

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PRISCILA DE COSTA FERNANDES

**A CONTROLADORIA NA GESTÃO HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA INSTITUIÇÃO FILANTRÓPICA DO SUL DE SANTA CATARINA**

CRICIÚMA

2012

PRISCILA DE COSTA FERNANDES

**A CONTROLADORIA NA GESTÃO HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA INSTITUIÇÃO FILANTRÓPICA DO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Orientador: Prof. Esp. Everton Perin

CRICIÚMA

2012

PRISCILA DE COSTA FERNANDES

**A CONTROLADORIA NA GESTÃO HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA INSTITUIÇÃO FILANTRÓPICA DO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 13 de Julho de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Everton Perin – Orientador

Prof. Esp. Fernando Marcos Garcia – Examinador

Prof. Esp. Juliano Vitto Dal Pont – Examinador

Dedico este trabalho a minha família que é meu maior tesouro, e que mais uma vez mostraram ser a base e fundamentais para a conclusão de mais essa etapa da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ser a força maior, estando sempre presente nesta caminhada e em todas as etapas de minha vida.

A minha família, meus pais Adilson Fernandes e Margarete Zanette de Costa Fernandes, por tudo o que me ensinaram e me proporcionaram ao longo da vida, pelo incentivo, apoio e carinho, meus exemplos; a meu irmão Alisson, pelo carinho e compreensão em meus momentos de ausência.

A toda equipe do Hospital São José, pelo apoio, e principalmente pela grande contribuição na formação deste trabalho.

Ao meu orientador Everton Perin, pelo conhecimento compartilhado e por todo incentivo e dedicação. A todos os professores do curso de Ciências Contábeis, grandes profissionais e amigos.

A turma 2012/1, por compartilharem essa experiência comigo, principalmente as minhas amigas Ariadne, Daiane, Luana, Mariane e Monique, pela presença em todos os momentos, eternas amigas.

Aos meus amigos verdadeiros, que compreenderam minha ausência, sempre demonstrando carinho e apoio nessa jornada.

A todos muito obrigada!

“Para se chegar, onde quer que seja, não é preciso dominar a força; basta controlar a razão.”

Amir Klink

RESUMO

FERNANDES, Priscila de Costa. **A Controladoria na Gestão Hospitalar: Um Estudo de Caso em uma Instituição Filantrópica do Sul de Santa Catarina.** 2012. 64 p. Orientador: Esp. Everton Perin. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Este estudo consiste em apresentar as atividades relacionadas a controladoria, analisando qual o desempenho da mesma nas operações das atividades numa instituição hospitalar localizada em Criciúma – SC, bem como a visão dos gestores e dos colaboradores da controladoria com relação aos processos executados pelo referido setor. Encontra-se abordado na teoria definições a respeito das características das entidades hospitalares, bem como também um histórico relacionado a contabilidade gerencial, e por fim, define-se as funções e atribuições da controladoria, complementado com as ferramentas de gestão utilizadas pela mesma. Para atingir os objetivos pretendidos utilizou-se da pesquisa qualitativa, avaliando assim as mudanças e resultados alcançados após a implantação da controladoria na instituição, o que deu-se a aproximadamente 5 (cinco) anos, e ocorreu devido a necessidade de um aprimoramento do controle. Verificou-se diante das análises que com a implantação da controladoria as mudanças foram positivas na visão dos gestores, pelo fato de obterem um controle mais eficiente e complexo dentro da organização, resultado de um auxílio das ferramentas de gestão utilizadas pela controladoria. Quanto ao aperfeiçoamento do processo, está sendo adquirida nova ferramenta de gestão, a qual proporcionará uma maior agilidade nas ações. Como conclusão observa-se o benefício gerado ao auxílio para a tomada de decisão, como também o crescimento e fortalecimento da instituição.

Palavras-chave: Controladoria. Entidade hospitalar. Gestão estratégica.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01: Funções X Características	17
Quadro 02: Conceitos de Hospitais.....	17
Quadro 03: Porte Hospitalar.....	18
Quadro 04: Classificação Hospitalar quanto a Propriedade	18
Quadro 05: Centro das Atividades	19
Figura 01: Avaliação de Resultado e de Desempenho	29
Figura 02: Tipos de Centros de Responsabilidade.....	34
Figura 03: Peças Orçamentárias.....	35
Figura 04: Missão da Empresa.....	38
Figura 05: Avaliação da Estratégia.....	41
Figura 06: Hospital São José	47
Figura 07: Mapa Estratégico	51
Quadro 06: O que levou a instituição a implantar o setor de controladoria?	53
Quadro 07: Qual o perfil desejado para executar os trabalhos da controladoria?.....	54
Quadro 08: Quais as principais ferramentas de controle utilizadas pelo setor de controladoria?.....	54
Quadro 09: A controladoria é a área responsável pela elaboração, execução e controle do planejamento operacional?.....	55
Quadro 10: Quais as ferramentas voltadas para o aperfeiçoamento da qualidade dos serviços hospitalares prestados?	56
Quadro 11: O nível das informações apresentadas pela controladoria é considerado satisfatório e estão adequados?.....	57
Quadro 12: O que o planejamento estratégico trouxe de melhorias?	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMESC	Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense
AMREC	Associação dos Municípios da Região Carbonífera
AMUREL	Associação dos Municípios da Região de Laguna
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CCQ	Círculo de Controle de Qualidade
CQH	Compromisso com a Qualidade Hospitalar
HSJOSÉ	Hospital São José
MCE	Movimento Catarinense para Excelência
PDCA	<i>Plan Do Check Act</i>
PE	Planejamento Estratégico
SIPAGEH	Sistema de Indicadores Padronizados para Gestão Hospitalar
TQM	<i>Total Quality Management</i>
UTI	Unidade de Tratamento Intensivo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA E PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 ENTIDADE HOSPITALAR.....	16
2.2 CONTABILIDADE: SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL	19
2.2.1 Histórico	20
2.2.2 Objetivos	20
2.2.3 Contabilidade gerencial	21
2.2.3.1 Controle.....	22
2.3 CONTROLADORIA: FUNÇÕES E ATRIBUIÇÕES	23
2.3.1 Atividades e funções da controladoria	23
2.3.1.1 Subsídio ao processo de gestão	24
2.3.1.2 Apoio as avaliações de desempenho e resultado	24
2.3.1.3 Gestão dos sistemas de informação	24
2.3.1.4 Atendimento aos agentes de mercado	25
2.3.2 Papel da controladoria no processo de gestão	25
2.4 FERRAMENTAS DE GESTÃO	26
2.4.1 Análise de desempenho	27
2.4.1.1 Análise de desempenho na organização.....	27
2.4.1.1.1 <i>Conceitos e objetivos da análise de desempenho</i>	28
2.4.1.1.2 <i>Necessidade de análise dos desempenhos na organização</i>	29
2.4.1.1.2.1 <i>Accountability</i>	30
2.4.1.1.2.2 <i>Interesse dos gestores</i>	30
2.4.1.1.2.3 <i>Impacto das informações sobre desempenho</i>	31
2.4.1.1.3 <i>Análise de desempenho como instrumento de gestão</i>	31
2.4.2 Orçamento empresarial	31
2.4.2.1 Conceitos	32
2.4.2.2 Propósitos e utilização do orçamento.....	33
2.4.2.3 Dimensões estruturais do orçamento.....	33

2.4.2.4	Elaboração do orçamento empresarial.....	35
2.4.2.5	Gestão e análise de orçamentos.....	36
2.4.3	Planejamento estratégico.....	36
2.4.3.1	Estratégia.....	37
2.4.3.2	Planejamento estratégico como instrumento de controle.....	37
2.4.3.3	Conceitos e metodologia de elaboração.....	37
2.4.3.3.1	<i>Determinação da missão da empresa.....</i>	<i>38</i>
2.4.3.3.2	<i>Análise ambiental.....</i>	<i>39</i>
2.4.3.3.3	<i>Determinação das diretrizes e dos objetivos estratégicos.....</i>	<i>39</i>
2.4.3.3.4	<i>Determinação das estratégias.....</i>	<i>40</i>
2.4.3.3.5	<i>Avaliação da estratégia.....</i>	<i>40</i>
2.4.3.4	Responsabilidade pela elaboração do planejamento.....	41
2.4.4	Gestão da qualidade e controle da eficiência.....	41
2.4.4.1	Ferramentas voltadas para o aperfeiçoamento da qualidade.....	41
2.4.4.1.1	<i>Benchmarking.....</i>	<i>42</i>
2.4.4.1.2	<i>Qualidade total.....</i>	<i>44</i>
2.4.5	Balanced Scorecard.....	44
2.4.5.1	Processos do <i>balanced scorecard</i>	45
2.4.5.1.1	<i>Tradução da visão.....</i>	<i>45</i>
2.4.5.1.2	<i>Comunicação e comprometimento.....</i>	<i>45</i>
2.4.5.1.3	<i>Planejamento de negócios.....</i>	<i>45</i>
2.4.5.1.4	<i>Feedback e aprendizado.....</i>	<i>46</i>
3	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	47
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....	47
3.1.1	Histórico.....	48
3.1.2	Serviços.....	49
3.1.3	Missão, visão e valores.....	50
3.1.4	Análise de mercado.....	51
3.1.4.1	Oportunidades e ameaças.....	51
3.1.4.2	Pontos fortes.....	52
3.2	COLETA DE DADOS.....	52
3.2.1	Resultado da pesquisa.....	52
3.2.1.1	Necessidade de implantação.....	53
3.2.1.2	Implantação da controladoria.....	53

3.2.1.3 Atividades da controladoria	54
3.2.1.4 Resultados alcançados e tendências a aplicação de novas ferramentas	57
3.3 ANÁLISE DA PESQUISA	58
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS.....	62
APÊNDICE.....	65
APÊNDICE A - Questionário da entrevista aplicada aos gestores da instituição	66
APÊNDICE B - Questionário da entrevista aplicada aos colaboradores da controladoria.....	67

1 INTRODUÇÃO

Este estudo apresenta uma ideia geral sobre o tema, salientando a utilização do mesmo nas instituições. Na sequência, estão evidenciados o problema da pesquisa, e os objetivos geral e específicos da mesma. E por fim, apresenta-se a justificativa e os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O crescimento em tamanho e complexidade das organizações, a globalização física das empresas, e a participação nas relações governamentais com negócios das companhias, exigiram das organizações a necessidade de criação do serviço de controladoria, o qual controla, avalia e verifica as informações que participam do desenvolvimento sócio econômico e financeiro das instituições.

Sendo um ramo de conhecimento, a controladoria integra um conjunto de princípios, métodos e procedimentos que podem estar ligados a algumas ciências, sendo a principal a contabilidade. Esta possui a finalidade de orientar a gestão das organizações, tendo como consequência a possibilidade de crescimento organizacional.

Por serem muitas as atividades desempenhadas pela controladoria, a determinação exata das funções da mesma é uma tarefa difícil. Durante muitos anos a controladoria esteve ligada somente à responsabilidade do processo das cobranças de clientes e de pagamento de fornecedores, porém, atualmente, verificou-se que o crescimento das organizações redirecionou as atividades da controladoria também para outras áreas.

Seguindo para alguns ramos específicos, a controladoria possui também importância nas instituições hospitalares. Instituições estas que são recursos necessários a comunidade e que devem ser administradas para gerar os serviços que ela precisa, com o menor custo e máxima qualidade, requerendo assim o controle necessário.

A controladoria exerce, dentre outras funções nas organizações hospitalares, a responsabilidade de todo controle e ainda apresentam os tópicos fundamentais do processo de gestão na busca da missão organizacional.

Desta forma, o problema relacionado a esta pesquisa concentra-se em responder a seguinte questão: Como a controladoria contribui na gestão das atividades em uma instituição hospitalar na visão dos administradores e colaboradores vinculados neste setor?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa consiste em desenvolver um estudo que apresente as atividades relacionadas a controladoria, e verifique qual a contribuição da mesma nas atividades em uma instituição hospitalar na visão dos administradores e colaboradores do referido setor.

A partir do objetivo geral destacam-se os seguintes objetivos específicos:

- pesquisar na literatura as atividades desenvolvidas pela controladoria e suas principais ferramentas operacionais;
- realizar pesquisa junto aos gestores e colaboradores da controladoria relacionada aos processos elaborados na instituição estudada;
- descrever as mudanças e resultados atingidos após a implantação da controladoria em uma instituição hospitalar.

1.3 JUSTIFICATIVA

Devido a ascensão dos negócios nas organizações, as mesmas exigem um maior controle e avaliação pertinentes ao desenvolvimento econômico e financeiro. Para que estes resultados sejam alcançados, as empresas precisam de informações que proporcionem as adequações devidas, informações estas que são verificadas pela controladoria. Segundo Morante e Jorge (2008, p. 7), a controladoria possui uma abrangência maior, “[...] transformando-se num verdadeiro banco de dados que subsidia os executivos da companhia com informações importantes ao processo de tomada de decisões, incluindo, também, dados de natureza física e qualitativa.”

Todas as atividades desenvolvidas pela controladoria seguem com o objetivo da organização possuir uma gestão eficaz, sendo que as mesmas são elaboradas de acordo com os modelos de gestão de cada organização.

Esta pesquisa visa verificar os conceitos utilizados no setor de controladoria focada na área hospitalar. Bem como pretende contribuir tanto para a organização em questão, quanto para a sociedade em geral, verificando qual a opinião dos gestores com relação a atuação da controladoria na organização, de forma que evidencie as mudanças encontradas após a implantação do referido setor na instituição.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Buscando atingir os objetivos estabelecidos, algumas ferramentas a serem utilizadas deverão ser definidas. Segundo Vianna (2001, p. 95), “a metodologia pode ser entendida como ciência e a arte de como desencadear ações de forma a atingir os objetivos propostos para as ações que devem ser definidas como pertinência, objetividades e fidedignidade.”

