



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

LORRANA LUSTOSA DE SOUZA

**ESTUDO DO USO DE INSTRUMENTOS DE CONTROLADORIA EM
HOSPITAIS DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE (PB)**

**CAMPINA GRANDE - PB
2019**

LORRANA LUSTOSA DE SOUZA

**ESTUDO DO USO DE INSTRUMENTOS DE CONTROLADORIA EM
HOSPITAIS DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE (PB)**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao curso de Ciências
Contábeis da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à
obtenção do título de bacharela em
Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Me. Gilberto
Franco de Lima Júnior.

**CAMPINA GRANDE – PB
2019**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S729e Souza, Lorrana Lustosa de.
Estudo do uso de instrumentos de controladoria em hospitais da cidade de Campina Grande (PB) [manuscrito] / Lorrana Lustosa de Souza. - 2019.
23 p. : il. colorido.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2019.
"Orientação : Prof. Me. Gilberto Franco de Lima Júnior, Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCSA."
1. Controladoria contábil. 2. Empresa hospitalar. 3. Gestão hospitalar. 4. Contabilidade. 5. Instrumento de controladoria. I.
Título

21. ed. CDD 657.3

LORRANA LUSTOSA DE SOUZA

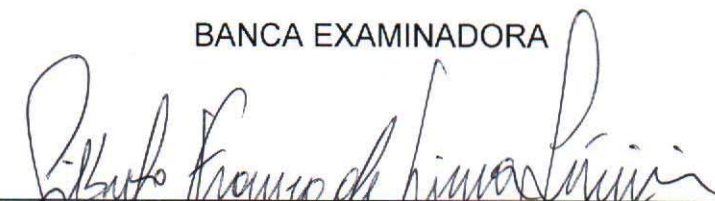
ESTUDO DO USO DE INSTRUMENTOS DE CONTROLADORIA EM
HOSPITAIS DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE (PB).

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao curso de Ciências
Contábeis da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à
obtenção do título de bacharela em
Ciências Contábeis.


Área de concentração: Controladoria

Aprovada em: 05/06/2019.

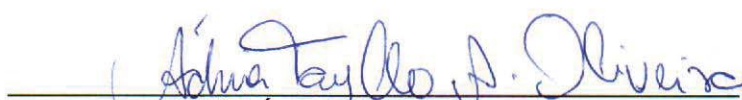
BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Gilberto Franco de Lima Júnior. (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Anne Isabelly Pereira das Neves
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Ádria Tayllo Alves Oliveira
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Dedico este trabalho ao meu filho, minha mãe e meu esposo, pelo apoio, compreensão e incentivo.

SUMÁRIO

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 6 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 6 |
| 2.1. Controladoria | 7 |
| 2.1.1 <i>Conceito, Função e Finalidade.</i> | 7 |
| 2.1.2 <i>Os instrumentos da controladoria.</i> | 7 |
| 2.1.2.1. <i>Processo de Gestão</i> | 8 |
| 2.1.2.2. <i>Sistemas de Informações</i> | 8 |
| 2.2. Controladoria em empresas hospitalares..... | 9 |
| 3. METODOLOGIA | 10 |
| 3.1. Quanto aos objetivos | 10 |
| 3.2. Quanto aos procedimentos | 10 |
| 3.3. Quanto ao método | 11 |
| 3.4. Coleta de dados..... | 11 |
| 3.5. Quanto a forma de análise dos dados | 11 |
| 3.6. Instrumento de pesquisa..... | 11 |
| 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES | 11 |
| 4.1. Características dos hospitais pesquisados | 12 |
| 4.1.1. <i>Perfis dos respondentes.</i> | 12 |
| 4.2. Resultados | 13 |
| 4.2.1. <i>Uso da contabilidade financeira para tomada de decisões</i> | 13 |
| 4.2.2. <i>Práticas de planejamento.</i> | 14 |
| 4.2.3. <i>Controladoria</i> | 15 |
| 4.2.4. <i>Sistemas</i> | 16 |
| 4.2.5. <i>Dificuldades na implantação de um setor de Controladoria.</i> | 17 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 17 |
| REFERÊNCIAS | 18 |
| APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO..... | 21 |

ESTUDO DO USO DE INSTRUMENTOS DE CONTROLADORIA EM HOSPITAIS DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE (PB)

Lorrana Lustosa de Souza

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar a existência da utilização de instrumentos disponibilizados pela controladoria na administração de hospitais da cidade de Campina Grande, na Paraíba, visto que tais instrumentos são muitas vezes primordiais na gestão de entidades de outros segmentos. A partir disso, foram analisados sete hospitais da cidade, entre eles, públicos e privados. E de acordo com os resultados obtidos, através da aplicação de questionários, foi percebido que os instrumentos de controladoria não são primordiais na gestão dessas entidades hospitalares, contudo, a maior relevância de tais práticas se encontra em hospitais privados da cidade.

Palavras-Chave: Instrumentos. Controladoria. Hospitais.

ABSTRACT

The present study has the objective of analyzing the existence of the use of instruments made available by the controller in the administration of hospitals in the city of Campina Grande, Paraíba, since such instruments are often primordial in the management of entities from other segments. From this, seven hospitals in the city, including public and private hospitals, were analyzed. According to the results obtained, through the application of questionnaires, it was noticed that the control tools are not primordial in the management of these hospital entities, however, the greatest relevance of such practices is found in private hospitals in the city.

Keywords: Instruments. Controllershship. Hospitals.

1. INTRODUÇÃO

Um dos segmentos da ciência contábil é a controladoria, onde atua de forma a assessorar e fornecer informações, utilizando metodologias que auxiliem no processo de tomada de decisão da organização, objetivando a excelência da gestão. Segundo (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2004, pp.. 26), “a missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.

