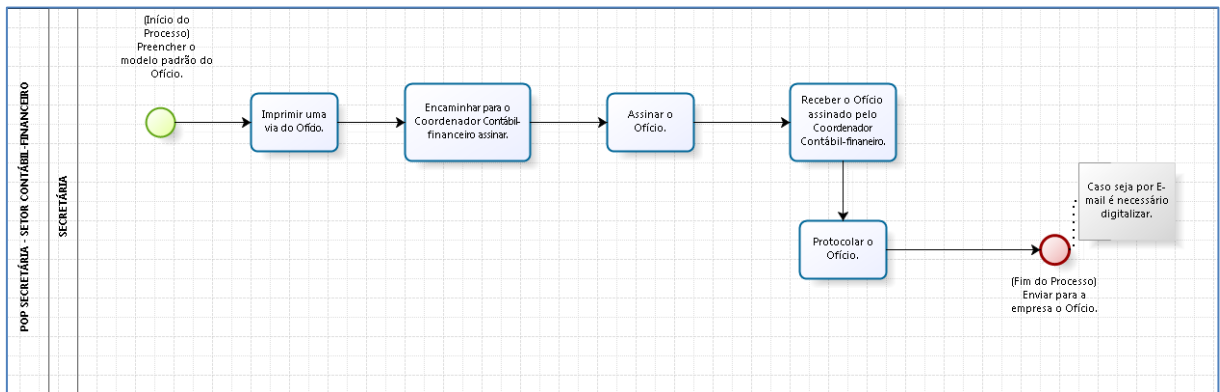


Fonte: DHO

O processo de elaboração do Ofício se dar da seguinte forma, o Secretário-Assistente Administrativo preenche o modelo padrão do Ofício, imprime e envia para o coordenador do setor assinar. Logo após, o documento é protocolado no livro de protocolo e enviado para a empresa (cliente) interessada. Esse processo pode ser visualizado no fluxograma abaixo:



**Figura 9:** Fluxograma do processo de elaboração do Ofício



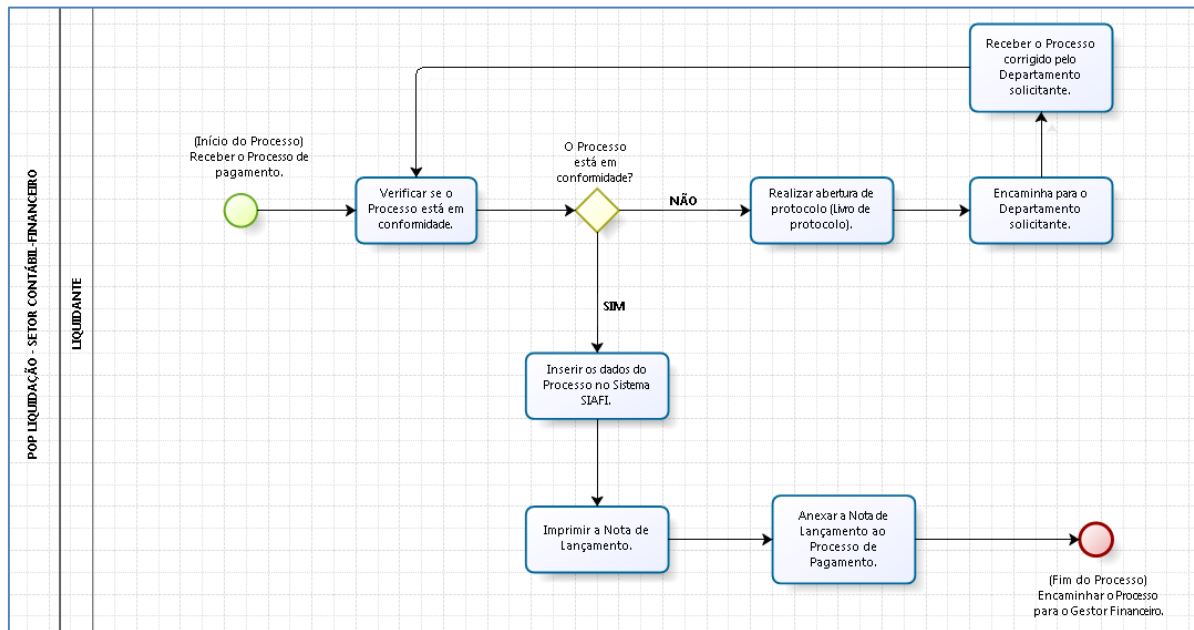
Fonte: DHO

A seguir será apresentado o mapeamento de processos da função de Liquidante.

#### 4.1.3- LIQUIDANTE

O Liquidante do setor de Contabilidade e Finanças é responsável por realizar o procedimento de liquidação dos contratos. Para isso, o mesmo verifica se o processo está com os dados e documentos corretos, caso não esteja em conformidade é enviado para o departamento solicitante para fazer os ajustes. Quando o processo está em conformidade o Liquidante insere os dados do contrato no Sistema do Governo - SIAFI para poder gerar a nota de lançamento e encaminhar ao coordenador ou contador do setor. Todo o processo pode ser bem mais visualizado no fluxograma abaixo:

**Figura 10:** Fluxograma do processo de liquidação de contratos.



Fonte: DHO

Adiante será apresentado o mapeamento de processos da função de Solicitante de Passagens e Diárias.

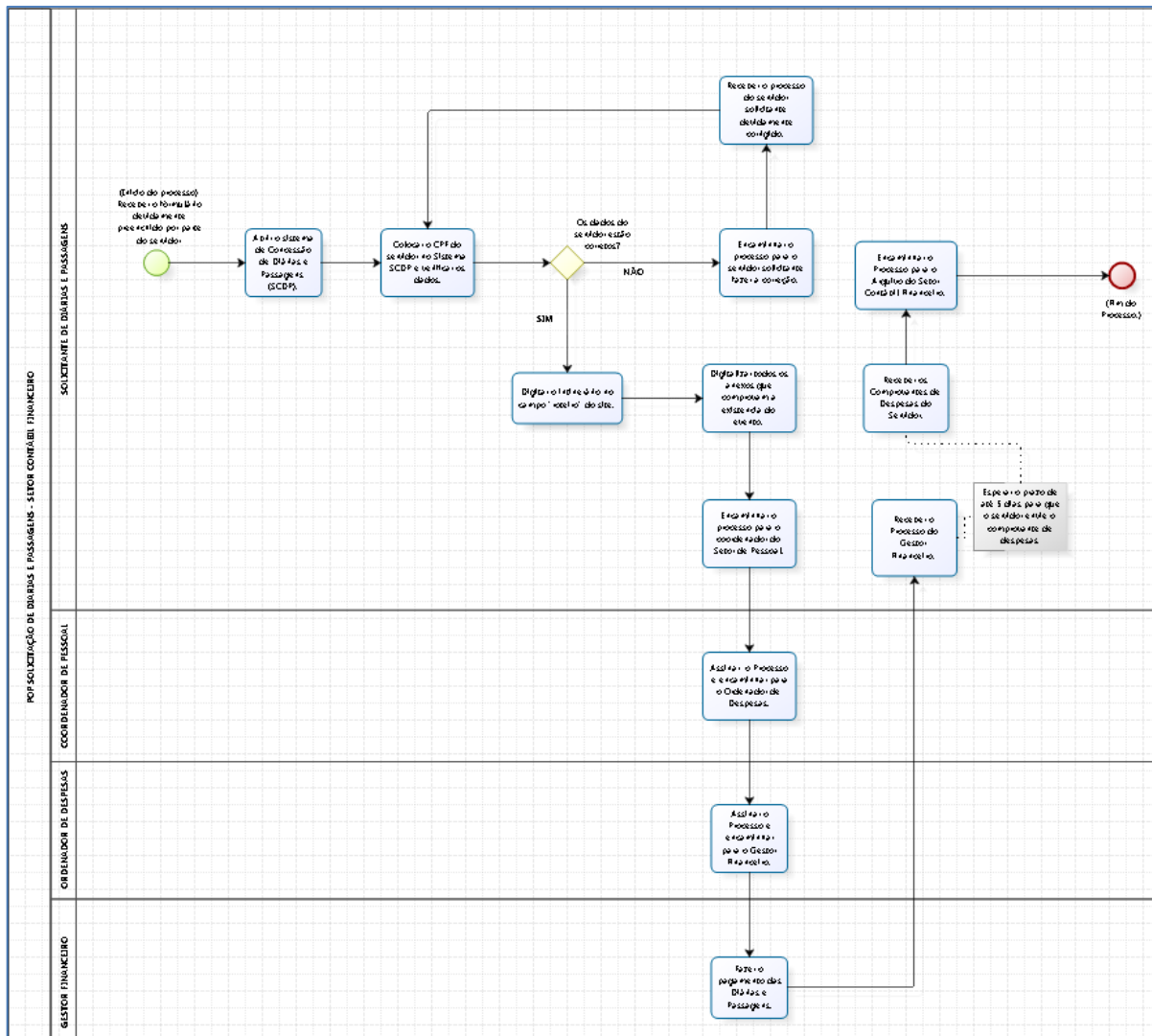
#### 4.1.4- SOLICITANTE DE DIÁRIAS E PASSAGENS

O Solicitante do setor de Contabilidade e Finanças é responsável por requisitar ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, as diárias e passagens tanto para os servidores que transportam pacientes para outros hospitais do Estado, quanto para os servidores que necessitem participar de eventos de cunho profissional.

O processo de Solicitação de Diárias e Passagens ocorre de maneira diferente para cada situação: No caso de diárias e passagens para os servidores que necessitam participar de eventos de capacitação o solicitante do setor recebe o requerimento preenchido pelo servidor interessado por meio do protocolo geral, para dar continuidade no processo o solicitante acessa o Sistema do Governo Federal de Concessão de Diárias e Passagens- SCDP para digitar o itinerário da viagem e digitalizar os documentos que comprovam a existência do evento. Logo após essa etapa, o processo é encaminhado tanto por meio físico como por meio digital para o coordenador do setor de pessoal e ordenador de despesa (diretor geral) para analisarem antes de ser concluído pelo coordenador do setor de Contabilidade e Finanças.