A pesquisa foi elaborada através de estudo descritivo, o qual foi utilizado para a identificação da importância da controladoria como suporte a gestão das organizações. Conforme Marion, Dias e Traldi (2002, p. 61-62), “pesquisa descritiva objetiva descrever características de determinado fenômeno ou população, correlacionar fatos e fenômenos (variáveis) sem, no entanto, manipulá-los. Implica observação, registro e análise do objeto que está sendo estudado.”

Portanto, este método possibilita o conhecimento dos fatores que estão causando impactos, bem como descreve as diversas situações que causam os mesmos.

A fundamentação teórica desta pesquisa será por meio de estudo de caso em uma instituição hospitalar, buscando informações sobre a implantação da controladoria e assim compreender os fatores importantes que resultaram desta implantação, bem como conhecer as características de suas funções nos dias atuais.

Para Gil (1996, p. 58), o estudo de caso é “o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante a outros.”

Entre os métodos utilizados, a entrevista será mais um deles, procedimento este aplicado aos profissionais que atuam no setor de controladoria e também aos gestores da instituição, de forma individual, buscando ao máximo as informações necessárias. De acordo com Vianna (2001), a entrevista consiste em uma série de questões feitas oralmente que podem ser abertas, semi-abertas, ou fechadas, de acordo com a situação das respostas.

A seguinte pesquisa possui como análise dos dados coletados de forma qualitativa, visto que buscou identificar os motivos pelos quais a controladoria possui um papel de grande utilização pela instituição. Conforme Richardson (1986), uma pesquisa é classificada como qualitativa quando os estudos empregam uma metodologia que descreve a complexidade de determinado problema.

Por fim, outro procedimento metodológico utilizado foi a pesquisa bibliográfica, por meio de livros, materiais disponibilizados via *internet* e também artigos científicos publicados sobre o referido tema, buscando a conceituação e um estudo mais aprofundado para melhor adaptação do tema controladoria.

Como esta pesquisa está caracterizada como descritiva, de abordagem qualitativa, e desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, pretende-se obter da melhor forma os dados e informações a respeito dos processos da organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica sobre a utilização da controladoria na gestão de uma instituição hospitalar. Inicia-se descrevendo o conceito de entidade hospitalar, seguindo com o histórico da contabilidade gerencial, as definições das funções e atribuições da controladoria e, também, evidencia sobre as ferramentas de gestão.

2.1 ENTIDADE HOSPITALAR

Os hospitais são entidades que prestam serviços de assistência à saúde para a comunidade, com o objetivo de proporcionar atendimentos éticos e de qualidade. “Historicamente a palavra hospital vem do latim *hospitalis*, adjetivo derivado de *hospes* (hóspede, estrangeiro, viajante, conviva) significando também o que dá agasalho, que hospeda.” (MIRSHAWKA, 1994, p. 16).

A entidade hospitalar atua em condições específicas, atendendo as necessidades do paciente para recuperar sua saúde. De forma esclarecedora, Mirshawka (1994, p.15) define hospital como

parte integrante de uma organização médica e social, cuja função básica consiste em proporcionar à população assistência médica integral, curativa e preventiva, sob quaisquer regimes de atendimento, inclusive o domiciliar, constituindo-se também em centro de educação, capacidade de recursos humanos e de pesquisas em saúde.

Para Gonçalves (2006, p. 38), a definição da palavra hospital dá-se da seguinte forma:

A palavra hospital deriva da forma latino culta *hospitale*, que significa “relativo a hóspede ou hospitalidade”. De fato, a palavra latina *hospes*, hóspede, originou as palavras *hospitalis* e *hospitium*, que designavam o local onde se abrigavam na antiguidade os enfermos, viajantes e peregrinos, além de significar estabelecimento que se ocupava de pobres, incuráveis e insanos, originando a palavra *hospício*. Nosocômio, sinônimo de hospital, tem origem na palavra grega *nosocomium*, que significa “lugar para tratar doentes, ou asilo de enfermos”.

Mirshawka aponta aspectos relacionados às entidades hospitalares, o qual torna possível chegar a um delineamento das funções de um hospital, as quais estão demonstradas no quadro 01:

Quadro 01 – Funções X Características

Funções	Características
Prevenção	acompanhamento ao paciente (supervisão da gravidez e do recém nascido), campanhas de vacinação, prevenção de doenças transmissíveis, invalidez mental e física, enfermidades prolongadas.
Restauração	realizada por meio das atividades de diagnóstico (ambulatório e internação); tratamento da doença (curativo e paliativo); reabilitação (física, mental e social) e cuidados de emergência (acidentes e doenças).
Ensino	treinamentos voltados para capacitação, realizados tanto ao público interno como ao externo.
Pesquisa	estudos realizados reunindo práticas hospitalares, técnicas e administrativas; aspectos sociais, físicos da saúde e doença, entre outros.

Fonte: Adaptado de Mirshawka (1994, p. 24-25).

Para que estas funções sejam executadas, o hospital deve manter-se sempre atualizado, buscando novas tecnologias entre outros serviços. (MARTINS, 2002).

Segundo Ribeiro (1977, p. 25), os hospitais são classificados por especialidades, conforme apresentadas no quadro 02:

Quadro 02 – Conceitos de Hospitais

Hospital	é a instituição destinada a internar, para diagnóstico e tratamento, pessoas que necessitam assistência médica diária e cuidados constantes de enfermagem.
Hospital Geral	é aquele destinado a internar pacientes de várias especialidades, podendo, porém, ter sua ação limitada a um grupo etário (hospital infantil); a um determinado grupo da comunidade, (hospital militar, hospital de previdenciários) ou ter finalidade específica (hospital de ensino).
Hospital Especializado	é aquele destinado a internar pacientes predominantemente de uma especialidade.

Fonte: Adaptado de Ribeiro (1977, p. 25).

Com relação ao corpo clínico, existe o corpo clínico aberto, quando médicos não efetivos realizam internação e cuidado aos pacientes; e corpo clínico fechado, quando somente os médicos efetivos podem realizá-los. (MOZACHI, 2005).

Também pode-se classificar os hospitais conforme seu porte e quanto à sua propriedade, manutenção e controle, o que está demonstrado nos quadros 03 e 04 a seguir:

Quadro 03 – Porte Hospitalar

PORTE	LEITOS
Pequeno	até 50 leitos
Médio	de 51 a 150 leitos
Grande	de 151 a 500 leitos
Porte Especial	acima de 500 leitos

Fonte: Adaptado de Mozachi (2005, p. 2).

Quadro 04 – Classificação Hospitalar quanto a Propriedade

PROPRIIDADE	CARACTERÍSTICAS
Governamentais	Federais, estaduais, municipais e para-estatais
Particulares	Filantropicos e com finalidade lucrativa

Fonte: Adaptado de Borba (apud VARGAS 2002, p. 31).

Existe outro aspecto importante ao estudo sobre as instituições hospitalares, o qual refere-se a sua finalidade lucrativa ou não. Para Almeida (1987 apud ABBAS, 2001, p. 12),

a diferença entre empresas hospitalares com fins lucrativos e sem esta finalidade reside no fato de que a performance da administração das primeiras é avaliada pela capacidade de remunerar a uma taxa ótima o capital investido, embora imbuídas do objetivo social inerente a todos os hospitais. Quanto às segundas, procuram manter os serviços dentro de padrões razoáveis na comunidade, sem a preocupação de remunerar o capital investido, mas desejando um crescimento satisfatório para a melhoria dos serviços e atender a demanda crescente da comunidade.

Dentro de uma instituição hospitalar são realizadas diversas atividades para a prestação do serviço, desde os serviços diretos, como enfermagem, corpo clínico, até os serviços de apoio, como higienização, lavanderia, faturamento, entre outros. Atividades estas que ocorrem dependendo da situação em que se encontra o enfermo e para que seja prestado o serviço devido. Para melhor compreensão, no quadro 05, Martins (2002) apresenta alguns processos e suas respectivas atividades:

Quadro 05 – Centro das Atividades

Processo	Diagnósticos	Tratamento	Internação	Apoio gerencial
ATIVIDADES	Laboratório de análises clínicas	Centro cirúrgico	Nutrição dietética	Diretoria
	Eletrocardiograma	Fisioterapia	Serviço social médico	Administração
	Pneumologia	Odontologia	Enfermagem	Recursos humanos
	Tomografia computadorizada	Farmácia	Lavanderia	Informática
	Ressonância magnética	Anestesiologia	Enfermarias, apartamentos, UTIs	Faturamento
	Radiologia	Hemodinâmica	Esterilização	Compras
	Laboratório de imunologia	Epidemiologia	Serviços públicos	Limpeza
	Laboratório de patologia	Ambulatório		Manutenção
	Ultra-sonografia			Assessorias
	Endoscopia			<i>Marketing</i>

Fonte: Adaptado de Martins (2002, p. 56).

Pelo fato de os pacientes estarem cada vez mais exigentes e a administração de uma entidade hospitalar ser considerada complexa, o que pode ser verificado pela unificação de vários serviços, é necessário um auxílio à gestão, o qual pode ser resolvido com a ajuda da controladoria.

2.2 CONTABILIDADE: SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

Em qualquer tipo de empreendimento, seja ele social ou econômico, a gestão de recursos é importante, o qual depende da fluidez das informações produzidas pela contabilidade.

Crepaldi (1998, p. 17), afirma que “com o desenvolvimento do mercado acionário e o fortalecimento da sociedade anônima como forma de sociedade comercial, a contabilidade passou a ser considerada também como um importante instrumento para a sociedade.” O usuário da contabilidade não é mais somente o proprietário da empresa, e sim todos os outros usuários que possuem o interesse de

saber algo sobre a mesma, como os investidores, sindicatos, governos, entre outros. Na sequência do presente capítulo será evidenciado o histórico e os objetivos da contabilidade, bem como a definição da contabilidade gerencial.

2.2.1 Histórico

Existem registros que afirmam que as civilizações antigas já possuíam uma ideia das técnicas contábeis, evidenciando assim que a contabilidade é uma das ciências mais antigas do mundo. Em uma obra do Frei Pacioli é descrito um método utilizado por comerciantes de Veneza, o então depois chamado de método das partidas dobradas. Porém, todas as técnicas e informações utilizadas com este método, eram restritas aos proprietários das empresas, sendo que os livros contábeis eram considerados sigilosos. (CREPALDI, 1998).

A revolução industrial torna-se um fator importante para a contabilidade, pois com o aumento dos negócios houve a necessidade de verificar os resultados com relação aos recursos consumidos e investidos por terceiros. Segundo Pamplona (1998 apud CREPALDI, 1998, p. 64),

com as operações em grande escala, surgiu a necessidade de maior ênfase na contabilidade voltada aos interesses internos das organizações competitivas e ao uso de registros contábeis como meio de controle administrativo da organização.

A contabilidade, então, passa a ser considerada também como um instrumento para a sociedade; além do proprietário, outros usuários como governo e credores também possuem o interesse de conhecer a empresa.

2.2.2 Objetivos

Os objetivos da contabilidade gerencial, pode-se dizer que estão na mesma linha dos objetivos da contabilidade geral e, por consequência, de outras disciplinas da área de gestão empresarial. A contabilidade possui o papel de produzir informações, sendo que, no caso da contabilidade gerencial, essas informações são voltadas aos gestores, os quais podem ser chamados de usuários internos da organização. (CREPALDI, 1998).

A contabilidade é uma parte da administração. Sua função básica é a de assessorar as decisões. Não pode ser encarada simplesmente como um mero conjunto de princípios e de técnicas de registros de operações já estruturadas, como se fosse um receituário de médico. (SOUZA, 2008, p. 213).

Para que o contador exerça bem sua função dentro da organização, o mesmo deverá considerar-se como um membro da equipe administrativa. Desta forma, terá as mesmas preocupações do administrador; estará consciente de todas as oportunidades, riscos, incertezas, limitações, entre outras que envolvam a tomada de decisão. Conforme Crepaldi (1998), antigamente o objetivo da contabilidade era somente informar ao proprietário qual teria sido o lucro obtido da empresa. Já no capitalismo moderno, os gestores precisam de informações para o auxílio no processo decisório e assim reduzir as incertezas e os riscos.

Mesmo sendo a instituição sem fins lucrativos, a mesma necessita que seja colocado em prática as devidas informações necessárias, para isso é necessário um planejamento, o qual é produzido, inclusive, pela contabilidade gerencial.

2.2.3 Contabilidade gerencial

Para que a instituição possua suporte informacional para a tomada de decisões, a mesma necessita de instrumentos para a gestão de seus negócios. Neste sentido, a contabilidade apresenta-se sendo a tecnologia adequada para suprir tal necessidade gerencial.

Para Ludícibus (1991, p. 15), a definição de contabilidade gerencial dá-se pela seguinte forma,

a contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Na definição de Crepaldi (1998, p. 18),

contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em

suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle de insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

No entender de Souza (2008, p. 15), “cabe a contabilidade gerencial organizada como um sistema, [...] encarregar-se da coleta, organização e do processamento dos dados, e disto extrair as informações que auxiliem a administração tomar decisões em suas atividades.”