O terceiro setor é formado por organizações sem fins lucrativos, e sua finalidade é disponibilizar serviços de utilidade pública, mantendo gerenciamento interno e muitas vezes fazendo uso de mão de obra voluntária. As organizações de terceiro setor geralmente dão apoio às áreas relacionadas à saúde, educação e cultura.

A administração desenvolvida em instituições hospitalares requer habilidades, ora implícitas, entre a conciliação da “missão” para com o ser humano, decorrente deste segmento, e o equilíbrio entre os custos, despesas e receitas, que são questões comuns em organizações.

É sabido que na grande maioria das vezes a controladoria é utilizada em empresas de grande porte, pois dentre as necessidades, é preciso manter os variados setores em sintonia com os objetivos da organização.

Tendo em vista que a estrutura comum entre hospitais públicos ou privados possui diversos setores e departamentos, surge o questionamento: **As instituições hospitalares da cidade de Campina Grande (PB) utilizam a controladoria?**

É de suma importância prezar por melhorias em serviços básicos, como a saúde. Esta pesquisa se justifica, pois verifica o funcionamento de instituições hospitalares da cidade de Campina Grande (PB), bem como o uso dos instrumentos de controladoria, e o interesse em utilizar esses instrumentos como forma de maximização da qualidade e resultados.

O objetivo geral da pesquisa é examinar o uso da controladoria de empresas do ramo hospitalar da cidade de Campina Grande, no estado da Paraíba. Quanto aos objetivos específicos, o trabalho busca descrever o conceito, as funções, e as finalidades da controladoria no âmbito empresarial, analisando o uso e o interesse em utilizar de instrumentos de controladoria como apoio à gestão de empresas do ramo hospitalar da cidade em questão.

Para que os objetivos da pesquisa sejam atendidos devidamente, a pesquisa terá como objeto de estudo as instituições públicas e privadas do ramo hospitalar da cidade de Campina Grande, no estado da Paraíba.

E assim como a pesquisa norteadora desta (PINTO et al., 2012), que foi desenvolvida na cidade de Manaus no estado do Amazonas, a presente pesquisa irá se dividir em cinco seções, sendo elas: a introdução, o referencial teórico, a metodologia, a análise dos dados levantados a partir da aplicação de questionários e as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Controladoria

2.1.1 Conceito, Função e Finalidade.

O surgimento da controladoria se deu no início do século XX em grandes organizações norte-americanas, devido a necessidade de controlar os negócios entre empresas relacionadas, como subsidiárias e filiais. As grandes organizações decorrentes de fusões precisavam de um controle centralizado, para administrar questões demandadas pelo crescimento de departamentos e divisões. Com isso, houve a necessidade de ampliação e o reconhecimento da importância da função do controller dentro de uma organização. (SCHMIDT, 2002).

De acordo com Schmidt (2002, p. 20), a controladoria foi introduzida no Brasil como consequência de necessidades advindas de empresas multinacionais nele instalada. Onde a função do controller era normalmente exercida por profissionais de áreas financeiras, por haver a necessidade de entendimento econômico e financeiro. Com a preocupação em atender os mais variados interesses e tipos de stakeholders, a controladoria vem exercendo um papel amplo na organização, e está voltada para o processo decisório como um todo, ou seja, pode existir em diversos níveis organizacionais, sendo possível identificar de forma clara a realidade do setor que está inserida.

Oliveira (apud Schmidt, 2002, p. 21) define controladoria como sendo “o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas”.

Para Mosimann e Fisch (apud FERNANDES, p. 32) a controladoria atua como um órgão que possui “[...] missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa”.

A função do profissional de controladoria não é administrar a empresa, sendo esse papel dos gestores, mas sim atuar de forma eficiente no assessoramento à gestão, se caracterizando principalmente pela capacidade de planejar, controlar e prover informações relevantes ao desenvolvimento. Portanto, a controladoria almejada não faz parte da pirâmide hierárquica organizacional, ela exerce papel de staff, na prestação de consultoria.

Segundo Kanitz (1976, p. 6):

“O controlador se cerca de um verdadeiro batalhão de administradores organizacionais, psicólogos industriais, analistas de sistemas, especialistas em computação, estatísticos, e matemáticos que têm a tarefa de dirigir, à luz de cada um dos seus campos de conhecimento, um imenso volume de informações necessárias ao cumprimento da função controladoria.”

Assim como em todas as áreas responsáveis numa organização, a controladoria busca garantir a missão e a continuidade da empresa. Consistindo seu papel fundamental na coordenação dos esforços de cada área para o atingimento do resultado global sinérgico. Mosimann e Fisch (apud Schmidt, 2002, p. 22). Assegurando informações relevantes, fiéis e tempestivas para garantir a eficácia empresarial.

2.1.2 Os instrumentos da controladoria.

Almeida, Parisi e Pereira (apud, Orcélio Cascarelli, Moreira e Lugoboni, 2015, p. 9) afirmam que para execução de suas atividades, a controladoria se utiliza de dois instrumentos fundamentais, o primeiro é o Processo de Gestão e o segundo, os Sistemas de Informações.

Quadro 1: Processo de Gestão e Sistemas de Informações.

| Processo de Gestão | Sistemas de Informações |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Planejamento Estratégico | Sistemas de informações sobre variáveis ambientais |
| Planejamento Operacional Pré-planejamento Planejamento de longo, médio e curto prazo | Sistemas de simulações de resultados econômicos (pré-orçamentários) Sistemas de orçamentos (gerenciais) |
| Execução | Sistemas de padrões Sistema de informações de resultados realizados (integrado ao sistema de orçamentos) |
| Controle | Sistema de informações para avaliação de desempenhos e resultados. |

Fonte: Cateli, 2002 (apud Morais, 2010, p. 36)

2.1.2.1. Processo de Gestão

Beuren (apud Schmidt, 2002 p. 18) explica que:

“o processo de gestão visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho da organização. Aqui são contempladas as etapas de planejamento estratégico e operacional, execução e controle, desenvolvidas de acordo com o modelo de gestão da empresa”.