Depois que o servidor volta da viagem é necessário entregar ao Solicitante de Diárias e Passagens os comprovantes de despesas para que seja anexado ao processo e arquivado. Todo esse processo pode ser mais bem visualizado no fluxograma abaixo:

**Figura 11:** Fluxograma do processo de solicitação de diárias e passagens 1

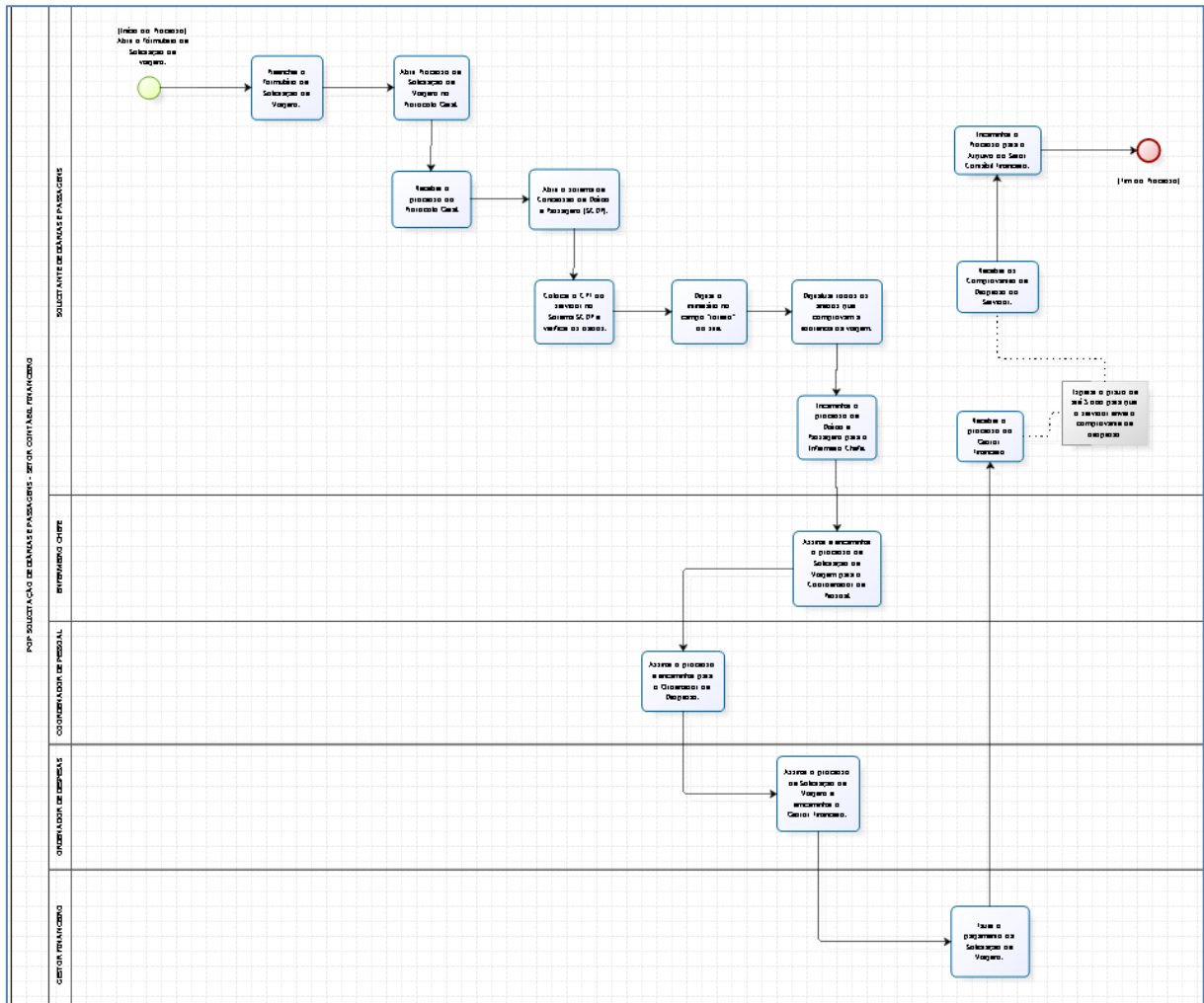


Fonte: DHO

Já para a solicitação de diárias e passagens para os servidores que transportam pacientes para outros hospitais do estado o procedimento ocorre da seguinte forma: O solicitante de diárias e passagens preenche o formulário com os dados do servidor e da viagem para poder abrir o processo no protocolo geral, após aberto, o processo volta para o solicitante para que seja feita o requerimento no Sistema do Governo Federal de Concessão de Diárias e Passagens. No sistema é digitado o itinerário e digitalizado os documentos que comprovem a necessidade da viagem. Após essa etapa, o processo é encaminhado por meio

físico e digital para o enfermeiro chefe e ordenador de despesa (diretor geral) para analisarem antes de ser concluído pelo coordenador do setor de Contabilidade e Finanças. E depois que o servidor volta da viagem também precisa entregar ao solicitante de diárias e passagens os comprovantes de despesa para serem anexados ao processo e arquivados. Esse processo pode ser visualizado através do fluxograma abaixo:

**Figura 12:** Fluxograma do processo de solicitação de diárias e passagens 2



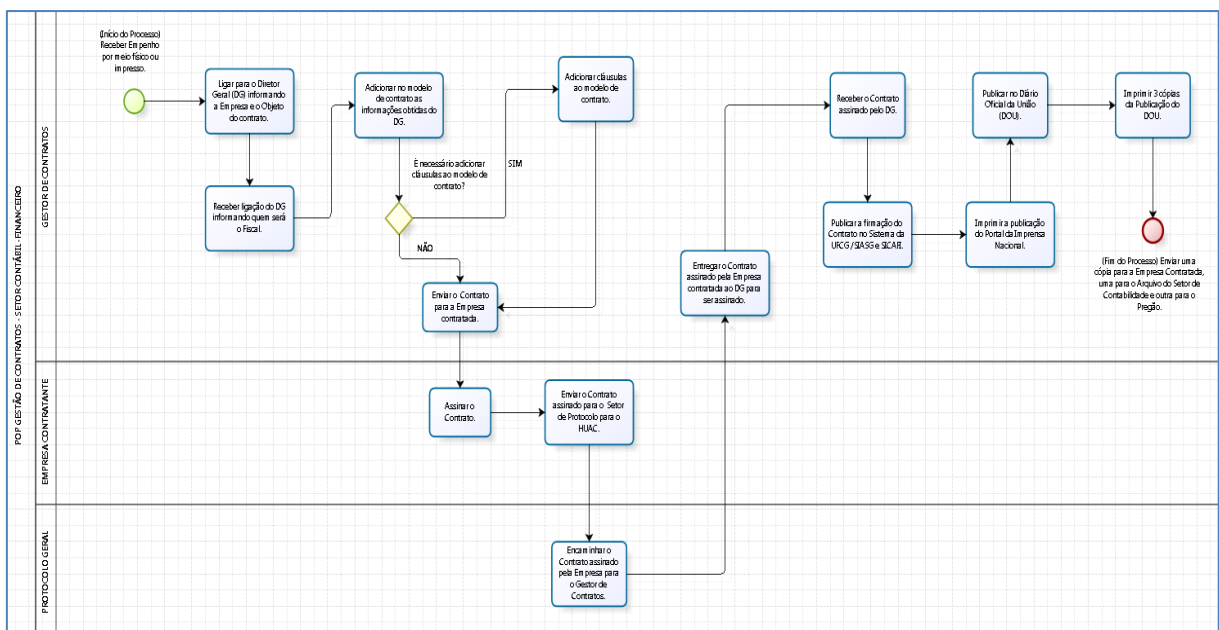
Fonte: DHO

A seguir será apresentado o mapeamento de processos da função de Gestão de Contratos.

#### 4.1.5- GESTÃO DE CONTRATOS

O gestor de contratos tem a função de elaborar e formalizar os contratos do Hospital Universitário Alcides Carneiro com as empresas responsáveis por fornecer os insumos que a instituição de saúde faz uso. Sendo assim, esse processo dar-se da seguinte forma: Quando o gestor de contratos recebe o empenho do setor de Planejamento por meio físico e digital, o mesmo realiza uma ligação para a Diretoria Geral informando a empresa e o objeto do contrato de maneira que esta faça a escolha do fiscal. Depois que a Diretoria Geral escolhe o fiscal o gestor de contratos dá continuidade a preparação do contrato colocando os dados e as cláusulas recebidas pela diretoria. Após a elaboração, o gestor de contratos envia o contrato para a empresa interessada através de e-mail para que seja analisado e assinado. Em seguida, a empresa envia o contrato para o gestor de contratos através do protocolo geral, o gestor recebe o processo e encaminha para a Diretoria Geral para que seja assinado. Dando continuidade ao processo, o gestor de contratos publica a firmação do contrato no sistema da UFCG e no SIASG/SICAFI para que se possa imprimir a publicação no Portal da Imprensa Nacional e em seguida publicá-lo no Diário Oficial da União. Para finalizar, são impressos três cópias da publicação feita no Diário Oficial da União para ser enviada uma para a empresa contratada, outra para o pregoão e outra para o arquivo do setor de Contabilidade e Finanças. Esse processo pode ser visualizado no fluxograma abaixo:

**Figura 13:** Fluxograma do processo de elaboração e formalização de contratos



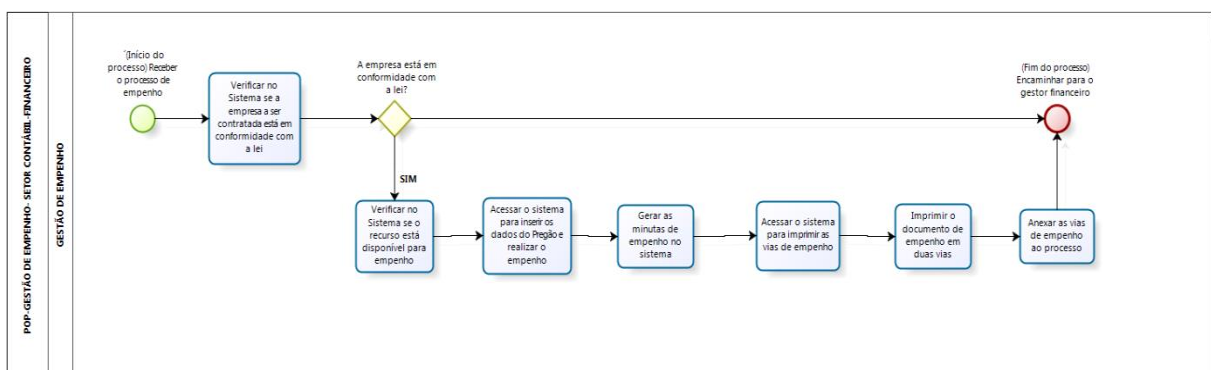
Fonte: DHO

Em seguida será apresentado o mapeamento de processo da função de Gestão de Empenhos.