Existe uma divisão estabelecida entre a contabilidade gerencial e contabilidade financeira. Esta última que pode ser denominada de contabilidade tradicional, é essencial para a elaboração dos relatórios para usuários externos; já aquela denominada contabilidade gerencial, é vista principalmente para obtenção das informações aos usuários internos da organização. (PADOVEZE, 2003).

A contabilidade de custos com a função da utilização dos dados para o auxílio ao controle e as tomadas de decisões, torna-se importante para a contabilidade gerencial. “O contador gerencial deve esforçar-se para assegurar que a administração tome as melhores decisões estratégicas para o longo prazo, [...] com um enfoque constante sobre o que deve ser feito de imediato e mais tarde.” (CREPALDI, 1998, p. 20). As informações repassadas por este profissional devem ser úteis e relevantes, para que possam ser obtidas respostas corretas as questões, sejam elas de curto ou longo prazo.

2.2.3.1 Controle

Uma boa administração requer um eficiente processo de gestão, o qual possui algumas funções, sendo uma delas o controle.

“Controle está intimamente ligado à função de planejamento, quando se propõe assegurar que as atividades da firma estão em conformidade com os planos.” (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 1997, p. 46). Planos estes, que quanto mais completos, maiores serão os resultados do controle.

Figueiredo e Caggiano (1997) afirmam que o controle possibilita que os desempenhos sejam comparados com os objetivos planejados, sendo essencial para a realização do planejamento de curto e longo prazo.

“A fase de controle corresponde à implementação de ações corretivas, quando os resultados realizados são diferentes dos planejados, no sentido de assegurar que os objetivos planejados sejam atingidos.” (CATELLI, 2001, p. 146).

Sendo assim, o controle está ligado à função de planejamento, quando é observado que as atividades da organização estão conforme os planos.

2.3 CONTROLADORIA: FUNÇÕES E ATRIBUIÇÕES

As funções e atribuições da controladoria podem ser diferentes de empresa para empresa, dependendo da estrutura e do porte organizacional a mesma pode atuar em diversos níveis da administração.

Conforme Junior, Pestana e Franco (1997), basicamente a controladoria é exercida de dois diferentes enfoques, o primeiro e mais usual, assemelha-se às responsabilidades de um “contador geral”, o que situa-se como órgão de linha na estrutura organizacional e normalmente subordinado ao diretor financeiro. Já o segundo enfoque, ao ver dos autores, o mais correto, seria como um órgão de *staff*, diretamente ligado a administração e filtrando todas as informações dos diversos setores da organização, não sendo de sua responsabilidade a elaboração, mas sim a compilação, síntese e análise das informações processadas.

Na sequência, abordam-se as atividades e funções exercidas pela controladoria e também qual o papel da mesma no processo de gestão.

2.3.1 Atividades e funções da controladoria

Nas organizações as funções são definidas conforme a característica dos serviços prestados, sendo assim, a controladoria também possui suas atividades e funções definidas juntamente com os outros setores da organização.

Segundo Almeida, Parisi e Pereira (1999), as organizações possuem uma divisão funcional do trabalho, ocorrendo de forma que sejam vinculadas as funções de acordo com suas características operacionais, as quais são definidas em função do produto e/ou serviço produzido. “No caso da controladoria, estas funções estão ligadas a um conjunto de objetivos e, quando desempenhadas, viabilizam o processo de gestão econômica.” (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 1999, p. 375).

A seguir, evidencia-se as principais funções desempenhadas pela controladoria, bem como o que estas funções oferecem de auxílio à gestão.

2.3.1.1 Subsídio ao processo de gestão

O processo de gestão compõe-se das etapas de planejamento, execução e controle. Fazendo parte tanto no suporte à estruturação do processo de gestão quanto pelo efetivo apoio às fases do processo de gestão, por meio de simulações e projeções sobre os eventos econômicos no processo de tomada de decisão. (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 1999).

Ainda para Almeida, Parisi e Pereira (1999), a controladoria estará suprindo aos gestores das diversas áreas no processo de gestão, fornecendo informações sobre desempenhos e resultados econômicos/financeiros.

2.3.1.2 Apoio as avaliações de desempenho e resultado

Na avaliação de desempenho, a controladoria elabora análise de desempenho econômico dos gestores, das diversas áreas da empresa, e também da própria área. “Ressalta-se que a avaliação de desempenho deve ser feita individualmente por todos os gestores e seus respectivos superiores hierárquicos.” (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 1999, p. 376).

Já na avaliação de resultado, a controladoria estará elaborando a análise de resultado econômico dos produtos e serviços, monitorando e orientando o processo de estabelecimento de padrões e também avaliando o resultado de seus serviços.

2.3.1.3 Gestão dos sistemas de informação

Partindo de que a informação é a base e o resultado da ação executiva, é preciso de esforços para suprir os gestores com ferramentas de informática que permitam o planejamento, o registro e o controle das decisões tomadas no processo de gestão. “[...] e, para tal, a concepção, o desenvolvimento conceitual, a implantação, a operação e a manutenção de sistemas de informação são necessários para apoio ao processo de gestão.” (PELEIAS, 2002, p. 15).

A eficiência no exercício dessa função possibilita o conhecimento e a melhor visão das determinações do modelo de gestão adotado pela organização.

2.3.1.4 Atendimento aos agentes de mercado

Sendo um sistema aberto, a organização está em constante interação com o ambiente em que se insere. Relação essa que acaba impondo várias demandas à organização, como acompanhamento, avaliação e interpretação dos impactos causados às organizações. (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 1999).

A controladoria atende a essas demandas também pela forma de auxiliar os agentes de mercado, seja como representante legal ou então apoiando o gestor responsável.

2.3.2 Papel da controladoria no processo de gestão

O processo de gestão é estruturado a partir da definição da missão, crenças, valores e filosofia de gestão adequada, objetivando assim a continuidade da organização, pela otimização do resultado econômico, compreendendo as etapas de planejamento, execução e controle.

Na gestão das diversas atividades, os gestores devem planejar cuidadosamente suas ações, implementar planos adequados e proceder a uma avaliação sistemática do desempenho realizado ante os planos idealizados. (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 1999, p. 377).

Para que isso se concretize, o processo de gestão deverá ser estruturado, compondo as etapas de planejamento estratégico, operacional e programação; execução e controle. De forma que se torna necessário que os sistemas de informações suportem as decisões dos gestores. Segundo Almeida, Parisi e Pereira (1999), o processo de gestão será voltado para o aproveitamento do resultado econômico, sendo apoiado pelos sistemas de informações. Portanto, a controladoria possui como função assessorar todos os gestores da organização, fornecendo informações para facilitar o processo das decisões, resultando na eficiência da organização.

“No planejamento estratégico, cabe ao *controller* assessorar o principal executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa.” (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2002, p. 19).

Com relação ao planejamento operacional é função do *controller* desenvolver um modelo de planejamento voltado a otimização das análises, visando maior eficiência e eficácia nos projetos. Já relacionado ao controle, o profissional da controladoria acaba exercendo a função de perito ou juiz, assessorando de forma independente na conclusão dos índices de qualidade. (JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997).

A controladoria atua no processo de gestão com o objetivo de levar aos gestores os meios para atingir a eficácia organizacional, de modo que as decisões sejam tomadas para alcançar à harmonia organizacional, com os gestores atuando de forma sincronizada para que assim se obtenham os melhores resultados com o menor sacrifício de recursos possíveis.

2.4 FERRAMENTAS DE GESTÃO

Uma forma de compreender o processo de decisão é reconhecer que cada situação requer uma própria solução, sendo que cada organização deve ser administrada conforme seu contexto.

Segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p. 18), “para sobreviver, as empresas tem que ser susceptíveis as mudanças. A habilidade para avaliar decisões passadas, reagir a situações presentes e predizer eventos futuros pode ser vista como fator crítico de sucesso.”

Ainda para Figueiredo e Caggiano (1997, p. 18),

a preocupação dos contadores gerenciais está em assegurar que a informação produzida seja relevante para o processo de mudanças baseado numa análise das decisões passadas, para a avaliação de tendências presentes e para a participação em decisões que irão afetar o futuro da empresa.

Sendo assim, evidencia-se a seguir ferramentas de gestão, as quais auxiliam para a tomada de decisão, quais sejam: análise de desempenho, orçamento empresarial, planejamento estratégico, gestão da qualidade e controle da eficiência, e *balanced scorecard*.

2.4.1 Análise de desempenho

Uma organização necessita ser avaliada através de um sistema que possa rever suas estratégias e métodos de trabalho, com o objetivo de diagnosticar e analisar o desempenho e o crescimento da instituição. Dessa forma, utiliza-se a ferramenta de análise de desempenho, a qual está conceituada a seguir.

2.4.1.1 Análise de desempenho na organização

Sendo um instrumento de gestão, a análise de desempenho torna-se a responsável por julgar toda e qualquer situação que exija uma avaliação de fatos, objetivos, ideias e, principalmente uma tomada de decisão, a qual busca atingir uma situação desejada.

Para Padoveze (2009, p. 437), “além das metodologias tradicionais utilizadas pela controladoria [...], há a necessidade de um conjunto de procedimentos de avaliação de resultados e desempenho.” O qual complementa o controle e a tomada de decisão.

Com relação a quem possui a responsabilidade da análise de desempenho, pode-se dizer que a mesma está ligada ao gestor de uma área dentro da empresa ou até mesmo de toda a empresa.

Presente no comportamento humano, uma avaliação implica consequências, que podem ser positivas ou negativas em relação a seus objetivos, dependendo de uma série de fatores, entre os quais: bases informativas utilizadas; variáveis consideradas; critérios, conceitos e princípios adequados; e, até mesmo, crenças, valores e habilidades do avaliador. (CATELLI, 1999, p. 188).

Quando a análise de desempenho é inserida no contexto empresarial, podem ocorrer dificuldades com relação a sua implementação, por este motivo a mesma requer uma adequação e até mesmo uma estratégia de implantação.

Se não observado esse aspecto, conforme Catelli (1999, p. 189), “a causa do fracasso na implementação de qualquer modelo de avaliação de desempenho é evidente: um processo de avaliação, em geral, não pode ter um fim em si próprio, mas, sim, voltado ao contexto em que se insere.”

Seguindo este contexto, aborda-se a seguir a concepção da análise de desempenho, conceituando-a como um instrumento eficaz de gestão.

2.4.1.1.1 Conceitos e objetivos da análise de desempenho

A análise de desempenho possui a forma de julgar e/ou avaliar conceitos diante de expectativas que foram estabelecidas pela gestão. Segundo Catelli (1999, p. 189), “um processo de gestão, [...] requer avaliações desses desempenhos, como um dos requisitos para o exercício do controle, que interage com as fases de planejamento e execução das atividades.”

A ferramenta de análise de desempenho pode ser caracterizada como uma ferramenta importante para a tomada de decisão adequada. Para Figueiredo e Caggiano (1997, p. 259), pode-se estabelecer os seguintes objetivos para a análise de desempenho:

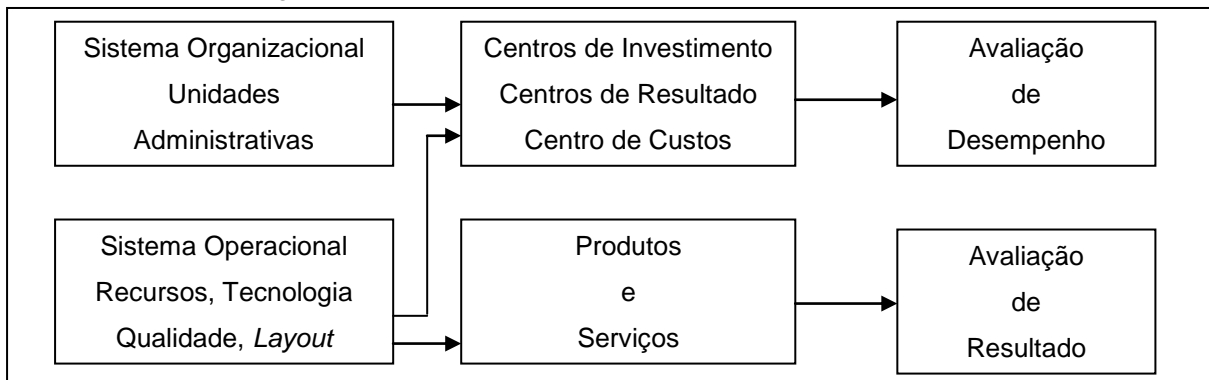
- Calcular a eficiência com que as responsabilidades assumidas pelos gestores têm sido desempenhadas.
- Identificar as áreas onde ações corretivas devem ser implementadas.
- Assegurar que os gestores estão motivados ao cumprimento dos objetivos da organização.
- Possibilitar uma comparação entre o desempenho dos diferentes setores da organização e descobrir as áreas onde melhorias devem ser objetivadas.

Na definição de Padoveze (2009, p. 437),

a avaliação de desempenho tem como objeto a segmentação da empresa em unidades administrativas organizadas dentro do subsistema formal: os setores, departamentos e divisões, que se expressam dentro da contabilidade gerencial ou de custos sob os conceitos de centros de custos, de resultado ou de investimento.

A figura 01 apresenta um esquema da avaliação de resultado e desempenho:

Figura 01 – Avaliação de Resultado e de Desempenho



Fonte: Adaptado de Padoveze (2009, p. 437).

Entende-se que o processo de avaliação de desempenho deve então ser integrado ao processo de gestão, em suas fases de planejamento, execução e controle.

2.4.1.1.2 Necessidade de análise dos desempenhos na organização

O cotidiano dos gestores compõe, além de outras atribuições, em observar, analisar, interpretar e extrair conclusões sobre o desempenho da organização, a fim de que possam tomar suas decisões.