O Processo de análise das oportunidades e ameaças e dos pontos positivos e negativos da organização, buscando a definição de estratégias de forma a garantir o cumprimento da missão da empresa é chamado de planejamento estratégico Oliveira (1988 p. 56).

Ainda conforme Oliveira, no planejamento operacional é trabalhado os objetivos impostos pelo planejamento estratégico, sendo portanto, desenvolvido nos níveis hierárquicos inferiores da organização.

A execução, segundo Schimdt (2002 p. 19) "compreende a fase em que os planos são implementados, as ações se concretizam e as transações ocorrem". Ou seja, os objetivos alinhados anteriormente pelos processos de planejamento estratégico e operacional são executados. Ainda, o autor ressalta a importância dessa fase na empresa, pois é nela que os recursos são consumidos e os produtos gerados, gerando assim, significativas variações patrimoniais.

Após a execução, a empresa ainda precisa verificar a eficácia das medidas tomadas. O processo de controle é formado por três etapas, a primeira reúne as informações sobre o desempenho real da organização, na segunda é feita uma comparação entre o desempenho previsto e o real, e a terceira etapa consiste na correção, quando possível, dos erros identificados.

2.1.2.2. Sistemas de Informações

Para que seja possível um melhor entendimento, se faz necessário o conhecimento sobre informação e dados. Segundo Hideo (2002 p. 80) “um dado pode ser conceituado como um elemento em estado bruto, primário e isolado, que não tem significado para gerar uma ação”, e que a “informação é um dado trabalhado e processado dentro das especificações exigidas pelos usuários com significado próprio, relevante e utilizada para gerar uma ação derivada do processo de tomada de decisão”.

Segundo o Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações, “a contabilidade é um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização”.

Os sistemas de informações financeiros e contábeis são semelhantes ao sistema empresa, pois recebem impactos externos e influências do ambiente interno. Para a função da controladoria é importante o conhecimento sobre os sistemas de informação, para que seja possível a identificação das necessidades, bem como localizar as informações para o gerenciamento do negócio. HIDEO (2002, p. 81)

Para Anthony apud (Hideo, 2002 p. 82) uma organização possui três níveis de informação, podendo ser representados por uma pirâmide: a informação operacional, localizada na base da pirâmide, a gerencial e a estratégica, que fica no topo da pirâmide.

Os sistemas de informações operacionais têm como finalidade proporcionar a automação de atividades operacionais, no tratamento da base de dados, além de fornecer informações para os sistemas de nível gerencial. São exemplos de sistemas de informações operacionais formulários de cadastro, relatórios de conferência de dados, entre outros.

Os sistemas de informações gerenciais ou táticos auxiliam às tomadas de decisões identificando e corrigindo problemas de competência gerencial, objetivando o fornecimento de informações às diversas áreas da organização. Análises de clientes, produtos e mercado, comparativos de desempenho da empresa, são exemplos de sistemas de informações gerenciais.

Os sistemas de informações estratégicos procuram “filtrar” as informações mais relevantes e estratégicas para organização, conciliando as variáveis externas e internas do ambiente em que a organização está inserida, visando o desempenho excelente. Análises de desempenho por localidade, por produto, do mercado, são alguns exemplos de sistemas de informações estratégicos.

2.2. Controladoria em empresas hospitalares

Para Almeida (1983, p. 205), um hospital pode ser definido como sendo:

Uma instituição destinada ao diagnóstico e tratamento de doentes internos e externos; planejada e construída ou modernizada com orientação técnica; bem organizada e convenientemente administrada consoante padrões e normas estabelecidas, oficial ou particular, com finalidades diversas; grande ou pequena; custosa ou modesta para atender os ricos, os menos afortunados; os indigentes e necessitados, recebendo doentes gratuitos ou contribuintes; servindo ao mesmo tempo para prevenir contra a doença e promover a saúde, a prática, a pesquisa e o ensino da medicina e da cirurgia, da enfermagem e da dietética, e das demais especialidades afins. ALMEIDA (1983, p. 205)

As instituições hospitalares, assim como outros segmentos de organizações, precisam de uma eficiente administração, seja voltada para o desempenho de suas atividades, seja na geração e aplicação de seus recursos financeiros, onde a excelência na prestação de suas atividades beneficia a sociedade.

A controladoria possui métodos característicos, porém os métodos utilizados são adequados a realidade de cada instituição, portanto é notável que os serviços oferecidos pela controladoria no ambiente hospitalar é de grande importância, pois auxilia a instituição na satisfação de seus objetivos.

De acordo com a pesquisa realizada por Morgan e Benedicto (2009) sobre a controladoria em organizações de terceiro setor, foi verificado que as principais dificuldades existentes para sua implantação estão na ausência de mão de obra qualificada, recursos escassos, além do desinteresse dos gestores dessas instituições.

Muitas vezes a implantação da controladoria nas empresas pode ser dispendiosa, porém sua implantação pode ser de forma gradativa e de acordo com suas necessidades.

Para Fernandes (apud Pinto, Sales, Carvalho e Martins, 2012, p. 82):

A Controladoria pode ser aplicada e implementada em empresas de pequeno porte, porém, adaptando-se as particularidade e processos para um bom funcionamento, com o intuito de tornar mais acessível a evidenciação dos preceitos e ferramentas apropriáveis ao andamento empresarial.