#### 4.1.6- GESTÃO DE EMPENHO

O Gestor de Empenho é responsável por elaborar Minutas de Empenho, documento este, que cria a obrigação de pagamento, ou seja, reserva um crédito necessário para a liquidação de algum compromisso financeiro assumido pelo Hospital Universitário Alcides Carneiro- HUAC. Assim, o processo de empenho ocorre da seguinte forma: O gestor recebe o pedido de empenho através do protocolo geral e antes de iniciar a elaboração do documento, o gestor verifica nos sistemas SICAFI e CADIN se a empresa contratada está em conformidade com as obrigações fiscais. Caso a empresa esteja em situação regular o gestor verifica no sistema SIAFI se o recurso financeiro está disponível para empenho, após a checagem o mesmo acessa o sistema SIASG para inserir os dados do pregão e realizar o empenho. Depois de realizado o empenho no SIASG o gestor acessa o sistema SIAFI para imprimir duas vias da Minuta de Empenho e anexá-las ao processo para posteriormente encaminhá-lo ao coordenador de Contabilidade e Finanças. Tal processo pode ser mais bem visualizado na figura abaixo:

**Figura 14:** Fluxograma do processo de elaboração de Minuta de Empenho



Fonte: DHO

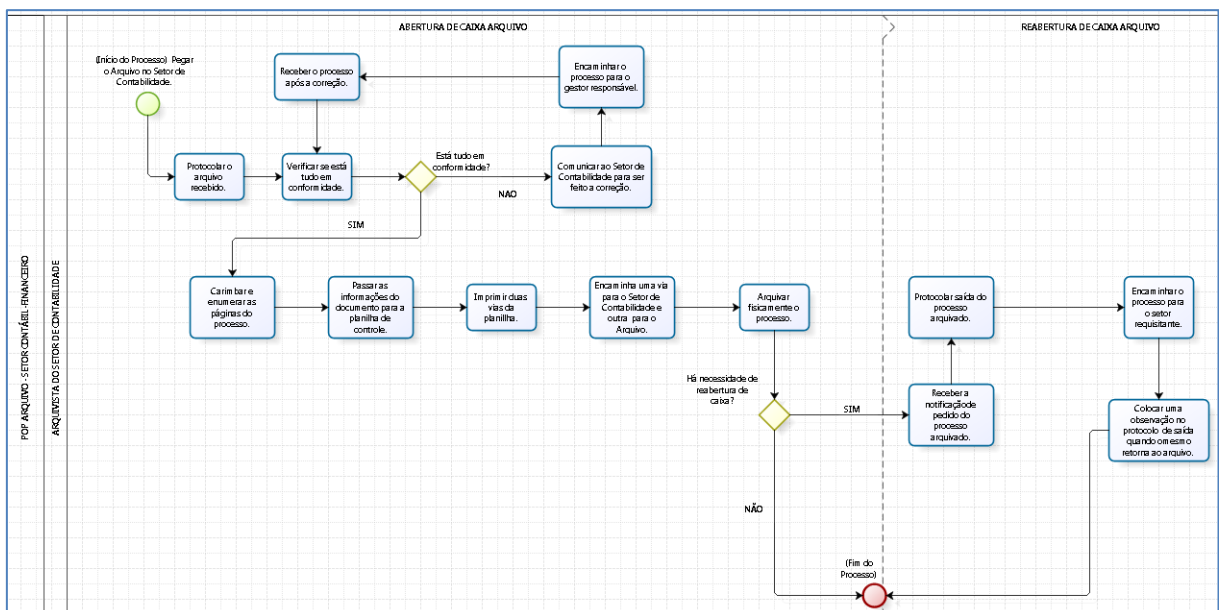
Mais adiante, será apresentado o mapeamento de processos da função de Arquivista do setor.

#### 4.1.7- ARQUIVISTA

O Arquivista do setor de Contabilidade e Finanças é responsável por garantir a organização e arquivamento dos documentos do setor. Suas funções são Abertura e Reabertura de caixa arquivo. Sendo assim, o processo de Abertura de caixa arquivo ocorre da seguinte forma: O arquivista pega os documentos que vão ser arquivados no escritório do setor, verifica se a quantidade de folhas do processo estão corretas, caso não esteja, o setor é comunicado. Se o número de folhas do processo estiver correto o arquivista faz a enumeração e a carimbagem dos mesmos, posteriormente, as informações sobre o processo é inserido numa planilha de controle antes de ser arquivado fisicamente na caixa arquivo. Essa planilha de controle é impresso em duas vias, uma para o escritório do setor e outra fica com o arquivista para eventuais consultas.

Já o processo de Reabertura de caixa arquivo ocorre quando há a necessidade de rever os documentos. E o processo dar-se da seguinte forma: O arquivista recebe a notificação do pedido de reabertura de caixa pelo coordenador do setor através do telefone/Ramal, o arquivista identifica o processo e antes de encaminhar para o setor ele registra a saída do documento no livro de protocolo. Os processos de Abertura e Reabertura de caixa arquivo podem ser visualizados no fluxograma abaixo:

**Figura 15:** Fluxograma do processo de Abertura e Reabertura de caixa arquivo



Fonte: DHO

Em seguida será apresentado o mapeamento de processos da função de Contador/ coordenador Substituto.

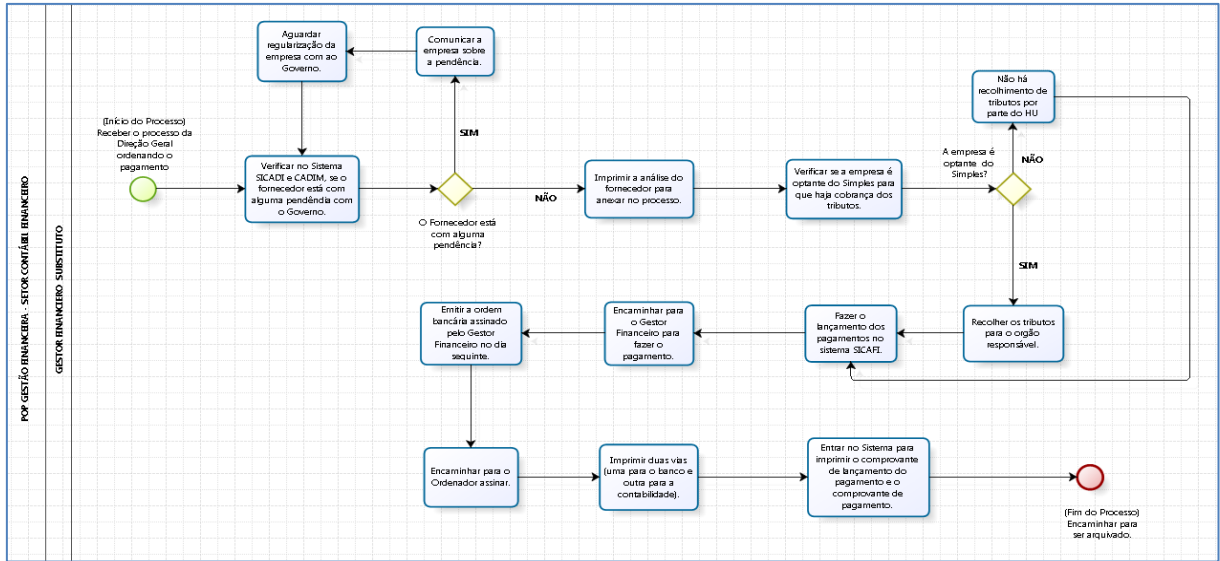
#### **4.1.8- CONTADOR/ COORDENADOR SUBSTITUTO**

O contador é responsável pelas funções de Pagamento e Repactuação de contratos. No entanto, na ausência do coordenador do setor o contador acumula as funções do mesmo. Isso faz com que o contador também tenha a função de controlar os recursos patrimoniais e financeiros da instituição, além de, coordenar os serviços administrativos do setor.

No processo de pagamento dos contratos de fornecedores e serviços, o contador recebe a ordem de pagamento da Diretoria Geral e já verifica no sistema SICAFI e CADIN se a empresa está de acordo com suas obrigações fiscais. Depois de checado essa informação, o contador verifica se a empresa é optante pelo simples para que haja cobrança dos tributos. Após o recolhimento dos tributos para o órgão competente, é realizado o lançamento dos pagamentos no sistema SICAFI para que o coordenador do setor faça os procedimentos de liquidação. No dia seguinte, o contador emite a ordem bancária assinado pelo coordenador do setor e encaminha para o ordenador de despesa (Diretoria Geral) também assinar. Após as devidas assinaturas o contador imprime duas vias do documento, uma para o banco e outra para o setor de Contabilidade e Finanças. Depois da realização da transação bancária o mesmo entra no sistema SICAFI para imprimir os comprovantes de lançamento de pagamento e de pagamento para serem anexados ao processo e arquivados no arquivo do setor. Tal procedimento pode ser mais bem visualizado no fluxograma abaixo:

**Figura 16:** Fluxograma do processo de pagamento dos contratos de fornecedores e serviços

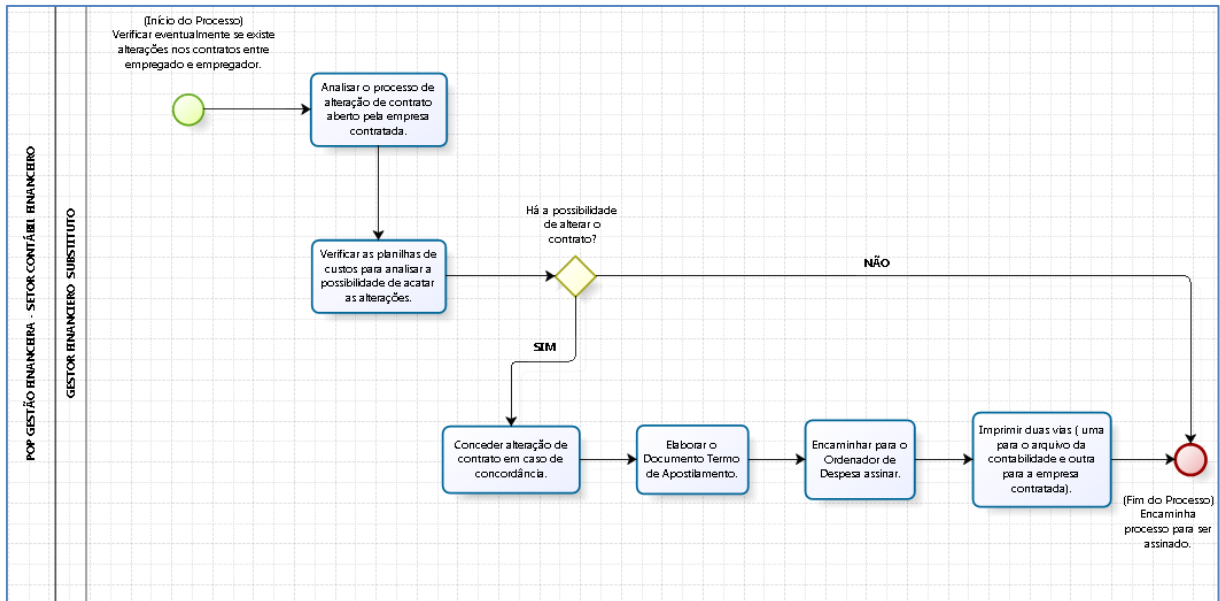




Fonte: DHO

Já a Repactuação de contrato é quando há a necessidade de realizar reajustes nos contratos de prestação de serviços já firmados. Esse processo ocorre da seguinte forma: O contador verifica se existe alteração no contrato entre empregado e empregador da empresa contratada, depois analisa o processo de alteração de contrato aberto pela empresa contratada e a possibilidade de acatá-las. Após a análise, se for possível realizar as mudanças no contrato, o contador elabora o documento chamado de Termo de Apostilamento, que é o documento que trata das mudanças realizadas no contrato. Esse documento é encaminhado para o ordenador de despesa (Diretor Geral) assinar. Após a assinatura do documento, o contador imprime duas vias do documento, uma para a empresa requerente e outra para o setor de Contabilidade e Finanças. Esse procedimento pode ser visualizado no fluxograma abaixo:

**Figura 17:** Fluxograma do processo de Repactuação de contrato



Fonte: DHO

Depois da apresentação do mapeamento de processos de cada função do setor, serão expostos a seguir os focos de melhoria encontrados no setor de Contabilidade e Finanças.