A existência de objetivos a serem perseguidos permanentemente, a escassez dos recursos que requerem sejam alocados e utilizados da melhor forma, a delegação de autoridade para o gerenciamento das atividades empresariais, além das próprias necessidades de cada uma das fases do processo de gestão das atividades (planejamento, execução e controle), são fatores que, entre outros, indicam não somente a necessidade de avaliações de desempenho no contexto empresarial, mas também, principalmente, que essas avaliações sejam corretas, baseadas em informações que espelhem fielmente uma realidade. (CATELLI, 1999, p. 208).

A seguir, evidencia-se aspectos relacionados ao desempenho das atividades empresariais, os quais possuem a necessidade de uma análise de desempenho adequada.

2.4.1.1.2.1 *Accountability*

Como consequência das relações sociais, econômicas e políticas que ocorrem em qualquer sociedade, pode-se constatar que há sempre de um lado a autoridade e de outro a geração de responsabilidades.

Nakagawa (1993, p. 17), conceituou *accountability* como sendo “a obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder.”

“A autoridade é a base fundamental da avaliação de desempenho na empresa, em que a preocupação volta-se à atuação dos gestores em suas respectivas áreas.” (CATELLI, 1999, p. 208).

Com o intuito de atender as expectativas, a análise de desempenho deve evidenciar o uso da autoridade por parte dos gestores, diante de um conjunto limitado de recursos que ficam a sua disposição.

2.4.1.1.2.2 *Interesse dos gestores*

Partindo da análise que os gestores possuem a responsabilidade de prestar conta de seu desempenho (*accountability*), pode-se dizer que são os primeiros interessados por um processo justo de análise de seus desempenhos nas organizações.

Guerreiro, Catelli e Dornelles (1997, apud PEREIRA, 1999, p. 11), constata que “[...] os gestores têm uma grande preocupação no sentido de que o seu desempenho não seja influenciado pelas ações de outros gestores, ou de variáveis fora de seu controle.”

Sendo assim, uma análise de desempenho deve garantir que os gestores não serão cobrados por decisões as quais não estão em seu controle ou então definidas por outros gestores.

Para Catelli (1999), um gestor possui também várias expectativas para a organização, desejando progredir em vários sentidos: experiência, satisfação, remuneração, etc. Os gestores não estão somente interessados em conhecer os critérios de análise, como também se os mesmos estão sendo justos.

2.4.1.1.2.3 Impacto das informações sobre desempenho

Os sistemas de informação, bem como os relatórios, influenciam sobre as pessoas nas organizações. Porém, para Nakagawa (1993, p. 13), o desenvolvimento do conceito de *accountability*, vem acontecendo de modo inverso,

ao ser contratado um gestor para a empresa, seu contrato implica em explicitar não apenas os limites de sua competência e os recursos colocados sob sua responsabilidade, como também o fato de que ele será controlado e avaliado, mensurando-se o seu desempenho com base em variáveis observáveis e relevantes à otimização de suas ações.

Seguindo este contexto, as informações sobre desempenho devem evidenciar as reais contribuições dos gestores a sua área e a toda empresa, estimulando a coerência entre seus objetivos.

2.4.1.1.3 Análise de desempenho como instrumento de gestão

A análise de desempenho torna-se parte integrante do processo de gestão empresarial, procurando atingir as necessidades das fases de planejamento, execução e controle.

Para Catelli (1999, p. 212), “é um recurso por meio do qual se procura obter um gerenciamento eficaz dessas atividades, visando a otimização de suas contribuições, em termos de resultados, à eficácia empresarial.”

Este instrumento deve servir para o bom trabalho administrativo, orientando a avaliação de desempenhos no contexto organizacional.

2.4.2 Orçamento empresarial

A administração de qualquer instituição pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, estabelece objetivos e metas para um determinado período, para que isto seja possível, o auxílio da ferramenta de orçamento se torna importante, a qual evidencia-se a seguir.

2.4.2.1 Conceitos

Pode-se observar uma melhor compreensão do orçamento quando o mesmo é vinculado às funções administrativas, e quando está relacionado as definições básicas da administração, que são: organização, planejamento e controle.

Estas definições básicas de responsabilidade da administração, na visão de Junior, Pestana e Franco (1997, p. 81), podem ser descritas da seguinte forma:

Planejar: representa a forma como o administrador e sua empresa pretendem atingir os objetivos propostos.

Organizar: representa a melhor disposição dos recursos da empresa. Suas atividades, as de seus subordinados e de todos os recursos disponíveis deverão estar dispostos de maneira a alcançar os objetivos propostos de forma mais eficiente e eficaz.

Controlar: representa a segurança de que sua própria energia e ações, bem como as de seus subordinados, estejam coordenadas com a implementação dos objetivos da organização.

Na definição de Nakagawa (1993, p. 66),

o sistema de orçamentos pode ser descrito como o modelo de mensuração que avalia e demonstra, sob um formato contábil, as projeções de desempenhos econômicos e financeiros periódicos de uma empresa como um todo e das unidades que a compõem, que deveriam resultar da execução dos planos de ação por ela aprovados.

O orçamento é um instrumento direcional que visa auxiliar a administração para atingir os fins específicos, ou seja, os objetivos empresariais. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997).

Ainda na visão de Figueiredo e Caggiano (1997, p. 36), “o sistema de orçamento simula os desempenhos com base em planos aprovados, empregando os mesmos conceitos com os quais serão tratados os eventos e transações realizadas; é um sistema de informação de apoio à gestão.”

“O orçamento é a ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia.” (PADOVEZE, 2009, p. 197).

A preparação do orçamento possui a participação de toda a organização, cada setor é responsável por suas metas, as quais serão harmonizadas com as metas da organização.

2.4.2.2 Propósitos e utilização do orçamento

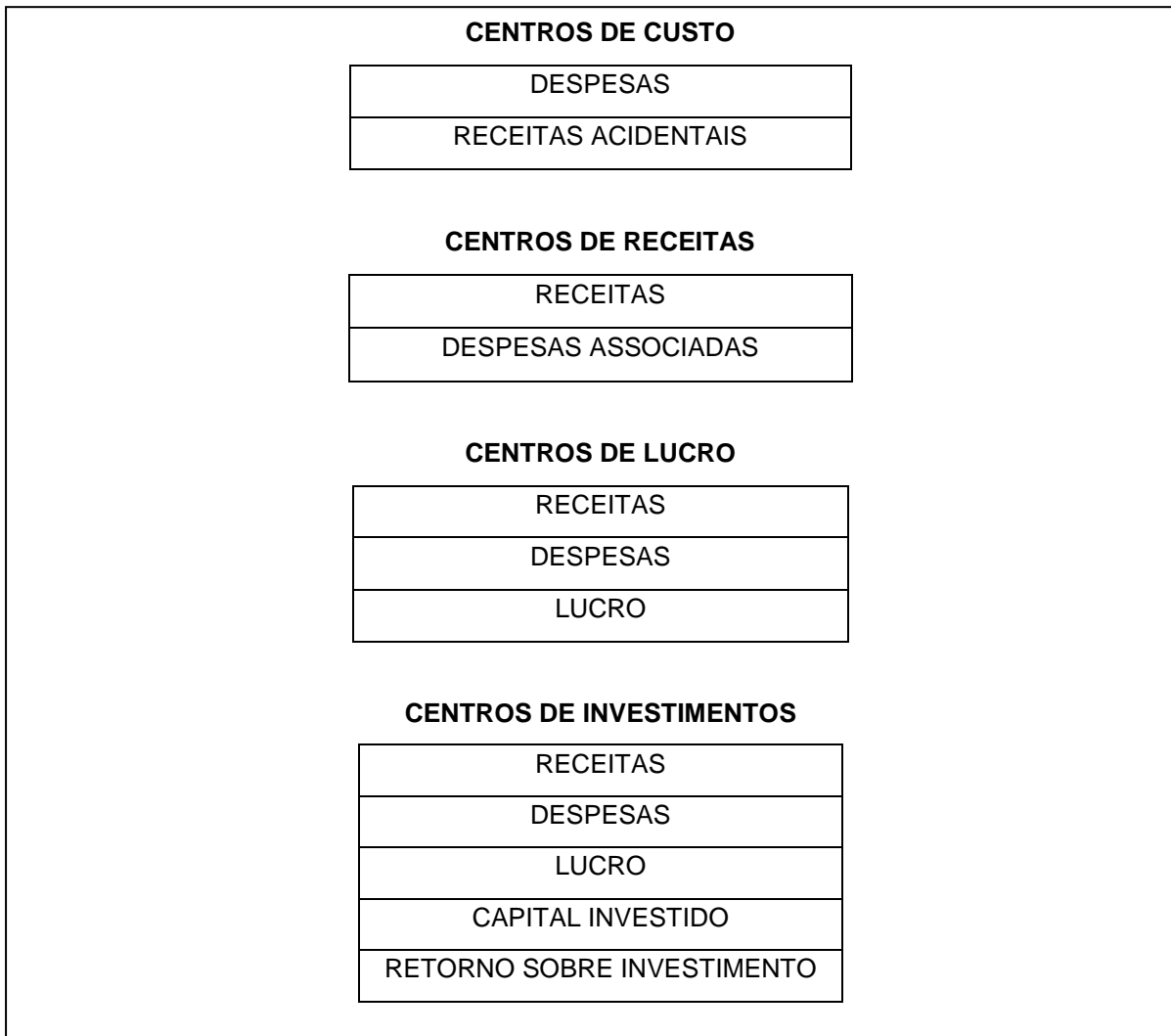
O orçamento é uma ferramenta de grande utilidade para as organizações, de forma que beneficia as mesmas. Junior, Pestana e Franco (1997, p. 87), citam como principais benefícios do orçamento os seguintes:

- Formalizar as responsabilidades pelo planejamento, obrigando os administradores a pensar em termos de futuro e encorajando o estabelecimento de objetivos futuros;
- Estabelecer expectativas definidas, o que o torna a melhor base de avaliação do desempenho posterior;
- Auxiliar os administradores a coordenar seus esforços, de forma que os objetivos da organização como um todo se harmonizem com os objetivos de suas partes, permitindo a integração das atividades, departamentos e funções dentro da empresa;
- Prover um instrumento de comunicação. Cada funcionário deve observar como suas atividades contribuem para as metas internas diárias e para o objetivo global da empresa;
- Prover um instrumento de controle operacional, permitindo a comparação dos resultados alcançados com as metas preestabelecidas. A variação entre o desempenho real e o orçado é analisada para se determinar a necessidade de ações corretivas que permitam o cumprimento das metas previstas, ou a revisão do plano devido a alterações substanciais nas hipóteses de trabalho.

As vantagens principais da utilização de orçamentos são: harmonia dos objetivos individuais com os da organização; criação de objetivos, estratégias e planos; redução de operações rotineiras; racionalização dos recursos; entre outros.

2.4.2.3 Dimensões estruturais do orçamento

O orçamento, como uma ferramenta de gestão, está ligado diretamente às operações contábeis e ao processo de planejamento e controle da administração. Em organizações descentralizadas, o orçamento pode ser separado por subunidades, as quais são chamadas de centros de responsabilidade, conforme na figura 02:

Figura 02 – Tipos de Centros de Responsabilidade

Fonte: Adaptado de Junior, Pestana e Franco (1997, p. 90).

“É através dos centros de responsabilidade que os planos são executados, os objetivos são atingidos e o controle é obtido.” (JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997, p. 91).

O orçamento de um centro de custo é revisado pela administração antes das devidas aprovações, e ainda podem solicitar alterações. No caso de variações desfavoráveis, os responsáveis por cada centro de custo deverão corrigir as mesmas. Já no caso dos centros de receita, é delegada a responsabilidade pelos responsáveis pelas vendas. (JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997).

Com relação aos centros de lucro, conforme Junior, Pestana e Franco (1997, p. 91), “o mesmo consiste em delegar responsabilidade pela geração de receitas e controles dos custos associados, bem como pela maximização do nível de lucratividade.”