3. METODOLOGIA

3.1. Quanto aos objetivos

É possível classificar as pesquisas, se baseando em seus objetivos como sendo: exploratória, descritiva e explicativa. A pesquisa pode ser considerada descritiva, pois tem como objetivo registrar e descrever os fatos observados sem interferir neles. Visando a descrição de características de determinada população ou o estabelecimento de relação entre as variáveis. Envolvendo o uso de técnicas para coleta de dados, como por exemplo, questionários (PRODANOV, FREITAS 2013 p.52).

3.2. Quanto aos procedimentos

Quanto aos procedimentos podemos caracterizá-la como pesquisa de campo. Prodanov e Freitas (2013 p. 59) definiram a pesquisa de campo como sendo:

Aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta, ou de uma hipótese, que queiramos comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que presumimos relevantes, para analisá-los.

3.3. Quanto ao método

A pesquisa possui caráter quali-quantitativo, pois representa a união das modalidades quantitativa e qualitativa, qualitativa porque serão utilizados para compreensão os aspectos subjetivos; quantitativa porque na obtenção e comparação dos resultados serão utilizados também frequências e percentuais.

3.4. Coleta de dados

A coleta de dados da pesquisa se realizou através da aplicação de questionários em hospitais de pequeno e médio porte da cidade de Campina Grande (PB), tais questionários foram respondidos pelos respectivos gestores dessas entidades, que foram elencados como conhecedores dos procedimentos internos, aptos a responder os questionamentos. As organizações hospitalares objeto desse estudo não foram identificadas, são classificadas em ordem alfabética, pela ordem de respostas do questionário, apenas para viabilidade na descrição dos fatos.

3.5. Quanto a forma de análise dos dados

Após a realização da coleta dos dados, as informações disponibilizadas pelas instituições foram analisadas, facilitando a organização e auxiliando no levantamento dos dados, foram utilizadas planilhas do Excel, ferramenta também utilizada para a criação dos gráficos, promovendo uma melhor compreensão dos resultados.

3.6. Instrumento de pesquisa

Como instrumento da pesquisa foram utilizados questionários para o levantamento de dados, tal questionário foi desenvolvido utilizando como base análises de trabalhos científicos sobre o assunto, e direcionados aos setores administrativos, elencados como conhecedores das práticas administrativas internas, para verificação da utilização da controladoria em hospitais da cidade em questão. A pesquisa conseguiu uma amostra de 7 hospitais de um total de 12, tal amostra foi induzida por acessibilidade.

Abaixo quadro que demonstra a categoria de hospitais, pelo número de leitos, de acordo com o Ministério de Saúde (1977):

Quadro 2: Porte dos hospitais

| Categoria | Leitos |
|------------------|---------------|
| Pequeno porte | Até 50 |
| Médio porte | 51 a 150 |
| Grande porte | 151 a 500 |

Fonte: Adaptação do Ministério da Saúde (1977)

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. Características dos hospitais pesquisados

O quadro a seguir evidencia as características dos hospitais pesquisados:

Quadro 3: Características

| Hospitais | Características |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Hospital A | Hospital privado com fins lucrativos; hospital geral e maternidade. |
| Hospital B | Hospital universitário, sem fins lucrativos; hospital geral. |
| Hospital C | Hospital privado e filantrópico sem fins lucrativos; hospital geral. |
| Hospital D | Hospital público; hospital geral. |
| Hospital E | Hospital privado com fins lucrativos, hospital geral. |
| Hospital F | Hospital privado e filantrópico sem fins lucrativos; hospital geral e maternidade. |
| Hospital G | Hospital público; hospital geral. |

Fonte: Adaptação do autor e resultado da pesquisa.

Os hospitais pesquisados são considerados de pequeno e médio porte, conforme demonstrado no quadro 2, onde os hospitais de pequeno porte possuem até 50 leitos, enquanto os de médio porte possuem de 51 a 150 leitos.

Os objetivos específicos da pesquisa buscam analisar o uso e o interesse em utilizar de instrumentos de controladoria como apoio à gestão de entidades do ramo hospitalar da cidade estudada. Para que fossem apuradas as respostas dessas questões específicas, o questionário elaborado se ateve a segmentos demonstrados no quadro abaixo:

Quadro 4: Variáveis da pesquisa

| | |
|---------------|-------------------------------------------------------------------|
| Contabilidade | Demonstrações e relatórios contábeis |
| | Realização de auditoria interna |
| | Realização de auditoria externa |
| Planejamento | Planejamento orçamentário, tributário e de investimento. |
| | Periodicidade de planejamento, execução e controle. |
| | Relevância da existência de um setor de planejamento |
| | Questões internas e externas como variáveis na tomada de decisão. |
| | Autonomia dos setores na definição de objetivos e metas. |
| Controladoria | Existência de um setor de controladoria |
| | Conhecimento da função da controladoria |
| | Políticas para manutenção de ativos |
| | Existência de controle interno |
| | Interesse na contratação de um controller |
| | Interesse em um setor de controladoria |
| Sistemas | Utilização de relatórios de desempenho |
| | Utilização de planilhas de controle de contas e estoque |
| | Utilização de softwares específicos |
| | Informatização de todos os departamentos |

Fonte: Resultado da pesquisa

4.1.1. Perfis dos respondentes

Para que os objetivos específicos desse trabalho fossem atingidos, foi necessário que os respondentes da pesquisa fossem conhecedores dos procedimentos internos. Então, os questionários foram direcionados aos profissionais responsáveis pelos setores de direção e/ou administração/financeiro das entidades hospitalares da cidade em questão.