## 4.2. IDENTIFICAÇÃO DE FOCOS DE MELHORIA NOS PROCESSOS

No caso do **coordenador do setor de Contabilidade e Finanças** os processos descritos pelo mesmo vão de encontro aos objetivos da função que é gerenciar os demais processos do setor. No entanto, foi observado que as atividades da função de coordenador do setor estão sendo comprometidos por causa do grande envolvimento com a parte operacional.

No setor em estudo só há um colaborador para cada função, com exceção do arquivo que tem dois colaboradores. Assim, quando algum colaborador se ausenta do seu posto de trabalho por motivo de férias ou doença o coordenador fica responsável por realizar suas funções para tentar dar continuidade às atividades do setor. Todavia, esse acúmulo de trabalho faz com que a qualidade e a rapidez dos processos sejam prejudicadas, pois, o próprio coordenador tem dificuldade para realizar as funções que não são da sua competência devido ao pouco conhecimento técnico. O ideal seria que em casos como este, as atividades fossem distribuídas entre os colaboradores do setor, para isso, seria necessário um treinamento com os mesmos e o manual das atividades do setor deveria estar disponível para o acesso com o objetivo de auxiliar na realização dos mesmos.

Em relação aos processos da função de **secretário-assistente administrativo** o que pode ser melhorado é a questão da assessoria nos processos dos outros colaboradores, pois, na observação realizada no setor e nos fluxogramas da função, o secretário-assistente administrativo não tem muita participação nos processos de um modo geral. O ideal seria que as atividades de protocolo fossem destinadas ao cargo, pois, o tempo que os demais colaboradores do setor perde no ato de protocolar os documentos acaba afetando a agilidade dos processos. Então, além de atender telefonemas, checar e-mails e elaborar Ofícios o secretário-assistente administrativo realizaria a função de protocolo de documentos.

A função de **solicitar Diárias e Passagens** para os servidores é um dos processos mais problemáticos do setor, devido à burocracia. O processo de solicitação além de percorrer vários setores antes de ser concluído, ainda tem um agravante que é a duplicidade de trabalho, pois, os documentos para o requerimento são encaminhados para os outros setores por meio físico e eletrônico e isso faz com que a análise dos mesmos seja realizada duas vezes. O ideal seria que os processos sejam encaminhados para os outros setores apenas eletronicamente para facilitar a análise e a aprovação dos mesmos. E por fim o solicitante só imprimiria o comprovante da autorização para anexar ao documento físico e arquivar.

Outro problema encontrado é na solicitação de diárias e passagens para servidores que transportam pacientes, pois, a função de preencher o formulário e de abrir o processo de solicitação está sendo do próprio solicitante, o que acaba atrasando ainda mais o processo. O ideal seria que o formulário de solicitação para esse tipo de viagem estivesse disponível no site próprio do Hospital Universitário Alcides Carneiro para que o setor interessado faça o preenchimento e a abertura do processo, como já é realizado no processo de solicitação de Diárias e Passagens dos servidores para capacitação.

Também seria interessante que o hospital criasse um sistema que permitisse o acompanhamento do processo de solicitação de diárias e passagens pelos servidores requerentes. Desta forma, os mesmos teriam a oportunidade de estar informado sobre a situação do seu processo e o resultado da conclusão mais rapidamente.

Já em relação ao processo da **gestão de contratos**, não há focos de melhoria, uma vez que, a burocracia existente no processo de elaboração e formalização dos contratos é importante para manter a legitimidade e a segurança nos acordos firmados entre a instituição de saúde e os fornecedores de insumos e prestadores de serviços.

No entanto, no tocante aos processos de **Liquidação, Empenho e Pagamento** há uma parte do processo que pode ser melhorado. Em todas essas funções os colaboradores precisam verificar se as empresas contratadas estão em situação regular com as obrigações fiscais e

trabalhistas, no entanto, esse procedimento gera custos, pois, cada colaborador imprime uma via do mesmo documento. Vale salientar que o procedimento de verificação da situação da empresa é importante, porém, a impressão desse documento em todos os momentos chega a ser desnecessária. O ideal seria que o documento fosse impresso apenas no processo de elaboração de empenho, porque antes de gerar a obrigação de pagamento é preciso saber a situação da empresa contratada, e no processo de pagamento para saber se a empresa se mantém em situação regular com suas obrigações antes de receber o pagamento pelos seus serviços ou produtos. No processo de liquidação o colaborador poderia apenas verificar a situação da empresa e confirmar a vista com o carimbo, assinatura e a data de averiguação no mesmo documento impresso pelo gestor de empenho.

Diante dos pontos de melhorias encontrados, a seguir será identificada a situação do setor em relação à sustentabilidade com base na concepção dos colaboradores do mesmo.

### **4.3. IDENTIFICAÇÃO DA SITUAÇÃO DO SETOR EM RELAÇÃO À SUSTENTABILIDADE ATRAVÉS DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES**

#### **4.3.1- Dimensão Estratégica**

A Dimensão Estratégica contou com a variável **Missão**, com esta variável buscou-se conhecer os propósitos de existir da instituição e de como o setor auxilia no alcance dos planos de metas da mesma. Além disso, tentou-se descobrir se os objetivos estão alinhados às novas necessidades de sustentabilidade e inovação.

O setor de Contabilidade e Finanças do Hospital Universitário Alcides Carneiro - HUAC é responsável pela contratação e registros contábeis diversos (com base legal) com fornecedores para o suprimento de materiais e serviços, permitindo assim que a instituição consiga manter suas atividades.

De acordo com o art. 2º do regimento interno estabelecido pela resolução nº 02/2006 (UFCG, 2006), são objetivos do HUAC: desenvolver e apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão na área de saúde e das ciências afins; desenvolver ações e serviços para a promoção, proteção, recuperação e reabilitação da saúde da comunidade; participar da formação e aperfeiçoamento de recursos humanos para a área de saúde e das ciências afins,

dentro de parâmetros éticos e bioéticos; além de firmar-se como hospital de referência e contra-referência do Sistema Único de Saúde – SUS.

Constatou-se que a instituição não possui objetivos diretamente ligados à inovação e sustentabilidade. No entanto, a mesma precisa sempre estar se adequando as metas criadas pelo Governo Federal, metas estas, geralmente relacionadas à eficiência dos processos, qualidade nos atendimentos e redução dos impactos ambientais.

#### 4.3.2- Dimensão Econômica

Para a análise da dimensão econômica foram utilizados quatros variáveis: **Meta, Custo, Eficiência e rapidez e Qualidade.**

Com a variável **Meta** pretendeu-se conhecer as metas do setor e saber se a mesma está conseguindo atingi-las. De acordo com a coordenadora do setor, o principal objetivo atualmente é transformar os processos físicos em processos digitais como foi proposto pelo Governo Federal. Com essa iniciativa, a Divisão de Contabilidade e Finanças conseguiria atender as metas da Política Nacional dos Resíduos Sólidos, reduzir custos com a impressão de documentos e, tempo com a agilidade na distribuição dos processos.

No entanto, o setor sente dificuldade para atingir essa meta, pois, na empresa não há recursos de TI suficientes para o alcance da mesma. Como explica os colaboradores do setor:

“Trabalhar com processos na forma digital iria aumentar a rapidez na tramitação além de reduzir impactos ambientais já que não iríamos utilizar tantas folhas. Mas, o HU não dispõe de tecnologias para isso ainda (...)” (E2)

“Nas atividades que eu realizo, não vejo a necessidade de imprimir todos os documentos que elaboro até porque tudo o que eu faço fica registrado no sistema do Governo, esse procedimento de imprimir as coisas só faz atrasar o andamento do processo e se o HU tivesse um sistema próprio facilitaria bastante.” (E3)

Já com a variável **Custo** buscou-se saber se o setor procura inovar em seus processos visando à redução de custos e foi constatado que ainda não há essa iniciativa. Contudo, em relação à **eficiência e rapidez e qualidade** o setor demonstra bastante preocupação, pois, os colaboradores sempre procuram melhorar seus processos para que a tramitação seja mais

rápida e com qualidade aumentando assim a sua produtividade. Como explica dois colaboradores entrevistados:

“(...) Antigamente para abrir um processo como esse era complicado, pois não tínhamos um formulário específico para esse tipo de processo disponível no HUI, aí nós do setor criamos o formulário, o formulário foi aprovado pelos superiores e hoje o processo tornou-se muito mais rápido.” (E4)

“(...) Essa atividade aqui dava muito trabalho, eu passava dias analisando item por item, mas hoje em dia ficou muito mais rápido porque agora eu consegui alinhar o uso de algumas ferramentas, e com as planilhas que eu gero consigo fazer a análise e o relatório em apenas um dia.” (E6)

A partir dos dados obtidos, foi possível notar que em relação à sustentabilidade econômica a instituição precisa melhorar, pois, a mesma não dispõe de recursos tecnológicos que maximizem a produtividade reduzindo os custos de tempo, capital e recursos naturais para poder ser enquadrar às novas normas do Governo Federal. A entidade sequer alimenta seu próprio site, instrumento este que, poderia ser muito útil para acompanhamentos de processos, disponibilização de formulários (para abertura de processos) e informações dos serviços de saúde para a comunidade.

Em relação ao setor analisado, foi possível perceber que realmente os processos poderiam ser bem mais rápidos e eficientes se fossem realizados eletronicamente, já que os mesmos precisam do aval de várias pessoas, e atualmente isso é feito pelos dois meios (meio físico e meio eletrônico) concomitantemente, tornando a tramitação nada sustentável, pois, custam tempo e recursos naturais, recursos estes que poderiam ser poupados. Vale ressaltar que, esse problema já foi diagnosticado no mapeamento de processos e agora na percepção dos colaboradores só faz reforçar que essa questão está trazendo sérios danos ao andamento das atividades do setor, ou seja, de acordo com o entendimento dos colaboradores, a forma como é realizado a tramitação dos processos reflete na lentidão e na ineficácia nas atividades do setor. Além disso, a eficiência do setor fica comprometida devido a poucos funcionários por função, pois, no setor existe um colaborador para cada tipo de função, então, quando o colaborador se ausenta da sua função por motivo de saúde ou férias, os outros colaboradores não têm os conhecimentos técnicos para assumir as atividades.

### 4.3.3- Dimensão Social

Para a análise da Dimensão Social foram utilizadas cinco variáveis: **Desenvolvimento dos colaboradores, Participação dos clientes internos, Satisfação dos clientes externos e internos, Condições de trabalho e Responsabilidade Social.**

Com a variável **Desenvolvimento dos colaboradores** buscou-se conhecer como a instituição desenvolve as habilidades e competências dos colaboradores da Divisão de Contabilidade e Finanças.

