

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
CAMPUS SERTÃO – UNIDADE SANTANA DO IPANEMA

DAYSEANE SILVA DE FARIAS SANTOS

**A CONTRIBUIÇÃO DO CONTROLE GERENCIAL NA ATIVIDADE
HOSPITALAR:
UMA ANÁLISE DE UM HOSPITAL EM ARAPIRACA-AL.**

SANTANA DO IPANEMA/AL
2019

DAYSEANE SILVA DE FARIAS SANTOS

**A CONTRIBUIÇÃO DO CONTROLE GERENCIAL NA ATIVIDADE
HOSPITALAR:
UMA ANÁLISE DE UM HOSPITAL EM ARAPIRACA-AL.**

Monografia apresentada como requisito final para
obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis,
pela Universidade Federal de Alagoas – UFAL, *Campus*
Sertão, Unidade Santana do Ipanema.

Orientador. Prof^o. Msc. Leandro Araújo Wickboldt.

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Unidade Santana do Ipanema
Bibliotecária Responsável: Rafaela Lima de Araújo – CRB4 - 2058

S237c Santos, Dayseane Silva de Farias.
A contribuição do controle gerencial na atividade hospitalar: uma análise de um hospital de Arapiraca / Dayseane Silva de Farias Santos. - 2019.
47 f.
Orientador: Leandro Araújo Wickboldt .
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Alagoas. Unidade Santana do Ipanema. Curso de Ciências contábeis. Santana do Ipanema, 2019.
Bibliografia: f. 41-43.
Apêndice: 44-45.
Anexo: 46-47.

1. Contabilidade gerencial. 2. Sistema de informação. 3. Controle gerencial.
I. Título.

CDU: 657.05

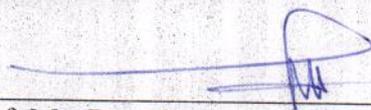
FOLHA DE APROVAÇÃO

DAYSEANE SILVA DE FARIAS SANTOS.

A CONTRIBUIÇÃO DO CONTROLE GERENCIAL NA ATIVIDADE
HOSPITALAR:

UMA ANÁLISE DE UM HOSPITAL EM ARAPIRACA.

Monografia submetida ao corpo docente do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Alagoas, Campus Sertão, unidade de Santana do Ipanema/AL e aprovada em 08 de março de 2019.

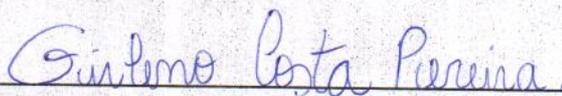


Prof. Me. Leandro Araújo Wickboldt, UFAL (Orientador)

Banca Examinadora:



Prof. Esp. Maria do Rosário da Silva, UFAL (Examinadora interno)



Prof. Me. Girleno Costa Pereira, UFAL (Examinador interno)

Dedico este Trabalho aos meus pais, Josefa Silva e José Neto, por todo o esforço, dedicação e apoio em cada momento da minha vida, meus irmãos Gleysiane e Willames; aos familiares José Silva, Verônica (in memoriam) e Cícera.

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus, que me deu força e sabedoria para concluir a graduação, sempre guiando meus passos, e em momento algum permitiu que eu desistisse dos meus objetivos, me fortalecendo diante das dificuldades.

Ao meu orientador, Prof. Msc. Leandro Araújo Wickboldt, por toda paciência e colaboração em concluir este trabalho, sempre esteve à disposição para tirar minhas dúvidas.

Aos meus pais, Josefa Silva e José Neto, pelo incentivo, dedicação sempre estiveram ao meu lado diante das dificuldades encontradas em concluir a graduação, muitas vezes estive ausente em alguns momentos em família, devido à correria do dia-a-dia, trabalho e faculdade, sempre me aconselhando diante dos problemas, pela paciência e compressão que sempre tiveram comigo e não mediram esforço para me ajudar no que foi preciso. Eles foram importantes para que eu chegasse a alcançar meus objetivos.

Aos meus irmãos Gleysiane Silva e Willames Neto, pelo apoio, incentivo a nunca desistir, fortalecendo a lutar e alcançar essa etapa na minha vida, eles são fundamentais nesta conquista.

Ao funcionário do hospital em questão Thiago Felix, que forneceu informações importantes para conclusão deste trabalho.

Aos meus colegas Iany Emanuele e Jaciel que me ajudaram muito na conclusão deste trabalho, eles tiveram toda paciência em ajudar a organizar, varias duvidas foram tiradas com eles.

Aos professores da Universidade Federal de Alagoas, Unidade Acadêmica Santana do Ipanema, pelo conhecimento adquirido no decorrer do curso, contribuíram para meu crescimento pessoal e profissional, em especial a professora Fernanda Marques, sou grata por vários materiais que a mesma me enviou por e-mail, foram fundamentais na elaboração deste trabalho.