O que pôde ser verificado é que 57% dos cargos de liderança administrativa são ocupados por homens; 86% dos respondentes possuem formação em Administração de Empresas, os restantes são formados em Ciências Econômicas; 43% possuem mestrado, e os demais possuem especialização na área; e mais de 71% possuem mais de 10 anos de experiência no cargo. É perceptível que em nenhum dos hospitais pesquisados na cidade de Campina Grande (PB), os responsáveis por esses setores possuem formação em Ciências Contábeis.

4.2. Resultados

4.2.1. Uso da contabilidade financeira para tomada de decisões

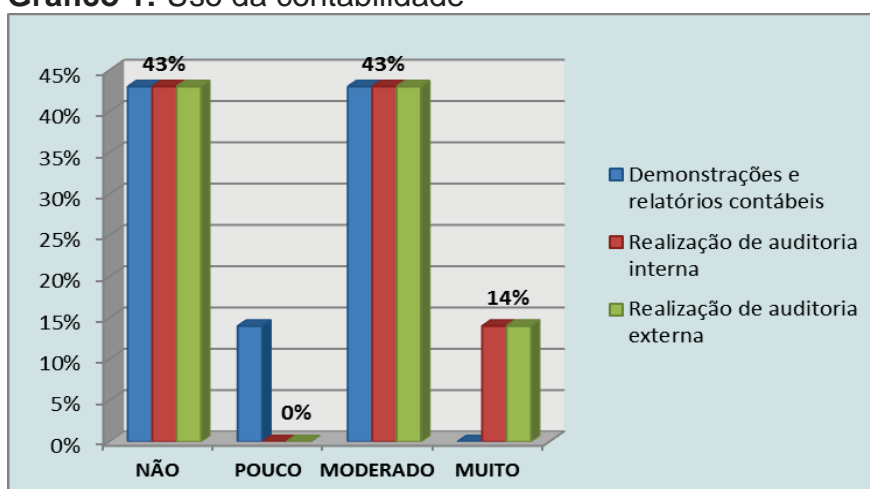
A contabilidade financeira é um dos instrumentos utilizados pela controladoria, a tabela a seguir mostra em percentual seu uso nos hospitais pesquisados:

Tabela I: Uso da contabilidade financeira para tomada de decisões

| 1. USO DA CONTABILIDADE | Não | Pouco | Moderado | Muito | Total |
|--------------------------------------|-----|-------|----------|-------|-------|
| Demonstrações e relatórios contábeis | 43% | 14% | 43% | 0% | 100% |
| Realização de auditoria interna | 43% | 0% | 43% | 14% | 100% |
| Realização de auditoria externa | 43% | 0% | 43% | 14% | 100% |

Fonte: Resultado da pesquisa

Gráfico 1: Uso da contabilidade



Fonte: Resultado da pesquisa

Pode-se afirmar que as demonstrações e relatórios contábeis não são primordiais na tomada de decisão de entidades hospitalares da cidade estudada,

onde 43% afirmam que fazem uso desses instrumentos moderadamente, 14% fazem pouco uso e 43% não os utilizam;

Quanto a utilização de auditorias externas e internas, apenas 14% afirmaram as auditorias são muito utilizadas, enquanto 43% não as utilizam de forma alguma e o restante a utilizam moderadamente. Também foi percebido que a maioria das entidades que não utilizam dos tipos de auditorias e nem de demonstrações contábeis, são hospitais públicos.

4.2.2. Práticas de planejamento

Tabela 2: Práticas de planejamento.

| 2. PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO | Não | Pouco | Moderado | Muito | Total |
|-------------------------------------------------------------------|-----|-------|----------|-------|-------|
| Planejamento orçamentário, tributário e de investimento. | 29% | 14% | 57% | 0% | 100% |
| Periodicidade de planejamento, execução e controle. | 29% | 29% | 42% | 0% | 100% |
| Relevância da existência de um setor de planejamento. | 14% | 0% | 43% | 43% | 100% |
| Questões internas e externas como variáveis na tomada de decisão. | 0% | 0% | 29% | 71% | 100% |
| Autonomia dos setores na definição de objetivos e metas. | 29% | 13% | 29% | 29% | 100% |