De acordo com a coordenadora do setor, a única prática educativa realizada atualmente é o treinamento conduzido pelo ESAF- Escola de Administração Fazendária, esse órgão faz parte do Ministério da Fazenda e é responsável pelos cursos, treinamentos e capacitações para o desempenho das atividades de gestão de finanças públicas. Segundo ela, esse treinamento é insuficiente para suprir todas as necessidades do setor, mesmo assim, a instituição incentiva a participação dos colaboradores, contudo, nem todos participam.

Já com a variável **Participação dos clientes internos** o intuito era saber a situação do setor em relação à participação dos colaboradores nas questões de melhoria dos processos. E foi diagnosticado que os colaboradores do setor têm ampla liberdade para expor ideias tanto para melhoria dos processos quanto para assuntos do ambiente de trabalho. Todavia, muitas das ideias não são aproveitadas por causa da escassez de recursos tecnológicos.

Com a variável **Satisfação dos clientes externos e internos** buscou-se descobrir se o setor faz uso de algum instrumento de avaliação de satisfação dos fornecedores e colaboradores. E foi constatado que não há avaliação de satisfação para nenhum dos dois tipos de clientes mencionados.

Sobre a variável **Condições de trabalho**, o intuito era conhecer a situação do setor em relação às condições do ambiente de trabalho, segurança e saúde do trabalhador. Os colaboradores do setor apontam o layout da nova sala como um diferencial, pois, além de ser uma área ampla, ela é considerada bem silenciosa, arejada e iluminada. Sem contar que, é afastada dos setores de saúde. Antes, o setor localizava-se numa sala provisória próxima à Unidade de Tratamento Intensivo- UTI e salas ligadas à enfermagem, com isso, havia um grande fluxo de pessoas nos corredores e até mesmo no setor, fazendo com que os colaboradores sentissem-se prejudicados, pois, perdiam a atenção em suas atividades.

Já em relação à segurança no trabalho, a coordenadora explica que nenhuma atitude é realizada para a prevenção de acidentes de trabalho, contudo, ela afirma que nunca houve casos em seu setor:

“(...) Nunca houve acidentes de trabalho no nosso setor, mas nada é feito para a prevenção do mesmo (...)” (E1)

Sobre a saúde dos colaboradores, as duas maiores queixas estão relacionadas com a exposição às doenças infecciosas e os postos de trabalho. Segundo a coordenadora, o LER- Lesão por Esforço Repetitivo é o principal motivo das licenças médicas do setor, além disso, os servidores que trabalham nas áreas administrativas da Instituição não são incluídos nas campanhas de prevenção de doenças como a “Campanha de Vacinação contra a gripe” e nem recebem nenhuma orientação para evitar o contágio de enfermidades.

Com a variável **Responsabilidade Social** buscou-se saber se a instituição realiza ações no sentido de tentar solucionar problemas da comunidade e segundo a coordenadora do setor, não há esse tipo de iniciativa.

Em relação à sustentabilidade social, foi possível observar que as relações de trabalho no setor são boas, há uma interação muito grande entre a equipe, e o ambiente de trabalho é bem organizado, amplo, iluminado e arejado. No entanto, o que incomoda os colaboradores são os postos de trabalho. A maioria dos colaboradores já precisaram se ausentar de suas funções por motivos de saúde devido aos postos de trabalho. Os instrumentos de trabalho estão dispostos de maneira inadequada gerando grande esforço físico e lesões.

Sobre o desenvolvimento dos colaboradores, é notável a insuficiência de investimentos na área, o único evento que os funcionários do setor participam é o curso de capacitação para a gestão de finanças públicas, conhecida como: “A semana orçamentária”, organizada pela ESAF. A empresa poderia incentivar a realização de outras atividades de capacitação na área de finanças públicas que agreguem mais valor ao capital humano.

Outro fator que pode ser melhorado pela entidade é a sua influência na comunidade, ela poderia promover ações para tentar solucionar problemas sociais; de conscientização e melhoria da saúde e bem-estar da sociedade. Além de tentar incentivar seus funcionários a participarem desses projetos.

#### **4.3.4- Dimensão Ambiental**

Para a análise da Dimensão Ambiental foram utilizadas três variáveis: **Impactos ambientais causados pelo setor, Utilização sustentável dos recursos naturais e Gestão Ambiental.**



Com a variável **Impactos ambientais causados pelo setor** buscou-se conhecer os tipos de resíduos que a mesma produz e como são descartados na natureza. Além disso, saber também se o setor tem projetos para reduzir os impactos ambientais causados pelos mesmos. De acordo com a coordenadora, os resíduos produzidos pelo setor são: papéis e demais materiais de escritório, e eles devem ser descartados conforme o Decreto 5.940/ 2006:

“Institui a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta, na fonte geradora, e a sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis, e dá outras providências” (DECRETO 5.940/2006).

No setor de Contabilidade e Finanças todos os resíduos são separados antes de serem descartados, além disso, os colaboradores têm a preocupação de utilizar de forma consciente esses materiais, como um dos colaboradores explica:

“A coordenadora é bastante preocupada com essa questão ambiental aí ela sempre nos orienta nesse sentido. Hoje aqui no setor temos um local para armazenar os materiais de escritório que não utilizamos mais, a gente separa bem direitinho e manda para o setor de serviços gerais fazer a destinação correta. Além disso, como a meta do setor é reduzir o uso de folhas, estamos tomando bastante cuidado na hora da utilização. Estamos imprimindo apenas o que é indispensável mesmo (...)” (E7)

Foi perguntado se há projetos para a redução dos impactos ambientais causados pelo setor e a coordenadora explicou que atualmente essas são as únicas iniciativas que são realizadas no setor de Contabilidade e Finanças, e concorda que faltam mais ações na área ambiental por parte não só do setor como também da instituição:

“Nós temos que cumprir os objetivos do Plano Nacional dos Resíduos Sólidos e do Decreto 5.940, mas, muita coisa ainda precisa ser feita para podermos cumpri-las por completo. A própria instituição é muito carente em ações ambientais.” (G1)

Em 2012 foi criada a Comissão de gerenciamento dos resíduos sólidos com o objetivo de solucionar os problemas relacionados ao armazenamento, manejo e disposição dos resíduos no hospital, além de, buscar conscientizar os servidores da importância do descarte correto dos mesmos. No entanto, pouca coisa mudou, os depósitos para a coleta seletiva estão espalhados por toda a instituição, mas não há o tratamento adequado desses resíduos. Sem contar que, os setores não são incentivados a fazer a coleta seletiva.

Já com a variável **Utilização sustentável dos recursos naturais** buscou-se saber se o setor tem desfrutado dos recursos naturais de maneira consciente, mesmo que seja de forma

indireta. E constatou-se que, a Divisão procura evitar o uso de iluminação artificial e de ar condicionado. Como a sala tem a vantagem de ser bem iluminada, a iluminação artificial é usada apenas em situações extremamente necessárias. Em relação ao uso do ar condicionado, o setor dispõe de três ares condicionados, mas os colaboradores preferem usar apenas dois, para eles, é o suficiente.

No entanto, foi perguntado se nas compras de materiais para a instituição o setor tem a preocupação de adquirir insumos com certificação ambiental. E a coordenadora falou que ainda não há essa iniciativa.

Já o intuito da variável **Gestão Ambiental** foi saber se a instituição faz uso de ferramentas de gestão ambiental com o objetivo de reduzir os impactos causados pela mesma. E foi constatado que a instituição é carente nesta área.

De acordo com os dados obtidos, a sustentabilidade ambiental é a área mais prejudicada na instituição, pois, não há projetos sólidos com o objetivo de reduzir os impactos ambientais causados pela mesma. A preocupação principal da entidade é com o descarte dos resíduos químicos e biológicos, devido o alto grau de impacto na natureza. Além disso, a coleta seletiva não funciona na instituição, o setor de Contabilidade e Finanças até tenta fazer a sua parte mais a entidade não dá suporte suficiente para esse tipo de iniciativa.

Outra questão que pode ser melhorada é a aquisição de insumos, o hospital poderia priorizar a compra de materiais com certificações ambientais, pois, estariam mitigando seus impactos ambientais ao mesmo tempo em que estimula os fornecedores a se adaptar às novas necessidades sustentáveis.

Assim, diante desses problemas encontrados, no tópico a seguir serão apresentadas propostas para a solução sustentável dessas questões.

#### **4.4. PROPOSTAS DE MELHORIAS SUSTENTÁVEIS PARA O SETOR**

Um dos grandes problemas do setor é o descarte de seus resíduos, os colaboradores sabem da importância da utilização responsável dos materiais e do correto descarte dos mesmos. No entanto, na instituição de saúde não há ações com esse objetivo. Todo o material que pode ser reciclado não é reaproveitado, gerando assim, mais lixo e degradação do meio ambiente.

Sendo assim, o setor poderia tomar a iniciativa de firmar parceria com alguma das cinco cooperativas de reciclagem da cidade de Campina Grande para a coleta de seus

materiais de escritório que são ótimos insumos para a reciclagem. O setor mostraria a importância dessa ação tanto para a instituição de saúde quanto para o meio ambiente, de maneira a incentivar a Diretoria Geral a expandi-la para os outros setores do hospital.

Além disso, o coordenador do setor poderia estimular seus colaboradores a levar materiais recicláveis de suas casas para a instituição nos dias de coleta da cooperativa. Desta forma, os colaboradores também iriam contribuir para a sustentabilidade ambiental.

Outro ponto que merece melhoria no setor é a questão da saúde dos colaboradores, os instrumentos de trabalho estão dispostos de maneira inadequada gerando lesões e mal-estar. Segundo o coordenador, todos os colaboradores do setor já precisaram se afastar de seus postos de trabalho alguma vez para poder tratar de lesões provocadas por esforços repetitivos. Então, o ideal seria que o setor fizesse solicitação de produtos que melhorem a condição de trabalho dos mesmos, ou um estudo de ergonomia, no qual estimulasse a organização a investir em equipamentos, tais como: cadeiras confortáveis e reguláveis com suporte para o braço para evitar a pressão nas pernas e o descanso dos braços, protetores de tela para computadores com o objetivo de mitigar os efeitos da luminosidade nos olhos, suporte para monitor com o intuito de corrigir a altura do monitor para evitar a pressão no pescoço, e produtos de apoio para os teclados com o propósito de evitar as lesões nos pulsos causados pela digitação.

Nota-se também que o setor de Contabilidade e Finanças ainda está na fase inicial do processo de inovação, sua principal preocupação é com a inovação do tipo em processos com o objetivo principal de atender as normas governamentais e aumentar a agilidade dos mesmos. Assim, uma parceria com a área da ciência da computação da Universidade Federal de Campina Grande seria de grande valia para a criação de sistemas eletrônicos que facilitem os processos produtivos do mesmo.

Para os processos do setor, o mesmo poderia criar um sistema integrado entre os setores de Almoxarifado e Farmácia para facilitar as trocas de informação.