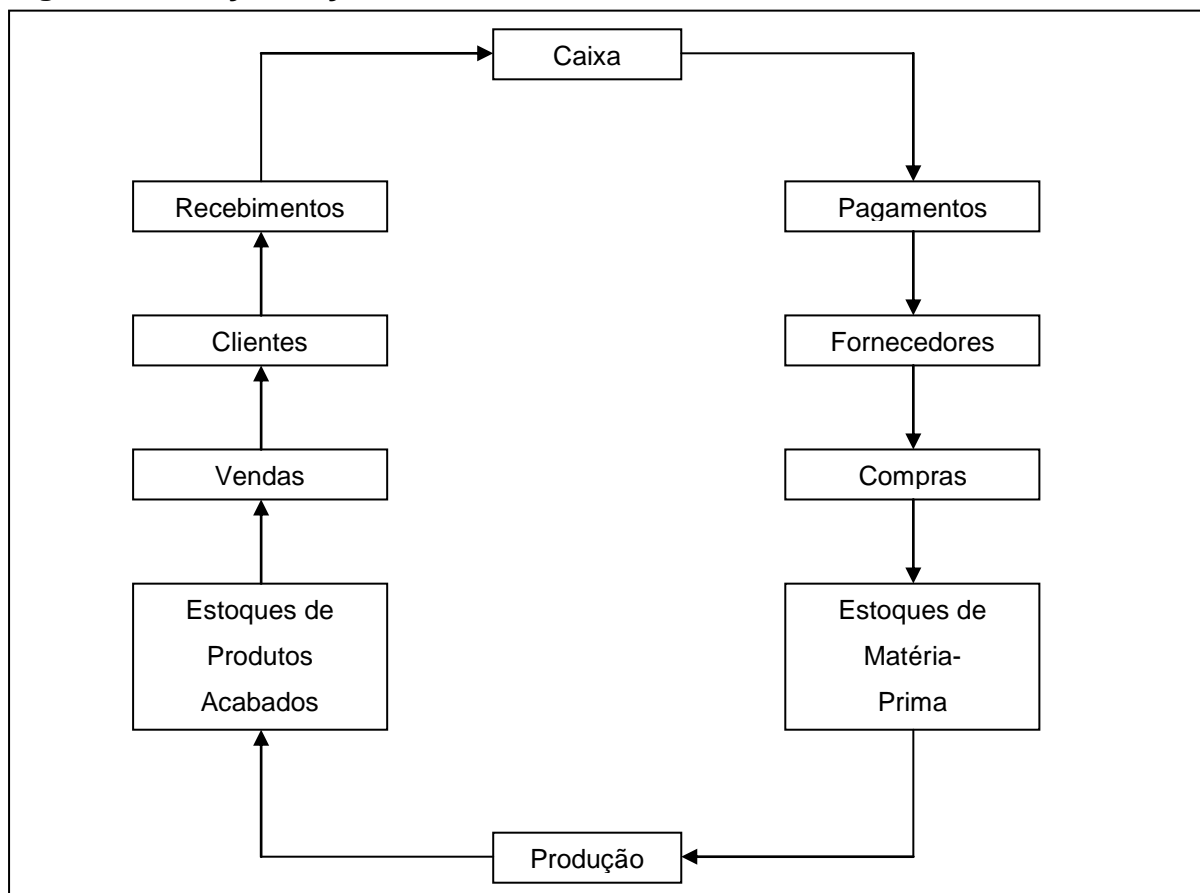
Partindo dessa definição, pode-se perceber que a maior dificuldade é o equilíbrio entre a lucratividade de curto e longo prazo, sendo que um gerente pode ser pressionado a buscar objetivos de curto prazo.

2.4.2.4 Elaboração do orçamento empresarial

A preparação do orçamento inicia com uma coleta dos planos de cada gerência, aqueles estabelecidos em vários setores e relacionados entre si, de modo que formam um programa para a organização.

Para a elaboração de um plano orçamentário, são necessárias as peças orçamentárias, as quais estão evidenciadas na figura 03:

Figura 03 – Peças Orçamentárias



Fonte: Adaptado de Junior, Pestana e Franco (1997, p. 95).

Conforme estudos de Junior, Pestana e Franco (1997), a demonstração dos resultados esperados dá-se através do confronto entre as despesas e receitas, o qual será refletido em uma demonstração projetada da situação financeira da

organização. Ao final do processo, o resultado dá-se de forma que permita a gestão fazer planos satisfatórios para as operações orçadas, devendo estar de acordo com a lucratividade, crescimento e viabilidade financeira, permitindo uma melhor visão de futuro para a organização.

2.4.2.5 Gestão e análise de orçamentos

Para um melhor acompanhamento das datas-limites de entrega dos orçamentos, existe a análise dos orçamentos, a qual inicia a partir da fixação das datas, ocorrendo ao longo de todo desenvolvimento e mantendo um acompanhamento das datas-limites de entregas. Em caso de atrasos, são tomadas providências cabíveis ao ocorrido.

Concluída a elaboração do orçamento, os valores apresentados pela demonstração de resultados e pelo balanço patrimonial projetado devem ser objeto de análise para a otimização dos resultados e a identificação de possíveis distorções geradas pelas premissas e objetivos considerados em seu desenvolvimento. (JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997, p. 132).

São utilizadas algumas técnicas de análise para a condução das análises críticas, pode-se citar a análise do ponto de equilíbrio e a análise da taxa de retorno sobre o investimento, estando a primeira conceituada a seguir.

A análise do ponto de equilíbrio é definida por Figueiredo e Caggiano (1997, p. 142-143) como uma técnica que “evidencia o relacionamento existente entre os fatores que afetam o lucro, permitindo assumir algumas premissas a respeito desses fatores, notando assim os efeitos das mudanças nesses fatores.” Cada organização possui um método próprio e específico para a análise de seus orçamentos, conforme definição de seus gestores.

2.4.3 Planejamento estratégico

No contexto empresarial, faz-se necessário o auxílio de uma ferramenta que possibilite um intenso conhecimento do organismo da empresa e das influências recebidas pelas mudanças do ambiente nos aspectos políticos, sociais, econômicos e tecnológicos, visando manter sempre em condições de competição com a

concorrência. Para isso, a ferramenta definida como planejamento estratégico, torna possível a realização de suprir essa necessidade.

2.4.3.1 Estratégia

Para que a contabilidade gerencial assuma o gerenciamento de uma organização com uma perspectiva de futuro, todos os conceitos devem estar ligados com as estratégias da empresa.

A perspectiva de futuro inicia-se no desenvolvimento da estratégia. O planejamento estratégico, que tem como foco a sobrevivência e a continuidade da empresa, ou seja, sua competitividade, incorpora necessariamente objetivos e metas específicas para todos os gestores empresariais. (PADOVEZE, 2004, p. 565).

Uma organização é competitiva no mercado quando consegue satisfazer seus clientes, o que torna-se necessário a estratégia, pois a mesma está ligada aos processos de comprar, produzir e vender.

2.4.3.2 Planejamento estratégico como instrumento de controle

A controladoria possui a função de comparar os resultados gerados com os que haviam sido projetados, porém, para que isso ocorra é necessário que toda a organização conheça os objetivos e a forma com que se pretende alcançá-los. (JUNIOR, PESTANA E FRANCO, 1997).

Dessa forma, a utilização do planejamento estratégico se torna essencial, pois conforme Junior, Pestana e Franco (1997, p. 41) é o “principal instrumento de orientação e controle de todas as atividades da empresa.” A seguir, serão abordados os conceitos, bem como a responsabilidade por esta função.

2.4.3.3 Conceitos e metodologia de elaboração

Para a elaboração do planejamento estratégico, existe uma sequência básica a seguir, a qual está listada abaixo:

- Determinação da missão da empresa;
- Análise ambiental;

- Determinação das diretrizes e dos objetivos estratégicos;
- Determinação de Estratégias;
- Avaliação da Estratégia.

2.4.3.3.1 Determinação da missão da empresa

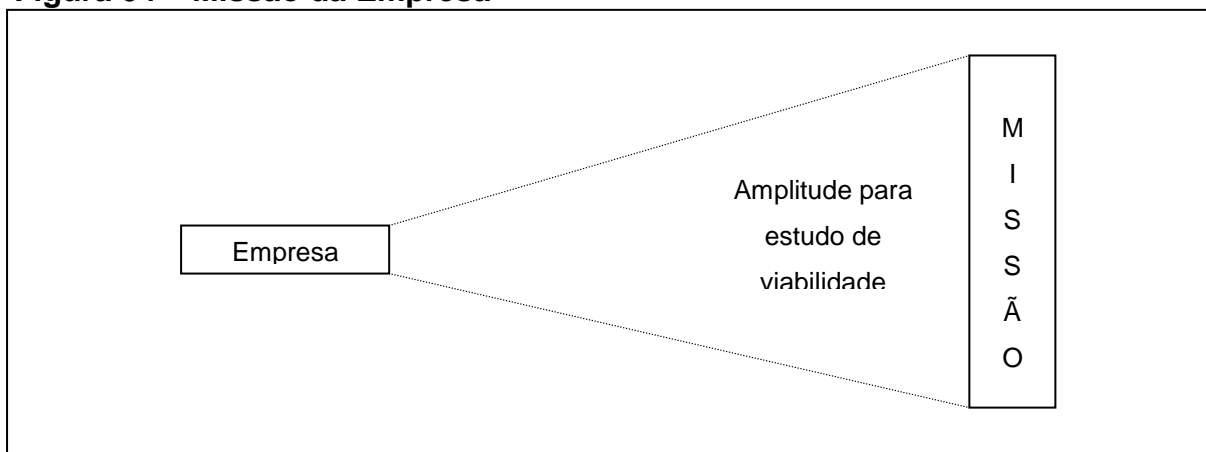
A determinação da missão de uma organização é a primeira etapa do planejamento estratégico, tornando-se referência para todo o processo.

A missão deve refletir uma preocupação fundamental com as necessidades do mercado, permitindo à empresa adaptar-se rapidamente a suas exigências e oferecer produtos a preços competitivos e com uma rentabilidade adequada. (JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997, p. 42).

Figueiredo e Caggiano (1997, p. 24), apresentam o seguinte conceito: “Missão significa finalidade, objetivo ou propósito básico e permanente da existência de uma empresa; está sempre ligada ao oferecimento de produtos e serviços para satisfação das necessidades do consumidor.”

Oliveira (2002) afirma que a missão deve ser definida também conforme sua viabilidade, o que está demonstrado na figura 04:

Figura 04 – Missão da Empresa



Fonte: Adaptado de Oliveira (2002, p. 129).

Quando definida a missão da empresa, é possível optar por uma direção de maior ou menor abrangência. (OLIVEIRA, 2002). Sendo que quanto maior for sua abrangência, também torna-se maior a possibilidade de riscos e também de

oportunidades. De forma que também deve ser feita uma análise do ambiente da organização, conforme apresentado a seguir.

2.4.3.3.2 Análise ambiental

O objetivo da análise ambiental concentra-se em analisar a situação da organização através do ambiente interno e externo da mesma, sendo avaliada através de fatores-chave de sucesso para a organização.

Um fator-chave de sucesso representa um atributo que a entidade deve dispor para ser bem-sucedida em seu ramo de negócios. Naturalmente, a especificação destes fatores depende de forma direta da definição da missão da empresa. (JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997, p. 43).

A análise ambiental possui o aspecto interno e externo. A externa avalia o meio ambiente no qual a firma está situada; e já a análise ambiental interna está centrada na própria força ou fraqueza da organização. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997). Em suma, a análise ambiental é utilizada como forma dos gestores utilizarem grande número de informações a seu dispor, sejam elas internas e externas a partir de fatores-chave de sucesso.

2.4.3.3.3 Determinação das diretrizes e dos objetivos estratégicos

A determinação das diretrizes e dos objetivos estratégicos são expostos com base nos resultados da análise ambiental, e constituem benefícios mais duradouros. As diretrizes estratégicas podem ser definidas como

um conjunto de indicações de caráter amplo que direcionam o comportamento da empresa como um todo, e orientam ou canalizam o raciocínio no processo de tomada de decisões para a escolha dos objetivos estratégicos globais. (JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997, p. 45).

Já os objetivos estratégicos entende-se como “os alvos (resultados esperados ou estados futuros desejados) a serem atingidos pela organização no período considerado.” (JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997, p. 46). Determinados os objetivos e as diretrizes estratégicas, a próxima etapa para a elaboração do planejamento estratégico relaciona-se com a determinação das estratégias.

2.4.3.3.4 Determinação das estratégias

Um dos aspectos que faz parte na elaboração do planejamento estratégico é a determinação das estratégias, pois é definida como a que possui a melhor relação entre a empresa e o ambiente em que a mesma situa-se.

De acordo com Steiner (1969, apud Oliveira, 2002, p. 33), “os principais determinantes da escolha da estratégia são as aspirações do executivo-chefe quanto à sua vida pessoal, à vida de sua empresa como uma instituição e às vidas daqueles envolvidos na empresa.” Após as análises e estudos para o estabelecimento de uma estratégia, cabe ao gestor decidir qual deve ser implementada.

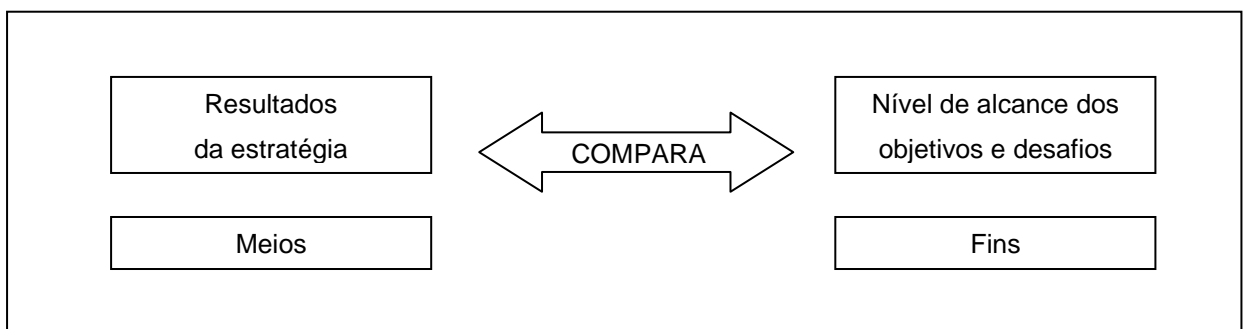
Talvez se possa afirmar que as pessoas mais interessadas em obter reputação, poder e riqueza tendem a assumir uma visão, relativamente, de curto prazo da empresa. [...] Aqueles que já atingiram posições de poder e riqueza e que desejam apenas preservá-las tendem a ser altamente conservadores e a evitar mudanças. (OLIVEIRA, 2002, p. 218).

Estando determinadas as estratégias, faz-se necessário a avaliação das mesmas, conforme abordado a seguir.