Aos meus colegas, que conheci e convivi no decorrer do curso, Jonas Batista, Mariana, Wizes, Jaciel Silva, Renildo, Emerson.

“Mil cairão ao teu lado, e dez mil à tua direita, mas não chegará a ti”. (Salmos 91:7)

RESUMO

O objetivo da pesquisa é analisar a contribuição do controle gerencial na atividade hospitalar em Arapiraca-AL. Trata-se de uma metodologia qualitativa exploratória e pesquisa bibliográfica, pois será aplicado um questionário aos responsáveis pela administração, elaborado a partir de referencial teórico que foi construído a partir de artigos, livros e revistas. Este trabalho visa revelar o quanto é importante o controle gerencial em entidade que utiliza recursos públicos e privados na prestação de serviços. O controle gerencial é uma ferramenta para auxiliar os administradores a controlar as atividades da organização, verificar seu desempenho, a eficiência da aplicação dos recursos obtidos, direcionando a tomada de decisão. No entanto, para que obtenha informação relevante, é necessário que a entidade possua um sistema de informação, para controlar e analisar o desempenho alcançado. Dessa forma, espera-se com os resultados obtidos com controle gerencial possam direcionar, identificar e fiscalizar os recursos obtidos na prestação de serviços, que essas informações sejam utilizadas na tomada de decisão, podendo assim os responsáveis pela administração formularem estratégias e adotarem políticas que proporcionem o melhor controle dos gastos e recursos financeiros. Neste contexto, este trabalho surge da inquietação de conhecer o uso do controle gerencial e os critérios que os gerentes utilizam no processo decisório. Por meio de questionário, todos os gerentes e diretor administrativo, totalizando 09 funcionários de uma associação sem fins lucrativos, responderam dois blocos de questões, além de uma questão discursiva. Cada um contendo dez assertivas de 5 pontos na escala tipo Likert. Através do questionário foi possível averiguar a importância do controle gerencial para tomada de decisão, o posicionamento dos líderes no uso da informação. Com os resultados obtidos constatou-se 74% do quantitativo de 450 (quatrocentos e cinquenta pontos) no uso do controle gerencial apresentando um resultado positivo destacando com 93% dos entrevistados a importância dos indicadores no acompanhamento dos resultados, o menor percentual ficou 48,89% quanto ao uso de controle de estoque, comparando com a tomada de decisão o percentual alcançados pelos gerentes por sua resposta 71% do quantitativo de 450 pontos, isto, é destacando dos pontos, um positivo influência do custo para escolha dos insumos com 77,78% de 45 (quarenta e cinco pontos) por questão. No entanto, destaca-se com maior grau na tomada de decisão, verificou-se que 53,33% que a terceirização é a decisão menos tomada frequente. Ademais, esta pesquisa sugeriu que é relevante que os líderes utilizem as informações disponíveis, sempre que a situação exija ferramentas de controle gerencial, pois, sem esse conhecimento, a entidade poderá ter prejuízos e perdas irreparáveis.

Palavras-chave: Controle Gerencial. Sistema de Informação. Hospital.

ABSTRACT

The objective of the research is to analyze the contribution of the management control in the hospital activity in Arapiraca-AL. It is a qualitative exploratory methodology and bibliographical research, since a questionnaire will be applied to those in charge of the administration, a theoretical framework was constructed from articles, books and magazines. This paper aims to reveal, how important is management control in entities that use public and private resources in the provision of services. The management control is a tool to assist the administrators, to control the organization's activities, to verify its performance, the efficiency of the application of the obtained resources, directing the decision making. However, in order to obtain relevant information, the entity must have an information system to control and analyze the performance achieved. In this way, it is expected that the results obtained with management control can direct, identify and control the resources obtained in the provision of services, that this information be used in decision making, so that those in charge of the administration can formulate strategies and adopt policies that provide, better control of expenses and financial resources. In this context, this work arises from the concern to know the use of managerial control and the criteria that managers use in the decision process. Through quiz, all managers and administrative director, totaling 9 employees of a nonprofit association answered two blocks of questions, plus a discursive question. Each containing ten assertions of 5 points on the Likert scale. Through the questionnaire it was possible to ascertain the importance of the managerial control for decision making, the positioning of the leaders in the use of the information. With the obtained results, 74% of the 450 (four hundred and fifty) points in the use of managerial control had a positive result, highlighting with 93% of respondents the importance of the indicators in the follow-up of the results, the lowest percentage was 48.89 % regarding the use of stock control, comparing with the decision making the percentage achieved by the managers by their answer 71% of the quantitative of 450 points, this is highlighting from the points, a positive influence of the cost to choose the inputs with 77, 78% out of 45 (forty-five points) per issue. However, it stands out with greater degree in decision making, it was found that 53.33% that outsourcing is the decision less frequently taken. In addition, this research suggested that it is relevant for leaders to use the available information, whenever the situation requires managerial control tools, because without this knowledge, the entity may have irreparable losses and losses.