Devido à grande urgência na prestação de serviços para a comunidade, a instituição deve estar preparada para atender as necessidades dos pacientes e acompanhantes. Assim, o sistema integrado entre esses três setores pode aumentar a eficiência na aquisição de insumos, uma vez que, o setor de Contabilidade e Finanças terá em sua disposição informações sobre o tipo de insumo e produtos que estão próximos de acabar, a quantidade que deve ser adquirida, a marca e as especificações dos mesmos. Desta forma, o gestor de empenho poderá ter mais subsídios para planejar a distribuição dos recursos financeiros e evitar possíveis transtornos pela falta de algum tipo de material ou medicamento para o tratamento médico.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, objetivou-se propor melhorias de processos para as atividades da Divisão de Contabilidade e Finanças do Hospital Universitário Alcides Carneiro em busca de melhor sustentabilidade. Esse setor compõe o Hospital Universitário Alcides carneiro-HUAC, localizado no município de Campina Grande- PB. Um dos maiores hospitais públicos da cidade, responsável por atender pacientes de mais de 100 cidades nas suas diversas especialidades.

Para atender aos objetivos gerais desse estudo, buscou-se realizar o mapeamento dos processos do setor, identificar focos de melhoria nos processos e identificar a situação do setor em relação à sustentabilidade nas suas três dimensões (social, econômica e ambiental).

Assim sendo, para satisfazer ao primeiro objetivo específico, foi realizado um mapeamento dos processos produtivos de cada função administrativa do setor. Desta forma, foi possível conhecer as atividades realizadas no setor de Contabilidade e Finanças nos seus mínimos detalhes. Já para atender ao segundo objetivo específico, o mapeamento dos processos foi o instrumento capaz de deixar explícito o foco de melhorias. E para a análise do setor em relação à sustentabilidade, foram utilizados o mapeamento dos processos e seu diagnóstico com a entrevista realizada com os colaboradores e gestores do setor.

Com base em todas essas informações, conclui-se que, os processos produtivos do setor possuem alguns focos de melhoria. Observou-se que a lentidão dos processos se dá principalmente pela duplicidade de trabalho. Além disso, a existência de apenas um colaborador para cada função afeta na qualidade e eficiência dos processos, já que os mesmos não têm o conhecimento técnico sobre as outras funções para poder exercê-las quando necessário.

Sobre a situação do setor em relação ao Desenvolvimento Sustentável quando analisado a Dimensão Estratégica, concluiu-se que a instituição não possui metas claras relacionadas ao desenvolvimento sustentável de suas atividades. Já em relação à Dimensão Econômica, constatou-se que os processos realmente possuem pontos de melhoria e que ações devem ser realizadas para que os serviços prestados a comunidade não seja afetada pela falta de medicamentos e materiais.

Além disso, constatou-se também que em relação à aos aspectos sociais, a interação entre os membros da equipe é bem agradável, os colaboradores aceitam bem as decisões do gestor e os gestor dá a oportunidade para que os colaboradores exponham suas idéias em prol da melhoria dos processos do setor. No entanto, em relação ao desenvolvimento dos

colaboradores a instituição carece de cursos que realmente contribuem para o crescimento profissional dos colaboradores da área de Finanças. Mesmo assim, o gestor do setor incentiva seus colaboradores a participar dos poucos eventos que os são disponíveis.

Já sobre as condições de trabalho, a equipe do setor sofre com os postos de trabalho em situações ergonômicas inadequadas. O esforço repetitivo realizado nas atividades do setor já provocou diversas lesões em seus colaboradores. Além disso, a segunda maior queixa da equipe é em relação à exposição a doenças infecciosas.

E na relação com a Dimensão Ambiental, o setor transparece algumas dificuldades para atender as normas ambientais, já que a instituição não dá subsídios para a coleta dos resíduos gerados pelos setores administrativos.

Sobre as dificuldades enfrentadas para a realização da pesquisa, o principal obstáculo encontrado foi à realização das entrevistas, uma vez que, ou estavam muito ocupados em suas funções ou não se encontravam no setor.

De toda forma, este trabalho foi muito enriquecedor para a formação acadêmica, pois, foi possível aliar o conhecimento teórico aprendido na academia com o conhecimento prático adquirido com o estágio supervisionado. Assim, espera-se que este estudo possa servir de contribuição para novos trabalhos a fim de criar mais soluções para a empresa alvo da pesquisa com o objetivo de tornar suas atividades mais sustentáveis.

## REFERÊNCIAS

- BARROS, Raquel Andrade. **A relação dos índices de desenvolvimento sustentável municipal com a competitividade agroindustrial: o caso do arranjo produtivo local de cachaça em Areia – PB.** 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional.** Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.
- CAVALCANTE, Zedequias Vieira; SILVA, Mauro Luis Siqueira. A importância da Revolução Industrial no mundo da tecnologia. In: EPCC- Encontro Internacional de Produção Científica, 7. 2011, Maringá-PR, **Anais...**Maringá, 2011.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONÇALVES, Daniel Bertoli. **Desenvolvimento Sustentável: o desafio da presente geração,** ago. 2005. N° 51. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/051/51goncalves.htm>>. Acesso em: 16 jun. 2015
- HANSEN, E.G. GROSSE-DUNKER, F. & REICHWALD, R. **Sustainability innovation cube: a framework to evaluate sustainability-oriented innovations.** *International Journal of Innovation Management.* 2009.
- JÚNIOR, Jorge Henrique ; Silva et al. As Conferências Internacionais sobre Meio Ambiente e a RIO+20. In: CONNEPI,7. 2012, **Anais...**Tocantis, 2012. Disponível em: <<http://propi.ifto.edu.br/ocs/index.php/connepi/vii/paper/viewFile/3773/1704>> Acesso em: 21 de maio 2015.
- LAZZAROTTI, Fábio; DALFOVO, Michael Samir; HOFFMANN, Valmir Emil. O Quê, Como e Onde da Inovação: Análise da Produção Científica em Administração sob a Perspectiva da Abordagem de Schumpeter. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 26, 2010. **Anais...**Vitória-ES, 2010.
- MARSIGLIA, R. M. G.; GOMES, M. H. A. (Orgs.). **O clássico e o novo: tendências, objetos e abordagens em ciências sociais e saúde.** Fiocruz, Rio de Janeiro, 2003, 413 p.
- MARTINS, Paula Salomão. **Estudo da relevância de práticas de inovação: Um comparativo universidade-empresa.** 163 f. Monografia — Curso de Bacharelado em Engenharia de Produção, Universidade de Juiz de Fora, 2011.
- MENDONÇA, Andréa; CHEROBIM, Ana; CUNHA, Sieglinde. Sistemas Setoriais de Inovações Sustentáveis: categorias de análise, tipologias e medidas de mensuração. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 27, 2012. **Anais...** Salvador- BA, 2012.
- INTELGERHARD, Tatiana e TOLFOSILVEIRA, Denise; **Métodos de pesquisa.** [Organizado por] coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo

Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p.

MIKHAILOVA, Irina. Sustentabilidade: Evolução Dos Conceitos Teóricos E Os Problemas Da Mensuração Prática. **Revista Economia e Desenvolvimento**, n. 16, 2004. Disponível em: <[http://coralx.ufsm.br/eed/edicoes\\_artigos/edicao\\_16/](http://coralx.ufsm.br/eed/edicoes_artigos/edicao_16/)> . Acesso em: 15 junho. 2015.

NOGUEIRA— NETO, Paulo. **Os Grandes Problemas Ambientais do Mundo Contemporâneo**. Anais do Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo. 1994. Disponível em <[www.iea.usp.br/artigos](http://www.iea.usp.br/artigos)>. Acesso em: 24 agosto. 2015

OSLO MANUAL. **Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. Ed. OECD: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. FINEP, 1997.

ROMA, Clube de. **O Clube de Roma**. Disponível em: <<http://www.clubofrome.org/?p=4764>>. Acesso em: 19 de maio 2015.

SCHUMPETER, J.A. (1997). **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. (POSSAS, M. S., Trad.). São Paulo: Ed: Nova cultural. (Obra original publicada em 1934).

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Ed. Elsevier. 2006. Rio de Janeiro. 282 p.

TOLEDO, J. C. Gestão da mudança da qualidade de produto. Anais da revista **Gestão e Produção**, v. 1, n. 2, ago. 1994. São Paulo- SP. 104-124 p.

TIDD, J.; BESANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation**. Chichester: John Willey & Sons Ltd., 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão da inovação**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman. 2008.

VEIGA, José Eli. **Desenvolvimento Sustentável: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro- RJ: Garamond, 2010. 220 p.

\_\_\_\_\_; ZATZ, Lia. **Desenvolvimento sustentável, que bicho é esse?** Campinas- SP: Autores associados, 2008. 1º edição. 84 p.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Responsabilidade social: uma alavanca para sustentabilidade**. *Anais... GestioPolis*, JUL 2005. Disponível em: <<http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/resocial.htm>>. Acesso: 13 de setembro 2015.

KUMMER, Aulison André et al. **Ações de Inovação Orientadas para a Sustentabilidade: Validação de Instrumento de Pesquisa Junto ao APL de Confecções do Sudoeste do Paraná**. In: EnANPAD, 37, Anais da Anpad, 2013. Rio de Janeiro- RJ. 1-16 p.

XAVIER, Renaly. **Práticas de Sustentabilidade Empresarial na Indústria de Papel e Material Escolar: um estudo de caso em Campina Grande - PB**. 76 f. Monografia — Curso de Bacharelado em Administração, Universidade Federal de Campina Grande, 2015.

**ANEXO 01****ROTEIRO DE ENTREVISTA DOS COLABORADORES****UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE****CENTRO DE HUMANIDADES****UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE****CURSO DE ADMINISTRAÇÃO****TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO****OBJETIVO:**

Caro (a) respondente, o presente questionário corresponde a uma etapa do Relatório de Pesquisa do Estágio Supervisionado da aluna LAIANA APARECIDA DE LIMA FARIA, graduanda do Curso de Administração da UFCG. A mesma tem como objetivo analisar as questões que envolvem as inovações orientadas para a sustentabilidade econômica, social e ambiental da Divisão de Contabilidade e Finanças. As informações serão tratadas com a máxima confidencialidade, e em hipótese alguma repassadas para terceiros ou utilizadas com fins diferentes do da pesquisa acadêmica aplicada.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

1-Você possui conhecimento claro das metas que o setor deseja alcançar com os processos?

---

---

2- A demanda de atividades está de acordo com a sua capacidade produtiva?

---

---

---

3- Você precisou mudar algum processo para poder reduzir custos? O que você fez para melhorar seus processos?



---

---

---

4- Você participa de treinamentos com que frequência?

---

---

5- Suas funções na empresa vão ao encontro dos seus objetivos pessoais? Por quê?

---

---

---

6- Você consegue evitar impactos ambientais nas suas funções? Como?

---

---

---

7- Que tipo de resíduo é produzido em suas atividades no setor? Como é feito o descarte?

---

---

---

8- Você se preocupa com a sustentabilidade dos seus processos? Como?

---

---

---

9- Em relação aos seus processos, o que pode ser melhorado hoje?