2.4.3.3.5 Avaliação da estratégia

A avaliação da estratégia é a fase em que o gestor verifica se a mesma está proporcionando o alcance dos objetivos e desafios da organização. O que pode ser visualizado na figura 05:

Figura 05 – Avaliação da Estratégia



Fonte: Adaptado de Oliveira (2002, p. 224).

“Entretanto, uma estratégia não deve ser avaliada apenas após sua implementação, mas também para sua escolha.” (OLIVEIRA, 2002, p. 222). Assim que selecionadas as estratégias, as mesmas devem ser relacionadas aos objetivos estratégicos e também as estimativas de investimentos necessárias para a sua implementação prática.

2.4.3.4 Responsabilidade pela elaboração do planejamento

A elaboração do planejamento estratégico exige um alinhamento às estratégias da organização, de forma que as informações fornecidas sejam seguras.

Na definição de Padoveze (2009, p. 95) “nem todas as pessoas que trabalham na empresa têm condições de participar da elaboração da estratégia da organização.”

Junior, Pestana e Franco (1997, p. 49), afirmam que “a responsabilidade pela elaboração do plano é da alta administração, que será assessorada pelos níveis intermediários que fornecerão informações e sugestões.”

Partindo desta definição, pode-se constatar que a controladoria terá participação nesse processo; sendo a responsável pelo sistema de informações gerenciais, o que possibilita o controle das atividades e a análise dos resultados em comparação aos objetivos estabelecidos anteriormente.

2.4.4 Gestão da qualidade e controle da eficiência

No ambiente atual existem diversas características e tendências que exigem dos administradores um maior aperfeiçoamento das operações das atividades, para isso, são necessárias ferramentas voltadas para esta necessidade, as quais buscam a qualidade e estão abordadas a seguir.

2.4.4.1 Ferramentas voltadas para o aperfeiçoamento da qualidade

No mundo em constante mudança, muitas organizações ensaiam tentativas para continuarem em um ambiente competitivo, isto é, tentam enfrentar uma concorrência cada vez mais acirrada e capaz, em um mercado de exigências

crescentes por parte de clientes e consumidores, para isso, utilizam estratégias relacionadas a gestão da qualidade e controle da eficiência.

Conforme Junior, Pestana e Franco (1997, p. 175), “os grandes desafios estão na busca da racionalização, da modernização e da competitividade, sendo indispensável a qualidade e produtividade nos processos empresariais.”

Os programas de qualidade começam a mudar o perfil das pequenas e médias empresas brasileiras, pois muitas delas já implementaram essas filosofias por uma questão de sobrevivência, principalmente quando atendem clientes além das fronteiras nacionais. (JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997, p. 175).

As iniciativas de qualidade são importantes para a continuidade dos negócios, tornando-se um dos fatores que ajuda a manter as organizações cada vez mais competitivas e lucrativas.

Para Catelli (1999, p. 564), “os gestores procurarão implementar aqueles programas que ofereçam benefícios aos clientes, porque este é, talvez, o maior atributo da missão da empresa.”

Junior, Pestana e Franco (1997, p. 175), salientam a importância da controladoria afirmando que “estes instrumentos só podem ser implementados com eficácia se houver a participação e envolvimento do *controller*.”

A seguir, apresentam-se ferramentas de gestão de qualidade, controle da eficiência e redução de custos.

2.4.4.1.1 *Benchmarking*

Uma das ferramentas utilizadas para a gestão da qualidade é o *benchmarking*, alguns conceitos, como também a metodologia de aplicação do mesmo, está abordado a seguir.

“Traduzindo o termo do inglês, *bench-mark* significa marca de referência, isto é, um ponto de referência a ser reproduzido.” (MAXIMIANO, 2002, p. 22).

Junior, Pestana e Franco (1997, p. 178), afirmam que “o *benchmarking* envolve a utilização do trabalho intelectual já desenvolvido por alguém e, quando possível, seu aperfeiçoamento.”

Dessa forma, pode-se verificar que há uma possibilidade de redução de recursos ao se utilizar desta ferramenta, pois ao ser implementado um processo que já foi testado em uma outra organização, representa assim um rumo mais seguro.

Como alertam Lacombe e Heilborn (2003, p. 45),

o *benchmarking* não envolve a simples cópia de uma prática. Além de saber o que e como é feito, como se faz no tradicional processo de engenharia reversa – buscar, a partir de um produto acabado, a origem da ideia, de modo a permitir o entendimento de como aquilo funciona e é fabricado, quem procura fazer *benchmarking* busca os porquês, bem como conseguir resultados melhores de forma continuada e sistemática.

A metodologia de aplicação do *benchmarking*, segundo Junior, Pestana e Franco (1997, p. 179), pode ser resumida conforme as seguintes situações:

- Divulgar a ferramenta dentro da empresa indicando como ela deve ser aplicada e os benefícios possíveis de serem alcançados (educação e treinamento).
- Aplicar inicialmente a ferramenta de forma experimental, mensurar o grau de sucesso alcançado, aperfeiçoá-lo se necessário e ampliar sua utilização dentro da organização.
- Definir os processos que devem ser avaliados, ou seja, quais os processos críticos para a empresa que deverão ser comparados com aqueles aplicados em empresas líderes. Com essa análise, a empresa espera aumentar a produtividade do processo, reduzir custos, aumentar qualidade e confiabilidade.
- Identificar qual empresa apresenta melhores resultados nesse assunto. A utilização de índices setoriais fornecidos por publicações especializadas e a avaliação do próprio mercado podem auxiliar nessa identificação.
- Entender o processo adotado pela empresa selecionada, identificando as etapas importantes e os recursos que estão mobilizados para o funcionamento.
- Obter indicadores quantitativos na própria empresa e naquela escolhida como modelo, para se assegurar que o outro processo é realmente melhor.
- Efetuar um mapeamento detalhado do processo para implantação na empresa.
- Implementar o novo processo e acompanhar os resultados.

A controladoria participa na avaliação das alternativas de *benchmarking*, de forma que estas tragam resultados positivos, assegurando assim a eficácia da gestão.

2.4.4.1.2 Qualidade total

Para a continuidade das organizações em meio a tantas mudanças, é necessário adotar o conceito da qualidade total, o qual evidencia-se a seguir.

“Toda evolução do conjunto de conceitos de produtividade, eficiência, qualidade, novas metodologias de manufatura e de produção de bens e serviços resultou no TQM – *Total Quality Management* [...], pode ser traduzido para nosso idioma como Gerenciamento da Qualidade Total.” (JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997, p. 180).

Baseando-se em Junior, Pestana e Franco (1997), o TQM destaca algumas características que precisam existir na empresa para que seja alcançada a qualidade total, tendo como base o colaborador e como meta o cliente; desta forma, são ouvidas quatro vozes em relação as condições de satisfação, que são: os funcionários, os clientes, os fornecedores e a organização.

De fato, gestão de qualidade total, ou TQM (*Total Quality Management*), é “[...] uma filosofia de administração motivada pelo constante aprimoramento e resposta às necessidades e expectativas do consumidor.” (ROBBINS, 2003, p. 12).

Segundo Chiavenato (2003, p. 54),

o tema central da qualidade total é que são as pessoas, e não apenas os diretores e gerentes, as responsáveis por elevados padrões de qualidade. Por isso, a descentralização, cedendo o controle (a autoridade para tomar decisões) aos próprios envolvidos, não é somente uma questão de escolha, mas sim algo essencial aos resultados do programa.

Em resumo, pode-se perceber que a qualidade é conseguida quando há a satisfação do cliente, quando o mesmo sentir que o produto satisfaz suas expectativas; desta forma, a implantação de mudanças nos processos torna-se importante para a qualidade total.

2.4.5 *Balanced Scorecard*

Para que as fases de execução e controle do processo de gestão sejam unidas a visão estratégica da organização, há a importância do *balanced scorecard*.

O *balanced scorecard* é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa num

conjunto abrangente de medidas de desempenhos financeiros e não financeiros que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. (PADOVEZE, 2004, p. 585).

Apresenta-se então como uma importante ferramenta de gestão, oferecendo maior qualidade dos produtos e serviços, bem como melhorando os aspectos internos da organização.

Crepaldi (2008, p. 321) ainda define “*Balanced Scorecard* como sendo altamente eficaz como um sistema que proporciona traduzir a visão em um conjunto claro de objetivos das diversas unidades ou áreas de uma mesma empresa.” O qual desdobram ações que são transformadas em resultados.

2.4.5.1 Processos do *balanced scorecard*

São quatro os processos de elaboração do *balanced scorecard*, os quais estão abordados a seguir.

2.4.5.1.1 Tradução da visão

É a etapa em que a missão é traduzida aos gestores de forma clara e compreensiva, ajudando-os em torno da visão e da estratégia.

“As diretrizes estratégicas devem ser traduzidas de forma fácil em termos operacionais e oferecer orientação útil para as ações dos gestores.” (PADOVEZE, 2004, p. 587).

2.4.5.1.2 Comunicação e comprometimento

“É a etapa pela qual ligam-se os objetivos empresariais com os individuais.” (PADOVEZE, 2004, p. 587). O que proporciona que a organização entenda as estratégias esperadas e os objetivos.

2.4.5.1.3 Planejamento de negócios

“É nesta etapa que as estratégias e iniciativas da empresa são transformadas em indicadores para os planos dos gestores divisionais, bem como

formar uma base para alocar recursos e estabelecer prioridades.” (PADOVEZE, 2004, p. 587).

2.4.5.1.4 Feedback e aprendizado

É a etapa em que a empresa, seus colaboradores e departamentos alcancem suas metas. Segundo Padoveze (2004), tendo o *balanced scorecard* em seus sistemas de gerenciamento a empresa pode monitorar resultados de curto prazo, e assim avaliar a estratégia adotada.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo apresenta-se o estudo de caso dessa pesquisa, de forma que aplicou-se uma entrevista com os colaboradores da controladoria e também com os gestores de uma instituição filantrópica hospitalar do sul de Santa Catarina. Procurou-se identificar quais as ferramentas gerenciais são utilizadas, bem como verificar a visão dos gestores com relação a implantação da controladoria na instituição.

Primeiramente, apresenta-se a empresa objeto de estudo e sua caracterização. Na sequência, demonstra-se a coleta de dados, resultado e análise da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A Sociedade Literária e Caritativa Santo Agostinho – Hospital São José (figura 06) é uma associação de caráter beneficente, educativo, de assistência social e filantrópica, sem fins lucrativos, além de ser uma instituição de grande importância na vida da sociedade, contribuindo assim, para a geração de empregos na região em que está situada.

Figura 06 – Hospital São José



Fonte: Hospital São José (2010).

3.1.1 Histórico

A história do Hospital São José teve início em 24 de janeiro de 1932, quando foi inaugurada a primeira unidade de saúde, no terreno na Avenida Centenário, onde, atualmente, está localizado o Banco Santander. Ao encerrar o contrato de arrendamento do prédio, constatou-se que não era mais apropriado e os responsáveis decidiram construir estrutura própria, em local mais adequado.

Em 1934, foi nomeada a comissão administrativa para tratar do assunto e coube ao prefeito, Elias Angeloni, e seus colaboradores decidir sobre a construção do novo patrimônio. No mesmo ano, Clara Catarina de Lucca fez uma venda simbólica do terreno, onde está localizado o hospital.

A obra levou dois anos para ficar pronta, possuía 20 (vinte) quartos: 15 (quinze) destinados aos doentes e o restante para suprir as necessidades do hospital, como sala de operação, curativos, visitas, capela, cozinha, administração, entre outros ambientes. Os recursos foram obtidos por um adicional de 10% sobre os impostos municipais, contribuições da população e doações.

Em 8 de novembro de 1936, a obra foi inaugurada. Nesse momento, então, iniciou o trabalho das Irmãs Escolares de Nossa Senhora, que estavam se instalando em Forquilha e atenderam ao chamado, mesmo sem ter experiência na área da saúde. Conta-se que no dia da inauguração mais de 5 (cinco) mil pessoas visitaram a instituição.

No início, a principal assistência prestada era aos mineradores, setor de impulso da economia e desenvolvimento da região. Hoje, esse hospital desenvolve e proporciona assistência médico-hospitalar para pessoas de todos os grupos sociais da Região Sul Catarinense, apoiado por programas de ensino e pesquisa.

É uma instituição filantrópica, de caráter privado e utilidade pública. São cerca de mil profissionais atuando diariamente, contando ainda com médicos residentes, acadêmicos de Medicina, Enfermagem e outros estagiários na área da saúde, cerca de 700 (setecentos) alunos/ano, e de entidades que prestam serviços sociais e voluntários. Inserida nas regiões da Amrec, Amesc e Amurel, sendo 43 (quarenta e três) municípios, totalizando a população estimada em 810 (oitocentos e dez) mil habitantes.

O HSJosé conta com o Conselho Consultivo, serviço voluntário, formado por instituições da sociedade. Considerado referência em Alta Complexidade em

Cardiologia, Oncologia, Ortopedia e Neurologia, realizando o papel de um verdadeiro hospital regional. Declarado Hospital de Ensino, pelos Ministérios da Saúde e Educação, colabora como Hospital Sentinela e estruturando-se trabalha para ser certificado com a Acreditação Hospitalar. Recebeu, no ano de 2010, o Prêmio Catarinense de Qualidade, e no ano de 2011 o prêmio *Top Of Mind*.

Em 2008, foi inaugurado o novo Setor de Urgência e Emergência e o Pronto Atendimento a Particulares e Convênios. Também foram inauguradas as conclusões das Unidades de Internação Particular e Convênios e a Unidade de Tratamento Intensivo (UTI) Cardiovascular.