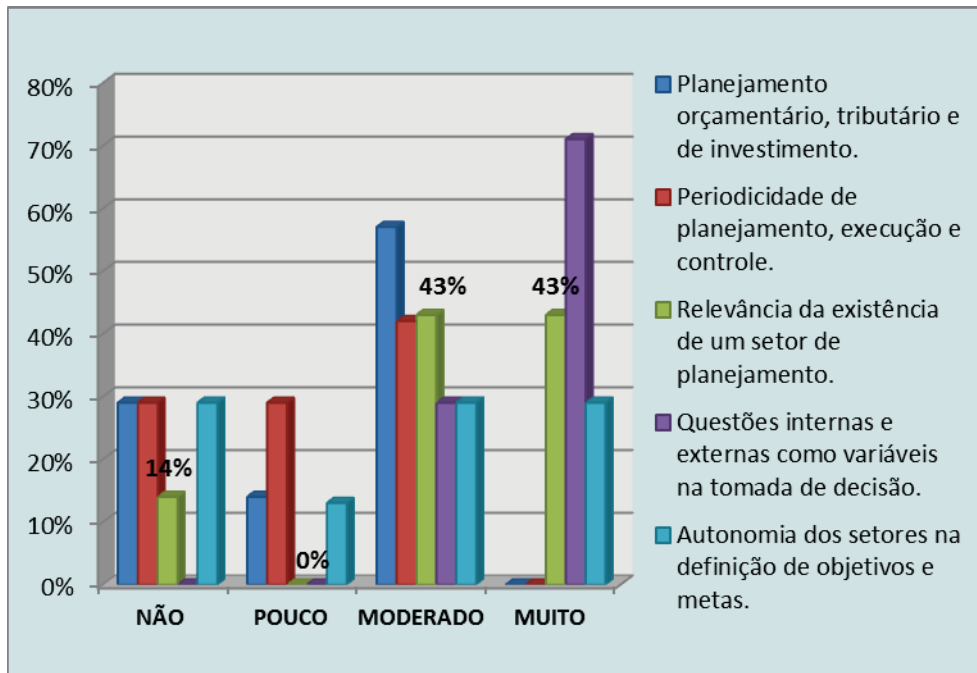
Fonte: Resultado da pesquisa

A partir dos dados demonstrados na tabela 2, pode-se perceber que os tipos de planejamento não são muito utilizados pelos hospitais, e nem são realizados comumente o planejamento, execução e controle, que são um dos principais instrumentos de gestão da controladoria. A maioria, 57%, dos hospitais afirmaram que se utilizam de planejamentos moderadamente. 43% dos hospitais acreditam que um setor responsável por planejamentos seria relevante na administração.

As questões internas e externas ao hospital possuem grande relevância como variável no processo de tomada de decisões, onde 71% informaram que é de muita relevância e 29% informaram que há uma relevância moderada.

29% dos pesquisados informaram que seus setores possuem muita autonomia no estabelecimento das próprias metas e objetivos, 29% possuem autonomia moderada, 13% pouca autonomia e 29% não possuem autonomia.

Gráfico 2: Práticas de planejamento



Fonte: Resultado da pesquisa

4.2.3. Controladoria

Tabela 3: Controladoria

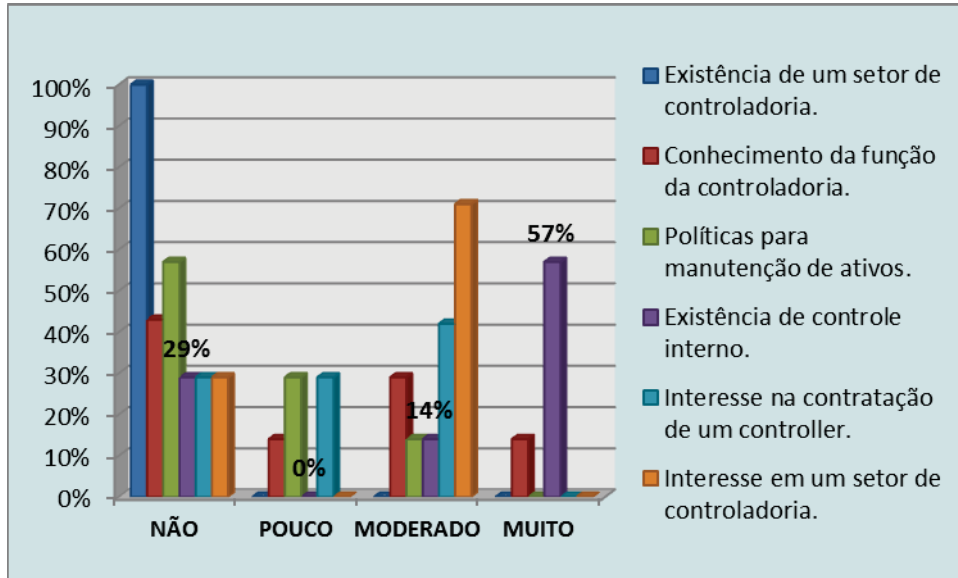
| 3. CONTROLADORIA | Não | Pouco | Moderado | Muito | Total |
|----------------------------------------------------|------|-------|----------|-------|-------|
| Existência de um setor de controladoria. | 100% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| Conhecimento da função da controladoria. | 43% | 14% | 29% | 14% | 100% |
| Políticas para manutenção de ativos. | 57% | 29% | 14% | 0% | 100% |
| Existência de controle interno. | 29% | 0% | 14% | 57% | 100% |
| Interesse na contratação de um <i>controller</i> . | 29% | 29% | 42% | 0% | 100% |
| Interesse em um setor de controladoria. | 29% | 0% | 71% | 0% | 100% |

Fonte: Resultado da pesquisa

Nenhum dos hospitais questionados possui um setor de controladoria, 43% não conhecem as funções da controladoria. 29% não possuem interesse na contratação de um profissional. A maioria, ou seja, 71% dos questionados possuem interesse moderado em um setor interno de controladoria, porém 42% possuem interesse moderado na contratação de um profissional em controladoria (*controller*).

O controle interno é muito utilizado pelos hospitais de pequeno e médio porte da cidade de Campina Grande (PB), representando um percentual de 57% destes, porém, 29% não fazem uso de controles internos.