---

---

---

## ANEXO 02

### ROTEIRO DE ENTREVISTA DO COORDENADOR

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**

**CENTRO DE HUMANIDADES**

**UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

#### **OBJETIVO:**

Caro (a) respondente, o presente questionário corresponde a uma etapa do Relatório de Pesquisa do Estágio Supervisionado da aluna LAIANA APARECIDA DE LIMA FARIA, graduanda do Curso de Administração da UFCG. A mesma tem como objetivo analisar as questões que envolvem as inovações orientadas para a sustentabilidade econômica, social e ambiental da Divisão de Contabilidade e Finanças. As informações serão tratadas com a máxima confidencialidade, e em hipótese alguma repassadas para terceiros ou utilizadas com fins diferentes do da pesquisa acadêmica aplicada.

#### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

##### **1. Inovação orientada para a Sustentabilidade econômica**

###### - Missão

- 1- Qual o objetivo principal que a empresa busca atender através de suas atividades?
- 2- Qual o propósito que o setor busca alcançar com seus processos?
- 3- Em relação à sustentabilidade, algum objetivo em vista? E a inovação?

###### - Meta

- 4- As metas traçadas pelo setor estão sendo alcançadas?
- 5- Já é possível perceber resultados (econômicos, sociais ou ambientais) com o intuito de atender a essas metas?

###### - Custos

6- O setor busca inovar em seus processos visando à sustentabilidade econômica? Como?

7- Vocês já precisaram (ou precisam) mudar algum processo para poder reduzir custos? Se sim, qual foi o retorno dessa ação para o setor ou qual retorno é esperado com essa ação?

- Eficiência e rapidez

8- O setor é eficiente? Por quê?

9- O que está sendo feito hoje para aumentar a eficiência dos processos?

10- Qual a situação do setor em relação a cumprimentos de prazos?

-Qualidade

11- Há preocupação com a qualidade dos serviços nesse setor? Como?

12- Vocês conseguem calcular o retorno financeiro que essas práticas estão gerando para o setor?

**Inovação orientada para a Sustentabilidade social**

- Desenvolvimento dos colaboradores

13- É realizado algum tipo de práticas educativas aos colaboradores como forma de aprimorar suas competências?

14- Qual é a política da empresa na capacitação e atualização profissional de seus funcionários e colaboradores?

- Participação dos clientes internos

15- Os colaboradores têm a liberdade de expor suas ideias no intuito de melhorar os processos? Se sim, como é feito?

-Satisfação dos clientes internos e externos

16- É realizado algum tipo de avaliação de satisfação dos colaboradores?

17- É realizado algum tipo de avaliação de satisfação do cliente?

- Condições de trabalho

18- É feito algum tipo de prevenção contra doenças infecciosas aos colaboradores do setor? Se sim, qual?

19- O que é feito para evitar acidentes de trabalho?

20- Qual a situação do setor em relação a acidentes de trabalho por ano?

21- Em relação às condições de trabalho, o que os colaboradores mais se queixam?

- Responsabilidade social

22- O que está sendo feito hoje para diminuir os impactos sociais causados pelos processos do setor?

23- A empresa possui ações de responsabilidade social?

24- Os colaboradores do setor procuram se sensibilizar quanto às questões sociais?

**2. Inovação orientada para a sustentabilidade ambiental**

- Impactos ambientais causados pelo setor

25- Os processos do setor contábil-financeiro produzem que tipo de resíduo? Como é realizado esse descarte?

26- Existe algum projeto de redução dos impactos ambientais causados pelo setor?

27- A empresa faz uso da logística reversa?

- Utilização sustentável de recursos naturais

28- Existe alguma medida para evitar desperdícios de recursos naturais?

29- Vocês tem o cuidado de adquirir matéria-prima e insumos que sejam certificados?

-Gestão ambiental

30- A empresa utiliza ferramentas de gestão ambiental? Se sim, quais?

31- Como é tratada/visualizada a questão ambiental pelos colaboradores do setor?

-Descarte dos efluentes

32- Como se dá o descarte dos efluentes da empresa?

## ANEXO 03

## MAPEAMENTO DE PROCESSOS

## Arquivo

PROCEDIMENTO OPERACIONAL ATUAL - SETOR DE CONTABILIDADE - HUAC							
Sessão	Data da última atualização:		Revisão:	Elaborado por:	Revisado por:	Observações	
	Nº	Procedimento	Responsá	Período/ Momento	Ferramentas		
1	ABERTURA DE CAIXA ARQUIVO	1	Pegar o documento no Setor Contábil-Financeiro	Arquivista	Início da Atividade	Nenhuma	-
		2	Protocolar o documento recebido	Arquivista	Após o procedimento 1	Livro de protocolo	-
		3	Checar o documento	Arquivista	Após o procedimento 2	Nenhuma	Comunicar ao Setor Contábil-Financeiro caso esteja faltando alguma folha do
		4	Carimbar e contar as quantidades de folhas para saber se está tudo em conformidade	Arquivista	Após o procedimento 3	Nenhuma	-
		5	Passar as informações de documento para a planilha de controle	Arquivista	Após o procedimento 4	Microsoft Excel	-
		6	Arquivar fisicamente o processo	Arquivista	Após o procedimento 5	Caixa Arquivo	Arquivar o processo por ano, mês e tipo.
	REABERTURA DE CAIXA ARQUIVO	1	Receber notificação de pedido do processo arquivado	Arquivista	Início da Atividade	Ramal/Telefone	-
		2	Protocolar saída de documento	Arquivista	Após o procedimento 1	Livro de protocolo	-
		3	Encaminhar o documento para o Setor Contábil-Financeiro	Arquivista	Após o procedimento 2	Nenhuma	-

Fonte: DHO

## Gestor de Contratos

PROCEDIMENTO OPERACIONAL ATUAL - SETOR DE CONTABILIDADE - HUAC							
Sessão	Data da última atualização:		Revisão:	Elaborado por:	Revisado por:	Observações	
	Nº	Procedimento	Responsável	Período/ Momento	Ferramentas		
1	PREPARAÇÃO E FORMALIZAÇÃO DE CONTRATOS	1	Receber o empenho do Setor de Planejamento por meio físico e online	Gestor de contratos	Início do processo	Nenhuma	
		2	Ligar para a Diretoria Geral (DG) informando a empresa e o objeto do contrato	Gestor de contratos	Após o procedimento 1	Ramal/ Telefone	
		3	Receber ligação da DG informando quem será o fiscal	Gestor de contratos	Após o procedimento 2	Ramal/ Telefone	
		4	Adicionar no modelo de contrato as informações obtidas da DG e algumas cláusulas (se necessário)	Gestor de contratos	Após o procedimento 3	Modelo de Contrato	
		5	Enviar o contrato para a empresa contratada	Gestor de contratos	Após o procedimento 4	Email	
		6	Assinar o contrato	Empresa contratante	Após o procedimento 5	Contrato	
		7	Enviar o contrato assinado para o Setor de Protocolo do HUAC	Empresa contratante	Após o procedimento 6	Contrato assinado	
		8	Encaminhar o contrato assinado pela empresa contratada para gestor de contratos	Protocolo Geral	Após o procedimento 7	Sistema de Protocolo	
		9	Entregar o contrato assinado pela empresa contratada à DG para ser assinado	Gestor de contratos	Após o procedimento 8	Livro de Protocolo	
		10	Receber contrato assinado pela DG	Gestor de contratos	Após o procedimento 9	Nenhuma	
		11	Publicar a firmação do contrato em sistema	Gestor de contratos	Após o procedimento 10	Sistema da UFCG e Siasg Sicaf	
		12	Imprimir a publicação do Portal da Imprensa Nacional	Gestor de contratos	Após o procedimento 11	Impressora	
		13	Publicar no Diário Oficial da União (DOU)	Gestor de contratos	Após o procedimento 12	Site do DOU	
		14	Imprimir três cópias da publicação do DOU	Gestor de contratos	Após o procedimento 13	Impressora	
		15	Enviar uma cópia para a empresa contratada, uma para o Arquivo do Setor de Contabilidade e outra para o pregão	Gestor de contratos	Após o procedimento 14	Nenhuma	

Fonte: DHO

PROCEDIMENTO OPERACIONAL ATUAL - SETOR DE CONTABILIDADE - HUAC						
Sessão	Nº	Data da última atualização:	Revisão:	Elaborado por:	Revisado por:	
		Procedimento	Responsável	Período/ Momento	Ferramentas	
1	EMISSÃO DE EMPENHO	1	Receber o processo para ser realizado o empenho	Gestor de Empenho	Início do processo	Protocolo Geral
		2	Verificar no Sistema se a empresa a ser contratada está em conformidade com a lei	Gestor de Empenho	Após o procedimento 1	Sistema SICAFI e CADIN
		3	Verificar no Sistema se o recurso está disponível para empenho	Gestor de Empenho	Após o procedimento 2	Sistema SIAFI
		4	Acessar o sistema para inserir os dados do Pregão e realizar o empenho	Gestor de Empenho	Após o procedimento 3	Sistema SIASG
		5	Gerar as minutas de empenho no sistema	Gestor de Empenho	Após o procedimento 4	Sistema SIASG
		6	Acessar o sistema para imprimir as vias de empenho	Gestor de Empenho	Após o procedimento 5	Sistema SIAFI
		7	Imprimir o documento de empenho em duas vias	Gestor de Empenho	Após o procedimento 6	Impressora
		8	Anexar as vias de empenho ao processo	Gestor de Empenho	Após o procedimento 7	Nenhum
		9	Encaminhar para o Gestor Financeiro	Gestor de Empenho	Após o procedimento 8	Nenhum