Como marca de ampliação dos serviços do HSJosé, em 25 de novembro de 2009 foi assinado com a Prefeitura Municipal de Criciúma o contrato de transferência da gestão do Hospital Materno Infantil Santa Catarina ao Hospital São José.

Sempre buscando melhorar a qualidade no atendimento às pessoas, novos projetos estão sendo viabilizados. Entre eles, já para 2012, a ampliação do Centro Cirúrgico, que terá 3,525 mil metros quadrados de área construída e um investimento de quase R\$ 12 milhões.

3.1.2 Serviços

O Hospital São José por ser um hospital regional, concentrando grande parte do atendimento médico-hospitalar, foi desenvolvido para prestar assistência, ensino e pesquisa nas mais diversas especialidades, com o auxílio de profissionais altamente capacitados e tecnologias modernas.

Os principais produtos são os serviços com internações hospitalares clínicas, cirúrgicas e obstétricas, consultas ambulatoriais, consultas e atendimentos de urgência e emergência, serviços auxiliares ao diagnóstico e tratamento (exames complementares), centro de diálise, assistência de enfermagem sistematizada, farmacêutica, nutricional, psicológica, fisioterapêutica e social, laboratório de análises clínicas, ensino, residência médica e estágios na área da saúde.

3.1.3 Missão, visão e valores

Para que uma organização alcance a excelência, um dos fatores necessários é sempre cuidar de sua conduta e seu desempenho, para isso é definido o conjunto formado pela missão, visão e valores.

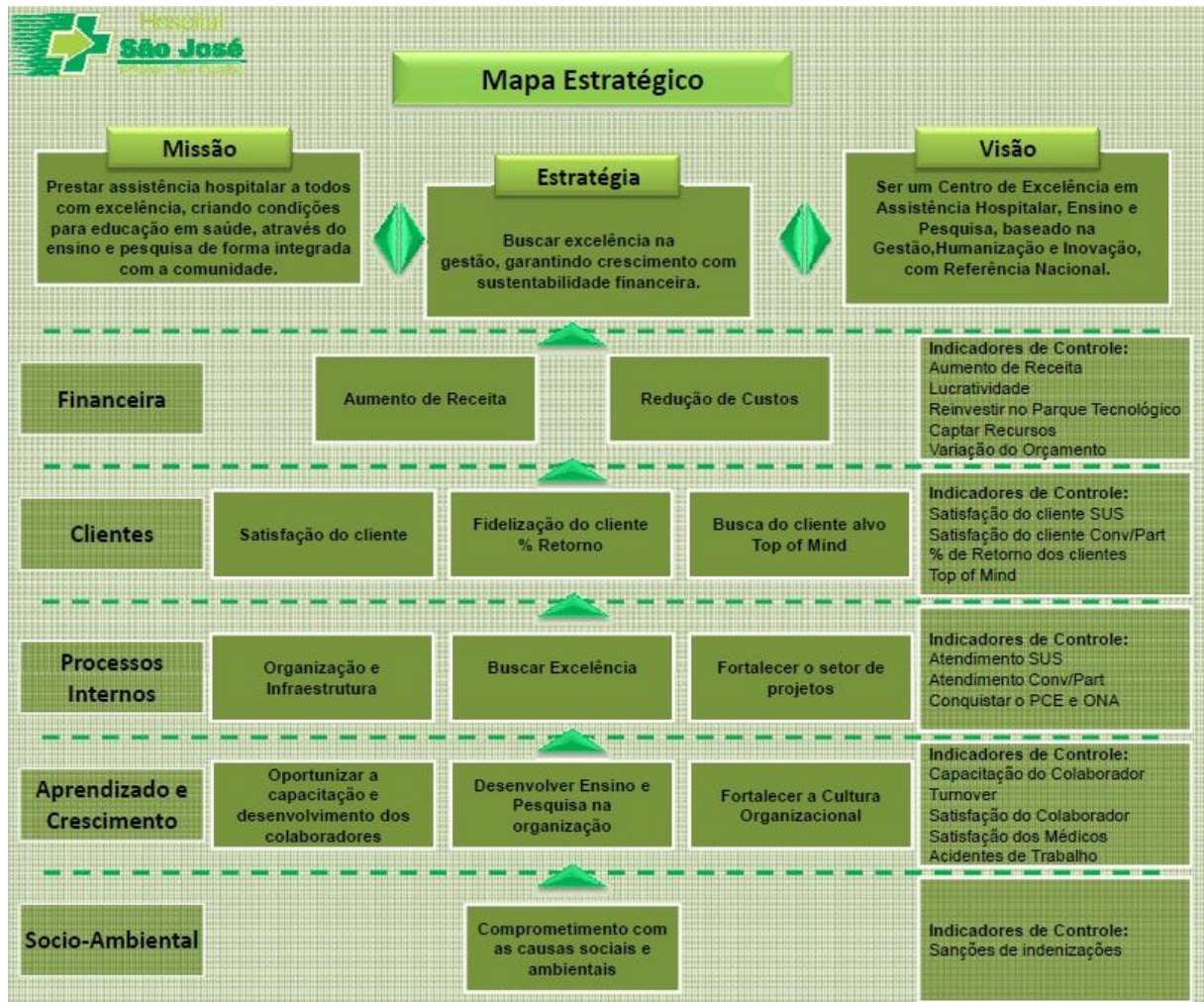
A missão do Hospital São José é alinhada aos padrões de qualidade e a busca pela excelência no tratamento e cura de todos os clientes.

A visão da instituição foi amplamente discutida com todas as áreas envolvidas, construindo uma visão que entenda e interaja com a missão, os valores e a visão de futuro que o hospital planeja.

Abaixo, encontra-se a definição de cada uma delas, e na sequência é demonstrado, através da figura 07, o mapa estratégico da instituição:

- Missão: Prestar assistência hospitalar a todos com excelência, criando condições para educação em saúde, através do ensino e pesquisa de forma integrada com a comunidade.
- Visão: Ser um centro de excelência em assistência hospitalar, ensino e pesquisa, baseado na gestão, humanização e inovação, com referência nacional.
- Valores:
 - 1- Atenção total ao cliente: acolher e respeitar cada pessoa que entra como única e importante.
 - 2- Colaboração: capacidade de trabalhar em equipe, cientes de que todos os processos são interdependentes e integrados, cujo produto final depende de cada um.
 - 3- Credibilidade: transparência, no ser e no agir, com serviços eficientes e eficazes.
 - 4- Ética: respeito mútuo, articulado na realização dos trabalhos de forma profissional.
 - 5- Responsabilidade socioambiental: comprometimento com as causas sociais e ambientais, visando garantir a qualidade de vida das atuais e futuras gerações.

Figura 07 – Mapa Estratégico



Fonte: Hospital São José (2012).

3.1.4 Análise de mercado

Com a função de diminuir os riscos do desenvolvimento de um produto ou serviço, tornando-se um fator importante na busca pela excelência, são elencadas as oportunidades e ameaças, bem como os pontos fortes da organização.

3.1.4.1 Oportunidades e ameaças

As oportunidades e ameaças são identificadas por meio de reuniões semanais da diretoria administrativa, onde se analisam as principais ocorrências da semana, e as necessidades que exigem resolução imediata.

O hospital busca alternativas de referências para a melhoria da qualidade, algumas são analisadas através de dois programas cujo Hospital São José participa, são eles: SIPAGEH – Sistema de Indicadores Padronizados para Gestão Hospitalar, e o CQH – Compromisso com a Qualidade Hospitalar.

Através destes, o hospital estabelece os critérios para utilizar de todos os indicadores que possui no sistema dos mesmos, trocando informações com hospitais de todo Brasil, e ajudando a manter e criar novos indicadores que possam solucionar problemas e verificar a eficácia dos processos.

3.1.4.2 Pontos fortes

O Hospital São José, através de prestação de serviços hospitalares apresenta como pontos fortes: qualidade no atendimento da equipe, atenção total aos clientes, humanização, comprometimento, colaboração, credibilidade, ética profissional, resolubilidade no atendimento médico-hospitalar, higiene hospitalar, qualificação da equipe médica, acomodações, tecnologia de ponta, hotelaria, respeito ao meio-ambiente e responsabilidade social; buscando sempre a excelência em assistência hospitalar.

3.2 COLETA DE DADOS

A escolha por esta pesquisa deu-se pela necessidade de conhecer melhor a respeito das ferramentas utilizadas pela controladoria para auxiliar na gestão. Também, qual a visão da gestão com relação a implantação da mesma na instituição. A coleta de dados foi aplicada em forma de entrevista, sendo esta dividida em duas etapas, uma aplicada a 4 (quatro) colaboradores da controladoria e outra aplicada a 3 (três) gestores da instituição, sendo estes últimos diretor administrativo, diretora financeira e diretora geral.

3.2.1 Resultado da pesquisa

A instituição em questão possui o departamento de controladoria implantado a aproximadamente 5 (cinco) anos. Destaca-se que antes mesmo da

devida implantação o Planejamento Estratégico já estava sendo utilizado como uma ferramenta de auxílio a gestão.

3.2.1.1 Necessidade de implantação

Quando questionado aos gestores os motivos pelo qual levou a instituição a implantar a controladoria, os comentários foram os seguintes, apresentados no quadro 06:

Quadro 06 – O que levou a instituição a implantar o setor de controladoria?

Entrevistado	Comentários
Diretor Administrativo	A necessidade de uma gestão participativa de controle, com objetivo de controlar as suas ações.
Diretora Geral	O controle de todo sistema gerencial do hospital.
Diretora Financeira	A instituição hospitalar é complexa. A necessidade de controlar fluxos, verificar e avaliar as informações, para resultados fidedignos.

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

Por se tratar de uma instituição hospitalar, a qual pode ser considerada complexa por possuir diversas atividades dentro de uma mesma empresa, a implantação da controladoria se torna um fator importante na visão dos gestores. O objetivo notado de maior necessidade foi o aprimoramento do controle, com a necessidade de controlar ações e fluxos, para a obtenção da excelência na prestação de serviços.

3.2.1.2 Implantação da controladoria

A principal dificuldade encontrada na implantação da controladoria na instituição relaciona-se a resistência dos colaboradores, quanto as mudanças. Segundo a diretora financeira, houve dificuldades para criar essa nova cultura organizacional e obter a cooperação de todos.

Ainda relacionado a implantação, questionou-se aos gestores qual o perfil desejado para executar os trabalhos da controladoria, onde se obteve os seguintes comentários expostos no quadro 07:

Quadro 07 – Qual o perfil desejado para executar os trabalhos da controladoria?

Entrevistado	Comentários
Diretor Administrativo	Colaborador com uma visão sistêmica, pró-ativo e, principalmente ético, atrelado com princípios alinhado a visão da organização.
Diretora Geral	Pessoas exatas, íntegras, honestas, responsáveis com a filosofia e a política da instituição.
Diretora Financeira	Ser comprometido com a instituição; uma pessoa de visão, comunicativa, persistente, de conduta correta, espírito de liderança.

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

Pode-se perceber então, que o perfil de colaborador desejado pela instituição corresponde a uma pessoa comprometida com a visão da organização, e ainda que seja uma pessoa dotada de valores como a ética.

3.2.1.3 Atividades da controladoria

Para a execução de suas funções, a controladoria utiliza ferramentas de controle, as quais auxiliam no desempenho de suas tarefas. Desta forma, questionou-se aos colaboradores do departamento de controladoria da instituição quais as principais ferramentas de controle utilizadas no desempenho de suas atividades. Como resposta obteve-se o que está evidenciado no quadro 08:

Quadro 08 – Quais as principais ferramentas de controle utilizadas pelo setor de controladoria?

Entrevistado	Comentários
Colaboradores da Controladoria	Indicadores, Orçamento, Informações Gerenciais (Contábil, Financeira, Estatística), BSC, Auditoria, Planejamento Estratégico.

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

Em confronto a este questionamento, foi perguntado aos gestores quais as ferramentas de maior importância na visão deles, sendo que houve um maior comentário a respeito do planejamento estratégico, pois conforme o diretor administrativo é a ferramenta pela qual estão traçadas todas as diretrizes da instituição. Ainda, na visão da diretora financeira, os indicadores são uma ferramenta de grande importância, podendo-se observar que em relação ao cargo que a mesma ocupa, a preocupação está alinhada as análises financeiras.

Questionou-se aos colaboradores da controladoria qual a participação dos mesmos relacionada ao planejamento estratégico, onde se obteve como resposta que como membros da comissão, eles participam de reuniões juntamente com a direção para que sejam elaborados os planos estratégicos, através de várias questões auxiliadas pelas ferramentas de controle. Sendo que o departamento participa diretamente com um colaborador que faz o controle do planejamento estratégico.

É também função da controladoria a análise de desempenho, de forma que foi questionado como é elaborada e apresentada a administração. Obteve-se como resposta que a mesma é realizada através dos indicadores, com base nas análises dos mesmos; e também através do BSC e do planejamento estratégico, o qual é apresentado conforme análise dos cenários dos últimos 3 (três) anos.

A respeito da gestão do sistema de informações, não é feito pela controladoria, mas sim, por cada área da instituição. Por ser um órgão de *staff*, a controladoria não possui subordinados, porém, deve utilizar das informações de todas as chefias, podendo também solicitar ferramentas de *software* para um melhor controle dos processos de informações.

Questionou-se se a controladoria é a área responsável pela elaboração, execução e controle do planejamento operacional, obtendo-se como resposta o exposto no quadro 09:

Quadro 09 – A controladoria é a área responsável pela elaboração, execução e controle do planejamento operacional?