Gráfico 3: Controladoria



Fonte: Resultado da pesquisa

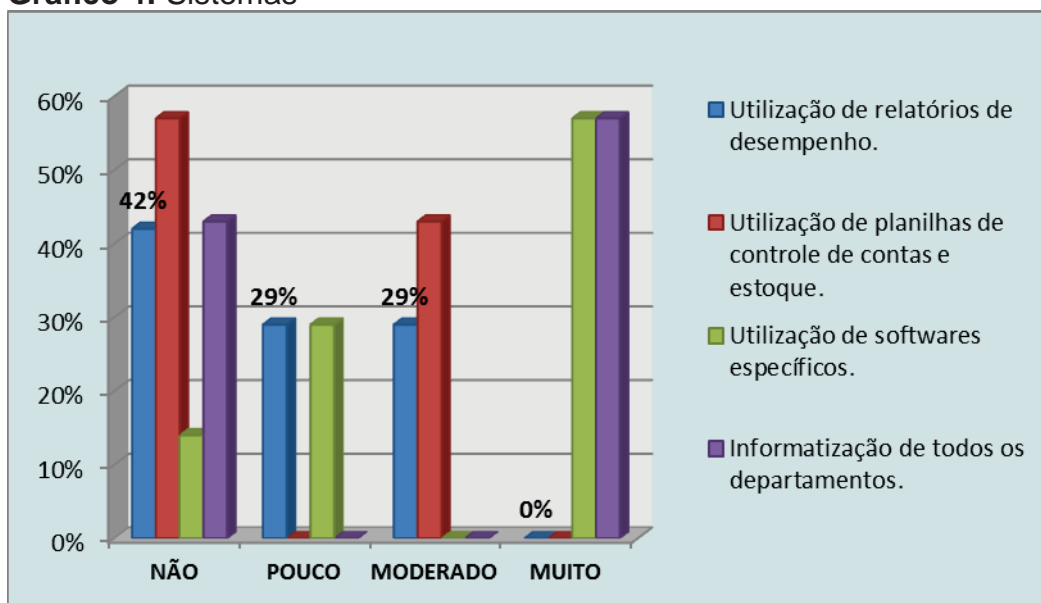
4.2.4. Sistemas

Tabela 4: Sistemas

| 4. SISTEMAS | Não | Pouco | Moderado | Muito | Total |
|----------------------------------------------------------|-----|-------|----------|-------|-------|
| Utilização de relatórios de desempenho. | 42% | 29% | 29% | 0% | 100% |
| Utilização de planilhas de controle de contas e estoque. | 57% | 0% | 43% | 0% | 100% |
| Utilização de softwares específicos. | 14% | 29% | 0% | 57% | 100% |
| Informatização de todos os departamentos. | 43% | 0% | 0% | 57% | 100% |

Fonte: Resultado da pesquisa

Gráfico 4: Sistemas



Fonte: Resultado da pesquisa

Pode-se perceber que as maiorias dos hospitais pesquisados não fazem uso de relatórios para análise de desempenho e planilhas de controle, totaliza-se um percentual de 42% e 57%, respectivamente, e em nenhuma destas entidades utilizam desses tipos de relatórios em demasia.

Analisados os resultados evidenciados na tabela 4, é visto que 57% dos hospitais fazem muito uso de softwares e sistemas informatizados para auxílio das atividades operacionais, porém ainda 43% dos hospitais não possuem todos os departamentos com sistemas informatizados, sendo a maioria deste percentual composto por hospitais públicos.

4.2.5. Dificuldades na implantação de um setor de Controladoria.

Diante a análise dos dados, foi visto que a pesquisa através do questionário também apurou uma variável que é relevante ao resultado. Uma pergunta aberta e opcional questionou os respondentes sobre quais as dificuldades dos hospitais na implantação do setor de controladoria. As respostas seguem na tabela abaixo:

Tabela 5: Dificuldades na implantação de um setor de controladoria

| | |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hospital A | “Investimento de recurso em um retorno incerto” |
| Hospital B | “Espaço físico e capacitação de pessoal” |
| Hospital C | “Entendimento por parte dos colaboradores da importância da controladoria na tomada de decisão” |
| Hospital D | “Responsabilidade administrativa depende de um órgão superior” |
| Hospital E | “Profissional capacitado que demonstre sua importância no hospital” |
| Hospital F | Não respondeu |
| Hospital G | “Administração geral não é realizada pelo hospital” |

Fonte: Resultado da pesquisa

Conforme exposto na tabela 5, dois hospitais, sendo eles públicos, informaram que a dificuldade para implantação de um setor interno de controladoria decorre do fato de que as decisões administrativas não dependem do hospital, por serem públicos, os recursos eram controlados por um órgão superior. Os demais informaram que é preciso pessoas qualificadas para a função, requer espaço físico, e uma aplicação de recurso quando há incerteza do retorno, além de que é necessário o reconhecimento dos colaboradores de que a controladoria é importante para a tomada de decisão. Apenas o hospital “F” não respondeu ao questionamento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento do presente estudo foi possível realizar uma análise sobre o uso de instrumentos disponibilizados pela controladoria no auxílio à administração de hospitais de pequeno e médio porte da cidade de Campina Grande (PB), verificando se esses realmente possuem relevância e praticidade em sua gestão.

A pesquisa foi importante, pois demonstrou se a controladoria, que em muitas vezes se torna primordial em condutas administrativas em empresas de outros segmentos, possui a mesma influência em entidades hospitalares, além de ter contribuído no aprimoramento da aprendizagem.

Com os resultados obtidos através da aplicação dos questionários, foi possível perceber a carência das práticas e instrumentos da controladoria no ramo hospitalar, pois os hospitais objeto de estudo não costumam utilizar os relatórios e demonstrações contábeis como instrumento na tomada de decisão. Como também não é comum a utilização nem a periodicidade de práticas de planejamento, as decisões tomadas geralmente são afetadas por variáveis extras, sejam internas ou externas à entidade. Foi visto que em nenhum dos hospitais pesquisados possuem um setor de controladoria, e 43% não conhecem sua função. De acordo com a pesquisa, os hospitais não mostraram muito interesse na implantação desse setor, nem na contratação de um profissional da área. Nem todos os departamentos dos hospitais possuem sistemas informatizados, nem é comum o uso de relatórios e planilhas em auxílio às atividades. Os percentuais mais relevantes no que diz respeito à utilização dos instrumentos comumente utilizados pela controladoria foram em hospitais privados.

Outro ponto que se tornou interessante no estudo, foram as dificuldades informadas pelos respondentes em se criar um departamento de controladoria, nos hospitais públicos existe a limitação de autonomia por parte dos hospitais, e nos hospitais privados foi dito que há falta de profissional capacitado, falta de espaço físico e reconhecimento da importância de tal setor na administração, outra dificuldade foi a incerteza em se investir em um setor sem que saiba o retorno que poderia advir.