Key words: Management Accounting. Management Control. Information System. Hospital. Arapiraca.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- A utilização de indicadores para o acompanhamento dos resultados é importante na organização.....	35
Gráfico 2- Realizo controle de estoque como, ABC, XYZ*. *(ABC – importância monetária / XYZ – nível de imprescindibilidade)	36
Gráfico 3-Influência do custo para a escolha dos insumos hospitalares a serem adquiridos.....	38
Gráfico 4- A terceirização é utilizada como medida de redução de custos.....	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Área funcional dos respondentes.....	19
Tabela 2- Resultados do uso do controle gerencial	34
Tabela 3- Resultados da tomada de decisão	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura das questões trabalhadas.....	20
Quadro 2- O terceiro setor no Brasil.....	32

LISTA DE ABREVIATURAS

CEPROAL- Centro de Ensino Profissionalizante de Alagoas

CESMAC- Centro de Estudos Superiores de Maceió

NEP- Núcleo de Educação Permanente

SIGs- Sistema de informação gerencial

SCG- Sistema de controle gerencial.

SUS - Sistema Único de Saúde

SCIELO- Scientific Electronic Library Online (Biblioteca Científica Eletrônica em Linha) é um modelo para a publicação eletrônica cooperativa de periódicos científicos na Internet.

UFAL- Universidade Federal de Alagoas

UTI- Unidade de Terapia Intensiva

LILACS- Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde

TI- Tecnologia da informação.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA.....	15
2.1 Problema.....	15
2.2 Objetivo.....	15
2.4.1 Geral	15
2.4.2 Específicos	15
3 JUSTIFICATIVA	16
4 REFERENCIAL TEÓRICO	17
4.1 Controle gerencial.....	17
4.2 Sistema de informação gerencial	18
4.3 Contabilidade gerencial.....	21
4.4 Controle interno	23
5 METODOLOGIA.....	26
6 ESTUDO DE CASO	29
6.1 Caracterização da Empresa - Histórico.....	Erro! Indicador não definido.
8 ANÁLISE E DISCUSÃO DOS RESULTADOS.....	32
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICES.....	44
ANEXOS.....	46

1 INTRODUÇÃO

O Governo Brasileiro vem realizando ações no sentido de oferecer serviços de saúde de qualidade para toda a população. Entretanto, apesar dos esforços, ainda há diversos problemas nessa área. Além disso, a complexidade do ambiente no qual se inserem as organizações em geral provoca uma demanda crescente por informações cada vez mais acuradas para a tomada de decisão, em especial, as organizações hospitalares, que prestam serviços de alta complexidade compostos de recursos humanos, materiais e tecnológicos. Para que as organizações hospitalares possam atuar nesse ambiente, é necessário que seus gestores busquem ferramentas de gestão que tenham comprovada eficácia no meio empresarial (ALEMI e SULLIVAN, 2007).

Para Frezatti et al. (2009) qualquer instrumento necessário para desenvolvimento da prática profissional é chamado de ferramenta. Dentre essas ferramentas, destacam-se às relacionadas ao controle gerencial, que contribuem para um desempenho eficiente das atividades empresariais, prevenindo resultados indesejados. São das ferramentas de controles gerenciais que são extraídas as informações utilizadas para controlar as atividades da empresa e dar subsídios para a tomada de decisão. Catelli (2011) afirma que o sistema de informação, hoje, tem sido uma ferramenta que pode auxiliar os gestores em suas decisões, aprimorando seu conhecimento, tendo como objetivo melhorar o desempenho do processo decisório das organizações dando suporte gerencial.

Ademais, um hospital, independente do porte, necessita de controles gerenciais e sistemas de informação, além de ser fundamental para a sociedade, que incorre em prejuízos inestimáveis em sua falta. Mesmo com a população crescendo é raro ouvir falar em construção destas entidades, os recursos públicos escassos fazem com que cada vez mais se busque informações que possam auxiliar no gerenciamento hospitalar, em especial, seus recursos financeiros, entre outros.