Entrevistado	Comentários
Colaboradores da Controladoria	Participa da elaboração e do controle na questão de metas, já a execução fica a cargo das chefias.

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

Pode-se observar então, que é de responsabilidade da controladoria o controle das metas aplicadas aos colaboradores, de forma que elabora com base no orçamento e mapa de custos, e demonstrada na apresentação dos indicadores que ocorre todo dia 25 de cada mês.

Relacionado aos controles internos, obteve-se como comentários dos colaboradores da controladoria, que o departamento é responsável por alguns controles da parte estratégica, sendo que na parte tática a controladoria não interfere, estando esta última a cargo das chefias.

Existem algumas ferramentas voltadas ao aperfeiçoamento da qualidade, conforme está conceituado na fundamentação teórica desta pesquisa, tais como *benchmarking* e qualidade total. Desta forma, foi questionado quais as ferramentas utilizadas pela instituição para o aperfeiçoamento da qualidade dos serviços hospitalares prestados.

Obteve-se como retorno do questionamento anterior, que o departamento de controladoria da instituição não possui responsabilidade por estas ferramentas, tendo um setor específico para este fim. Porém, possuem conhecimento dessas ferramentas, e citaram como algumas utilizadas pela instituição as seguintes, apresentadas no quadro 10:

Quadro 10 – Quais as ferramentas voltadas para o aperfeiçoamento da qualidade dos serviços hospitalares prestados?

Entrevistado	Comentários
Colaboradores da Controladoria	Plano de Ação, PDCA, Grupos de Melhorias, Acreditação, 5S, Diagrama de Causa e Efeito, <i>Benchmarking</i> , Programas MCE e CCQ.

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

Com relação a ferramenta de *benchmarking*, foi questionado se a instituição utiliza desta ferramenta e aplica a sua realidade, e ainda se há informações de que outras empresas já utilizaram de exemplos de *benchmarking* criado pelo próprio hospital para suas atividades. O retorno obtido foi que essa prática é bastante utilizada na instituição e, é aplicada tanto para o recebimento de visitas quanto para a visita em outras empresas, de forma que são aplicadas as idéias conforme a realidade do hospital. Já com relação a outras empresas que

utilizam de idéias criadas pelo próprio hospital não há retorno, somente uma avaliação ao final das visitas.

Para obter-se uma ideia da visão dos gestores relacionada ao nível das informações apresentadas pela controladoria, foi questionado aos mesmos se são considerados satisfatórios e estão adequados, alcançando como retorno o exposto no quadro 11:

Quadro 11 – O nível das informações apresentadas pela controladoria é considerado satisfatório e estão adequados?

Entrevistado	Comentários
Diretor Administrativo	Sim, até porque trabalhamos de forma organizada para que possamos atingir as metas traçadas.
Diretora Geral	Sim, adequados e confiáveis.
Diretora Financeira	Sim, são satisfatórias. Porém, constantes adequações são necessárias.

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

Pode-se observar com estes comentários, que a gestão da instituição considera satisfatório o nível de informações apresentadas pela controladoria, porém, estão sempre verificando as adequações necessárias a serem feitas, para que assim possam ser atingidas as metas traçadas de forma organizada.

3.2.1.4 Resultados alcançados e tendências a aplicação de novas ferramentas

Após uma análise das atividades desempenhadas pela controladoria, buscou-se conhecer os resultados na visão dos gestores, de forma que questionou-se quais as mudanças observadas após a implantação do referido setor na instituição e em quanto tempo pode-se observar as mudanças com a utilização das novas ferramentas de gestão.

Os gestores afirmaram que as mudanças observadas após a implantação foram o direcionamento preciso de cada ação implantada e o maior controle econômico e financeiro da instituição. E como resposta ao tempo em que pode-se

observar as mudanças, os mesmos informaram que são observadas desde a sua implantação, primeiro internamente, evidenciado pelo comprometimento de todo corpo funcional e que passou a refletir em pouco tempo ao público externo; e ainda, que as mudanças relacionadas ao planejamento estratégico podem ser observadas em curto, médio e longo prazo.

Com relação ao planejamento estratégico, procurou-se saber quais as melhorias que puderam ser notadas pelos gestores, os quais evidenciaram as seguintes, apresentadas no quadro 12:

Quadro 12 – O que o planejamento estratégico trouxe de melhorias?

Entrevistado	Comentários
Diretor Administrativo	Principalmente a visão de futuro, pois através do PE é possível organizar a instituição de modo a conseguir o crescimento e desenvolvimento em busca de objetivos propostos.
Diretora Geral	Segurança, cumprimento da missão, visão e valores.
Diretora Financeira	Crescimento e fortalecimento da imagem da instituição.

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

Para finalizar, foi questionado aos gestores quais as próximas ações ou ferramentas a serem utilizadas para o aperfeiçoamento do processo de gestão, obteve-se como resposta que está sendo adquirida uma nova ferramenta de gestão, a qual proporcionará uma maior rapidez e agilidade nas ações e, conseqüentemente um maior auxílio na tomada de decisão, tornando-a mais precisa e ágil. Ainda, conforme evidenciado pela diretora geral, uma outra ação que deve estar sempre em seguimento diz respeito a atingir as metas dos indicadores e do PE elaborado para os próximos 5 (cinco) anos.

3.3 ANÁLISE DA PESQUISA

Como análise dessa pesquisa, pode-se observar que a instituição em questão preza pelas atividades da controladoria.

Houve a necessidade de implantação da controladoria pelo fato de necessitarem de um sistema de controle mais eficiente e complexo dentro da organização. Fato este que foi solucionado com o auxílio de todas as ferramentas de gestão utilizadas pela controladoria; principalmente o planejamento estratégico, que surge como uma valiosa ferramenta à administração, permitindo melhores direções às ações gerenciais da instituição dentro de um plano de metas e estratégias, facilitando a tomada de decisão num mercado altamente competitivo.

Com relação aos resultados e a tendência de aplicação de novas ferramentas, pode-se dizer que os resultados são satisfatórios, pois podem ser visualizadas as mudanças após a implantação da controladoria, mudanças estas como o direcionamento preciso de cada ação implantada. E ainda, estão sendo adquiridas novas ferramentas para uma maior agilidade nas ações.

Além do benefício gerado para o auxílio na tomada de decisão, outros fatores puderam ser observados, como o crescimento e fortalecimento da instituição, fator este que parte do comprometimento de todos os colaboradores, levando a instituição a buscar a excelência.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A controladoria é a atividade responsável pelas informações, as quais fornecem subsídios as tomadas de decisão, tendo a organização uma maior garantia de competitividade no mercado, e o alcance dos resultados esperados.

Com as mudanças no ambiente corporativo, o que exige um maior controle empresarial, a gestão das informações se torna um fator importante na administração dos negócios. Neste sentido, a controladoria participa auxiliando a gestão no planejamento e controle das ações através de um sistema de informação confiável.

O estudo realizado teve o objetivo de analisar qual o desempenho da controladoria relacionado as operações das atividades de uma instituição hospitalar, além de verificar qual a visão dos gestores e também dos colaboradores da controladoria com relação a implantação do referido setor, sendo verificado após a entrevista aplicada. A entidade hospitalar pode ser considerada complexa, o que pode ser verificado pela unificação de vários serviços. Desta forma, a mesma necessita de um auxílio a gestão, o qual pode ser resolvido com a implantação da controladoria.

A contabilidade surge com um papel importante, pode ser dita como contabilidade gerencial aquela que produz informações de auxílio aos gestores.

São muitas as ferramentas utilizadas pela controladoria, as quais requerem conhecimento e dedicação, para que assim possam auxiliar os gestores nas tomadas de decisão. Foram evidenciadas algumas ferramentas, como a análise de desempenho, orçamento empresarial, planejamento estratégico e ferramentas voltadas à gestão da qualidade.

O estudo de caso desta pesquisa caracterizou a instituição hospitalar pesquisada, a qual é uma entidade filantrópica e de grande importância na vida da sociedade. A coleta de dados deu-se em forma de entrevista aos colaboradores da controladoria, bem como aos gestores da instituição, onde foi possível conhecer o importante papel da controladoria junto à instituição.

Através dessa pesquisa, conclui-se também que o contador possui um importante papel relacionado à controladoria, pois é o responsável pelo controle das informações, as quais auxiliam a gestão.

Pode-se afirmar que os objetivos estipulados nessa pesquisa foram alcançados, onde é possível verificar que a controladoria contribui para a gestão empresarial, apoiando a tomada de decisão. Através da literatura específica verifica-se os tipos de ferramentas utilizadas pela controladoria, as quais se tornam fundamentais para o auxílio a gestão. Além disso, por meio do estudo de caso, foi possível identificar a visão dos gestores relacionada as mudanças observadas após a implantação da controladoria e quais as próximas ações a serem utilizadas para o aperfeiçoamento do processo de gestão. Desta forma, verificou-se que os gestores consideram satisfatórias as informações repassadas pela controladoria até então, porém, sempre estão verificando as adequações necessárias a serem feitas.

Por fim, conclui-se que a instituição possui grandes oportunidades de crescimento com a utilização da controladoria junto a suas ferramentas de gestão, possuindo assim capacidade de garantir informações suficientes ao processo decisório.

REFERÊNCIAS

ABBAS, Kátia. **Gestão de Custos em Organizações Hospitalares**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 171 f. Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Claudio; PEREIRA, Carlos Alberto. **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1999.

CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os Novos Paradigmas: Como as Mudanças estão Mexendo com as Empresas**. São Paulo: Atlas, 2003.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, Ernesto Lima. **Gestão Hospitalar: Administrando o Hospital Moderno**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUERREIRO, Reinaldo; CATELLI, Armando; DORNELLES, João Aldemir. **A Controladoria sob o Enfoque GECON**. São Paulo: Atlas, 1997.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1991.

JUNIOR, José Hernandez Perez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão: Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para os Cursos de Administração, Contabilidade e Economia**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Domingos dos Santos. **Custeio Hospitalar por Atividades: activity based costing.** São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de Projetos: Como Transformar Idéias em Resultados.** São Paulo: Atlas, 2002.

MIRSHAWKA, Victor. **Hospital Fui Bem Atendido, a Vez do Brasil.** São Paulo: Makron Books, 1994.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria: Análise Financeira, Planejamento e Controle Orçamentário.** São Paulo: Atlas, 2008.

MOZACHI, Nelsom. **O Hospital, Manual do Ambiente Hospitalar.** 2. ed. Curitiba: Manual Real, 2005.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria: Conceitos, Sistemas, Implementação.** São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas.** São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos, Estrutura, Aplicação.** São Paulo: Thomson, 2003.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: Gestão Eficaz Utilizando Padrões.** São Paulo: Saraiva, 2002.

RIBEIRO, Augusta Borba de Carvalho. **Administração de Pessoal nos Hospitais.** 2. ed. São Paulo: LTR, Fename, 1977.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** São Paulo: Atlas, 1986.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2003.

SOUZA, Luiz Eurico de. **Fundamentos de Contabilidade Gerencial: Um Instrumento para Agregar Valor.** Curitiba: Juruá, 2008.

VARGAS, O. C. **O custeio baseado em atividades aplicado em serviços de UTI hospitalar.** 153 f. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.

VIANNA, Ilca Oliveira de A. **Metodologia do Trabalho Científico: Um Enfoque Didático da Produção Científica.** São Paulo: E.P.U., 2001.

APÉNDICE

APÊNDICE A – Questionário da entrevista aplicada aos gestores da instituição.

Este questionário destina-se a uma pesquisa de cunho acadêmico, cujo tema é o estudo da Controladoria na Gestão Hospitalar.

- 1) A quanto tempo a instituição possui o setor de controladoria?
- 2) O que levou a mesma a implantar este setor?
- 3) Quais as mudanças observadas após a implantação?
- 4) Quais as principais dificuldades encontradas na implantação?
- 5) Qual o perfil desejado para executar os trabalhos da controladoria?
- 6) Com relação as ferramentas utilizadas pelo departamento de controladoria, quais são de maior importância na visão da gestão?
- 7) O que o planejamento estratégico trouxe de melhorias para a instituição?
- 8) Em quanto tempo pode-se verificar as mudanças com a aplicação das ferramentas de gestão?
- 9) O nível das informações apresentadas pela controladoria é considerado satisfatório e estão adequados? Justifique.
- 10) Quais as próximas ações ou ferramentas a serem utilizadas para o aperfeiçoamento do processo de gestão?

APÊNDICE B – Questionário da entrevista aplicada aos colaboradores da controladoria.

Este questionário destina-se a uma pesquisa de cunho acadêmico, cujo tema é o estudo da Controladoria na Gestão Hospitalar.

- 1) Quais as principais ferramentas de controle utilizadas pela controladoria?
- 2) Qual a participação da controladoria no planejamento estratégico?
- 3) A análise de desempenho é feita pela controladoria? Como é elaborada e apresentada à administração?
- 4) Qual o papel da controladoria na gestão do sistema de informações da empresa?
- 5) A Controladoria é a área responsável pela elaboração, execução e controle do planejamento operacional?
- 6) É a controladoria a área responsável pela implementação e manutenção dos controles internos?
- 7) Há controle de metas aplicadas aos colaboradores? E de que forma é feita e apresentada?
- 8) Quais são as ferramentas voltadas para o aperfeiçoamento da qualidade dos serviços hospitalares prestados?
- 9) Em relação ao *benchmarking* a instituição se utiliza desta ferramenta e aplica à sua realidade?
- 10) Outras instituições já se utilizaram de exemplos de *benchmarking* criado no próprio hospital para suas atividades?