Fonte: DHO

**Solicitante de diárias e passagens**

PROCEDIMENTO OPERACIONAL ATUAL - SETOR DE CONTABILIDADE - HUAC								
Ses	Atividade	Nº	Data da última atualização:	Revisão:	Elaborado por:	Revisado por:		
			Procedimento	Responsável	Período/ Momento	Ferramentas	OBSERVAÇÕES	
1	Lançar no sistema as diárias dos servidores para capacitação	1	Receber o formulário devidamente preenchido por parte do servidor	Solicitante de diárias e passagens			A atividade de lançamento de diárias e passagens segue normas do Manual do Planejamento, Orçamento e Gestão.	
		2	Abair o sistema online	Solicitante de diárias e passagens	Após o procedimento 1 da atividade 1	Site SCOP (Sistema de concessão de diárias e passagens)	Os formulários utilizados para abertura de processo são formulários adaptados do sistema da UFPA.	
		3	Colocar o CPF do servidor, verificar se os dados estão corretos e salvar	Solicitante de diárias e passagens	No momento do procedimento 2	Site SCOP (Sistema de concessão de diárias e passagens)	Nesse ano de 2015 o requisito para solicitar diárias e passagens é que o solicitante não tenha viajado no ano de 2014 por ordem do HU.	
		4	Digitar o interesse no campo 'interesse' do site	Solicitante de diárias e passagens	Após o procedimento 3	Site SCOP (Sistema de concessão de diárias e passagens)		
		5	Digitalizar todos os anexos que comprovam a existência do evento e salvar	Solicitante de diárias e passagens	Após o procedimento 4	Scanner	Os anexos que devem ser digitalizados são: folhetos, contatos, inscrição, contatos através de email, dentre outros.	
		6	Encaminhar o processo para o coordenador de setor pessoal	Solicitante de diárias e passagens no Secretária de Contabilidade	Após o procedimento 5	Lista de protocolo	Após isto, segue para o ordenador de despesas	
		7	Encaminhar o processo para o gestor financeiro	Coordenação de Setor de Pessoal	Após o procedimento 6	Lista de protocolo		
		8	Receber o processo do gestor financeiro e esperar o prazo de até cinco dias para que o servidor envie o componente das despesas	Solicitante de diárias e passagens	Após o procedimento 7	Lista de protocolo	Os componentes de despesas são: componentes dos tickets de passagens, relatório de viagem e componente de participação do evento.	
		9	Encaminhar para o arquivo	Solicitante de diárias e passagens	Após o procedimento 8	Nenhuma		
	2	Lançar viagens de enfermeiros e motoristas para o transporte de pacientes	10	Abair o formulário de solicitação de viagens	Solicitante de diárias e passagens	Início da atividade 2	Formulário próprio da contabilidade	
			11	Preencher o formulário de solicitação de viagens para a abertura do processo	Solicitante de diárias e passagens	Após o procedimento 1 da atividade 2	Formulário próprio da contabilidade	
			12	Abair processo no Protocolo Geral	Solicitante de diárias e passagens	Após o procedimento 2 da atividade 2	Formulário devidamente preenchido com os devidos documentos anexados	
13	Receber o processo do Protocolo Geral		Solicitante de diárias e passagens	Após o procedimento 3 da atividade 2	Nenhuma			
14	Abair o sistema online		Solicitante de diárias e passagens	Após o procedimento 4 da atividade 2	Site SCOP (Sistema de concessão de diárias e passagens)			
15	Colocar o CPF do servidor, verificar se os dados estão corretos e salvar		Solicitante de diárias e passagens	Após o procedimento 5 da atividade 2	Site SCOP (Sistema de concessão de diárias e passagens)			
16	Digitar o interesse no campo 'interesse' do site		Solicitante de diárias e passagens	Após o procedimento 6 da atividade 2	Site SCOP (Sistema de concessão de diárias e passagens)			
17	Digitalizar todos os anexos que comprovam a existência do evento e salvar		Solicitante de diárias e passagens	Após o procedimento 7 da atividade 2	Scanner	Os anexos que devem ser digitalizados são: folhetos, contatos, inscrição, contatos através de email, dentre outros.		
18	Encaminhar o processo para o enfermeiro chefe		Solicitante de diárias e passagens	Após o procedimento 8 da atividade 2	Lista de protocolo	segundo o processo para o coordenador de pessoal e ordenador de despesas		
19	Receber processo do gestor financeiro		Solicitante de diárias e passagens	Após o procedimento 9 da atividade 2	Lista de protocolo			
20	Receber o processo do gestor financeiro e esperar o prazo de até cinco dias para que o servidor envie o componente das despesas		Solicitante de diárias e passagens	Após o procedimento 10 da atividade 2	Lista de protocolo			
21	Encaminhar para o arquivo		Solicitante de diárias e passagens	Após o procedimento 11 da atividade 2	Nenhuma	Respeito caso o componente de despesa é só o relatório de viagem.		

Fonte: DHO

**Liquidante**

PROCEDIMENTO OPERACIONAL ATUAL - SETOR DE CONTABILIDADE - HUAC						
Sessão	Nº	Data da última atualização:	Revisão:	Elaborado por:	Revisado por:	
		Procedimento	Responsável	Período/ Momento	Ferramentas	
1	LIQUIDAÇÃO	1	Receber o processo de pagamento	Liquidante	Início do procedimento	Nenhum
		2	Verificar se o processo está em conformidade	Liquidante	Após o procedimento 1	Nenhum
		3	Inserir os dados do processo no sistema	Liquidante	Após o procedimento 2	Sistema SIAFI
		4	Imprimir a Nota de Lançamento	Liquidante	Após o procedimento 3	Impressora
		5	Anexar a Nota de Lançamento ao processo de pagamento	Liquidante	Após o procedimento 4	Nenhum
		6	Encaminhar o processo para o Gestor Financeiro	Liquidante	Após o procedimento 5	Nenhum

Fonte: DHO

## Secretário- Assistente Administrativo

PROCEDIMENTO OPERACIONAL ATUAL - SETOR DE CONTABILIDADE - HUAC							
Sessão	Nº	Data da última atualização:	Revisão:	Elaborado por:	Revisado por:		
		Procedimento	Responsável	Período/ Momento	Ferramentas	Observações	
1	Atender Ligações	1	Apresentar-se: Saudação/ Nome do setor/ Nome do servidor/ "Em que posso ajudar?".	Secretária	Início da Atividade 1	Telefone/Ramal	
		2	Levantar informações sobre o propósito da ligação.	Secretária	Após o procedimento 1 da Atividade 1	Telefone/Ramal	
		3	Repassar a ligação para o servidor responsável.	Secretária	Após o procedimento 2 da Atividade 1	Telefone/Ramal	
2	Responder e-mails	1	Checar se há novos e-mails na caixa de entrada.	Secretária	Início da Atividade 2	E-mail do setor	
		2	Comunicar ao Coordenador Contábil-financeiro sobre o teor dos e-mails.	Secretária	Após o procedimento 1 da Atividade 2	E-mail do setor	
		3	Responder aos e-mails.	Secretária	Após o procedimento 2 da Atividade 2	E-mail do setor	
3	Elaborar Memorando	1	Preencher o modelo padrão de Memorando.	Secretária	Início da Atividade 3	Modelo padrão de Memorando no Microsoft Word	
		2	Imprimir duas vias do Memorando.	Secretária	Após o procedimento 1 da Atividade 3	Impressora	
		3	Encaminhar para o Coordenador Contábil-financeiro assinar.	Secretária	Após o procedimento 2 da Atividade 3	Nenhuma	
		4	Assinar o Memorando.	Coordenador Contábil-financeiro	Após o procedimento 3 da Atividade 3	Nenhuma	
		5	Receber o Memorando assinado pelo Coordenador Contábil-financeiro.	Secretária	Após o procedimento 4 da Atividade 3	Nenhuma	
		6	Protocolar o Memorando.	Secretária	Após o procedimento 5 da Atividade 3	Protocolo Geral ou Livro de protocolo	Dependendo da complexidade do processo o Memorando é protocolado no Livro de protocolo ou no Protocolo Geral.
4	Elaborar Ofício	1	Preencher o modelo padrão do Ofício.	Secretária	Início da Atividade 4	Modelo padrão de Ofício no Microsoft Word	
		2	Imprimir uma via do Ofício.	Secretária	Após o procedimento 1 da Atividade 4	Impressora	
		3	Encaminhar para o Coordenador Contábil-financeiro assinar.	Secretária	Após o procedimento 2 da Atividade 4	Nenhuma	
		4	Assinar o Ofício.	Coordenador Contábil-financeiro	Após o procedimento 3 da Atividade 4	Nenhuma	
		5	Receber o Ofício assinado pelo Coordenador Contábil-financeiro.	Secretária	Após o procedimento 4 da Atividade 4	Nenhuma	
		6	Protocolar o Ofício.	Secretária	Após o procedimento 5 da Atividade 4	Livro de Protocolo	
		7	Enviar para a empresa o Ofício.	Secretária	Após o procedimento 6 da Atividade 4	Via E-mail ou Correio	Caso seja por E-mail é necessário digitalizar.

Fonte: DHO

## Contador

PROCEDIMENTO OPERACIONAL ATUAL - SETOR DE CONTABILIDADE - HUAC							
Sessão	Nº	Data da última atualização:	Revisão:	Elaborado por:	Revisado por:		
		Procedimento	Responsável	Período/ Momento	Ferramentas	Observações	
1	PAGAMENTOS	1	Receber o processo da DG ordenando o pagamento.	Gestor Financeiro	Início do procedimento	Nenhuma	-
		2	Verificar no Sistema se o fornecedor está com alguma pendência com o Governo.	Gestor Financeiro	Após o procedimento 1	Sistema Sicaf e Cadin	-
		3	Imprimir a análise do fornecedor para anexar no processo	Gestor Financeiro	Após o procedimento 2	Impressora	-
		4	Verificar se a empresa é optante simples para que haja cobrança dos tributos.	Gestor Financeiro	Após o procedimento 3	Nenhuma	-
		5	Recolher os tributos para o órgão responsável.	Gestor Financeiro	Após o procedimento 4	Nenhuma	-
		6	Fazer o lançamento dos pagamentos no sistema.	Gestor Financeiro	Após o procedimento 5	Sistema Sicaf	-
		7	Encaminhar para o Gestor Financeiro para fazer o pagamento.	Gestor Financeiro	Após o procedimento 6	Nenhuma	-
		8	Emitir a ordem bancária assinado pelo Gestor Financeiro no dia seguinte.	Gestor Financeiro	Após o procedimento 7	Nenhuma	-
		9	Encaminhar para o Ordenador assinar.	Gestor Financeiro	Após o procedimento 8	Nenhuma	-
		10	Imprimir duas vias (uma para o banco e outra para a contabilidade).	Gestor Financeiro	Após o procedimento 9	Nenhuma	-
		11	Entrar no Sistema para imprimir o comprovante de lançamento do pagamento e o comprovante de pagamento.	Gestor Financeiro	Após o procedimento 10	Nenhuma	-
		12	Encaminhar para ser arquivado.	Gestor Financeiro	Após o procedimento 11	Nenhuma	-
2	REACTUAÇÃO DE CONTRATO	1	Verificar eventualmente se existe alterações nos contratos entre empregado e empregador.	Gestor Financeiro	Início do procedimento	Nenhuma	-
		2	Analisar o processo de alteração de contrato aberto pela empresa contratada.	Gestor Financeiro	Após o procedimento 1	Nenhuma	-
		3	Analisar a possibilidade de acatar as alterações de contrato	Gestor Financeiro	Após o procedimento 2	Nenhuma	-
		4	Verificar as planilhas de custos para verificar se é possível acatar as alterações.	Gestor Financeiro	Após o procedimento 3	Nenhuma	-
		5	Conceder alteração de contrato em caso de concordância.	Gestor Financeiro	Após o procedimento 4	Nenhuma	-
		6	Elaborar o Documento Termo de Apostilamento.	Gestor Financeiro	Após o procedimento 5	Nenhuma	-
		7	Encaminhar para o Ordenador de Despesa assinar.	Gestor Financeiro	Após o procedimento 6	Nenhuma	-
		8	Imprimir duas vias ( uma para o arquivo da contabilidade e outra para a empresa contratada).	Gestor Financeiro	Após o procedimento 7	Nenhuma	-
		9	Encaminhar processo para ser assinado.	Gestor Financeiro	Após o procedimento 8	Nenhuma	-

Fonte: DHO