O presente trabalho apresentou limitações quanto à amostra, sendo realizada por acessibilidade, devido a dificuldade em obter atendimento e resposta de hospitais. Quanto a coleta de dados, os resultados analisados foram sujeitos às respostas dos responsáveis pela administração do hospital, onde o representou.

É interessante, como proposta de pesquisa futura, aprofundar o estudo da controladoria em empresas do ramo hospitalar, visto que é um ramo pouco utilizado como suporte à administração/gestão deste segmento, para que seja possível o melhoramento do controle e da qualidade dos serviços prestados, por ser um serviço que interessa a sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

COSTA, Viviani de Assis. **A importância da Acreditação Hospitalar: qualidade na assistência à saúde oferecida pelos serviços.**

FREITAS, Renata de Camargo. **Certificação e Acreditação Hospitalar: conheça as principais como a ONA e veja como conseguiu-las.** Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/acreditacao-hospitalar/>>. Acesso em: 13 de setembro de 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEGGINSON, C. Leon et al. **Administração: Conceitos e Aplicações**. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MORGAN, Levi; BENEDICTO, Gideon Carvalho. **Um Estudo sobre a Controladoria em Organizações do Terceiro Setor na Região Metropolitana de Campinas**. Revista de Administração da UNIMEP, v. 7, n.3, Setembro / Dezembro – 2009.

NEVES, Dirceu do Amaral e Silva Filho, MARIA, Sônia da Silva. **Acreditação hospitalar, estudo de caso no Brasil, 2017**. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/35191762/gestao-da-qualidade-em-servicos-de-saude-artigo-acreditacao-hospitalar-estudo-de>> Acesso em: 29 de outubro de 2018.

ONA, **Organização Nacional de Acreditação**. Disponível em : <<https://www.ona.org.br/Pagina/27/O-que-e-Acreditacao>> Acesso em: 01 de novembro de 2018.

ORCÉLIO, José do Nascimento. CASCARELLI, Flavia Regina Martins. MOREIRA, Marcus Zittei.FABRIS, Leonarco Lugoboni. **Estrutura Formal e instrumentos da Controladoria em Empresas Familiares que buscam implementar boas práticas de Governança Corporativa**. Disponível em: <http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_interna-cional/anais/6CCF/88_17.pdf>. Acesso em 30 de outubro de 2018.

PINTO, Redvânia Vieira. SALES, Mariomar de Lima. CARVALHO, Luiz Augusto de Francisco Soares. MARTINS, Manoel do Carmo Filho. **CONTROLADORIA:Um estudo do uso de instrumentos de controladoria nas médias e pequenas empresas do ramo hospitalar da cidade de Manaus (AM)**, 2012.

PRODANOV, Cleber C., FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo - RS, Feevale: 2ª edição, 2013.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria Teoria e Estudo de Casos**. São Paulo: Atlas, 1996.

SCHMIDT, Paulo. **Controladoria: Agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TAMANHO, Cleusiana Anhaia. TERESINHA, Cleusa Anschau. **A contribuição da controladoria na gestão da terceirização dos serviços hospitalares: um estudo de campo**, 2014.

TEIXEIRA, Kilian Karine Bertoldi. FURLAN, Rosane de Oliveira. **Controladoria**. Florianópolis, 2003. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/109256/CCN0108-M.pdf?sequence=1>> Acesso em 31 de outubro de 2018.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Sexo

- Feminino
 Masculino

Escolaridade

- Médio/Técnico
 Superior
 Especialização
 Mestrado/Doutorado
 Pós Doutorado

Formação

- Ciências Contábeis
 Administração
 Ciências Econômicas
 Outros _____

Tempo de experiência na área administrativa / financeira.

- 0 a 3 anos
 4 a 6 anos
 7 a 9 anos
 10 anos ou mais.

• **UTILIZE PARA AS RESPOSTAS:**

1. NÃO
2. POUCO
3. MODERADO
4. MUITO

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| O hospital utiliza relatórios e demonstrações contábeis para tomada de decisão. (Ex.: Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado, Índices financeiros). | | | | |
| Há realização de auditoria interna. | | | | |
| Há realização de auditoria externa. | | | | |

| | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| Existe planejamento orçamentário, tributário e de investimento. | | | | |
| É periódico o planejamento, execução e controle/correção dos objetivos da entidade. | | | | |
| A tomada de decisão é influenciada por questões externas e internas. | | | | |
| Os setores têm autonomia para definir seus objetivos e metas. | | | | |
| Existem softwares que auxiliam no levantamento de informações pertinentes à administração. | | | | |
| Todos os departamentos possuem sistemas informatizados. | | | | |
| O hospital possui Controle Interno. <i>Controle Interno é o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.</i> | | | | |
| É conhecida a função da controladoria em uma organização. | | | | |
| Haveria relevância nesse hospital um setor de planejamento, auxílio na execução, medidas retificadoras que objetivasse a excelência na prestação de serviços. | | | | |
| Utilização de relatórios de desempenho, de satisfação, indicadores de qualidade e segurança. | | | | |
| Utilização de planilhas para controle de estoque, caixa, contas a pagar e a receber. | | | | |
| Existência de políticas de manutenção para os ativos (bens e direitos) da organização. | | | | |
| Há interesse futuro na contratação de um profissional em controladoria (<i>controller</i>). | | | | |
| Existe um setor de controladoria. | | | | |
| Há interesse do hospital em um setor de controladoria. | | | | |
| Existem dificuldades para implantação do setor de controladoria. | | | | |
| *Que tipos de dificuldade? _____ _____ | | | | |