Para manter uma entidade hospitalar com recursos governamentais e privados, evitando desperdícios de recursos e oferecendo um serviço de qualidade a população, surge o controle gerencial que possibilita a avaliação dessas ações, apresentando respostas sobre a direção que se deve tomar com os problemas que possam surgir na instituição, então, se levanta o questionamento: **qual a contribuição do controle gerencial para atividade de um hospital no município de Arapiraca?**

Embora a informação seja importante para os administradores na tomada de decisão, é necessário conhecer quais as ferramentas utilizadas para o controle gerencial da entidade

hospitalar, o seu planejamento estratégico e se a informação contábil realmente proporciona uma solução ao problema que venha a surgir. Sobreviver a um mercado escasso em recursos financeiros requer atenção em seu gerenciamento.

Para alcance dos objetivos, o trabalho foi dividido em pesquisa bibliográfica abordando alguns capítulos, dentre eles: No capítulo 1 Controle Gerencial, no capítulo 2 Sistemas de Informação, 3º capítulo Contabilidade Gerencial, 4º capítulo Controle Interno; além dos objetivos, gerais e específicos, justificativa e metodologia da pesquisa, e ainda, a problemática que procura ser respondida, ao final da pesquisa.

2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA

2.1 Problema

Qual a contribuição do controle gerencial para atividade de um hospital no município de Arapiraca?

2.2 Objetivo

2.2.1 Geral

Analisar a contribuição do controle gerencial na atividade hospitalar.

2.2.2 Específicos

- Descrever, através de fundamentação teórica, a contribuição do controle gerencial para as organizações.
- Verificar se a informação contábil está sendo utilizada para fins de controle e tomada de decisão em uma organização hospitalar.
- Analisar se a ferramenta de gerenciamento atende a necessidade da entidade

4 JUSTIFICATIVA

O presente estudo visa estudar a importância do controle gerencial na atividade hospitalar, sendo relevante devido à escassez de recursos financeiros, a qual faz com que as entidades busquem informações como alternativa econômica, direcionando medidas preventivas e formas de planejamento.

Além da importância do gerenciamento para os resultados da entidade, destaca-se que a saúde pública é uma preocupação para sociedade brasileira, não diferente no município de Arapiraca/AL, e um desafio para os administradores da entidade hospitalar. Existe escassez de recursos públicos, o que conseqüentemente, impacta no âmbito social.

Portanto, a hipótese deste estudo é que o controle gerencial é uma alternativa econômica para entidade hospitalar, pois permite uma melhor alocação de recursos, o que evita desperdícios, direcionando investimento. O conhecimento desta ferramenta de gestão é fundamental para auxiliar na decisão, principalmente quando hospital possui vínculo público e privado no atendimento hospitalar.

As entidades hospitalares são instituições complexas que vão além da prestação de serviços médicos, contando também com serviços auxiliares de hotelaria, lavanderia, limpeza, farmácia e etc.. Essas funções são extremamente importantes para o bom andamento da entidade. Tal complexidade pode acarretar dificuldades no gerenciamento, não sendo incomum a sua insolvência. Desse modo, o desempenho dessas atividades necessita de ferramentas que possibilitem seu acompanhamento, sendo o controle gerencial um sistema de informação gerencial eficaz que se configura como a melhor forma das organizações atingirem seus objetivos e, assim, oferecerem serviços de qualidade, com eficiência e eficácia.

O presente estudo surgiu em dois momentos, no primeiro momento a vivência profissional, observando as atividades administrativas de um hospital que presta serviços público e privado à população regional e às cidades circunvizinhas; e, ao prestar informações por meio do sistema de informação ao setor administrativo, sobre os gastos de materiais utilizados em procedimentos cirúrgicos, surgiu a curiosidade de conhecer como são controlados e se é feito o uso da mesma para tomada de decisão, ou seja, quais alternativas são usadas pela empresa para melhorar a eficiência dos resultados. O segundo momento é o contato com conhecimento científico de Ciências Contábeis. Estas experiências, profissional e acadêmica, despertaram interesse em conhecer o controle gerencial do hospital, por ser uma referência na cidade.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção destina-se a levantar o embasamento necessário junto à literatura especializada sobre o controle gerencial.

5.1 Controle gerencial

Tratando das definições, Anthony e Govindarajan (2006), consideram que o controle gerencial é o processo por meio do qual os administradores se certificam que os recursos sejam obtidos e aplicados eficaz e eficientemente na consecução dos objetivos da organização. Dentro desta perspectiva, os autores propõem um modelo pragmático do processo de controle, desenvolvido a partir do estudo da estrutura organizacional e fortemente baseado no conceito de centros de responsabilidade e na avaliação de desempenho.

Por sua vez Atkinson et al. (2000), destaca que o sistema de controle gerencial precisa estar fortemente integrado e coordenado para poder atuar como um instrumento de gestão eficaz trazendo auxílio a tomada de decisão e influenciando o comportamento humano, unindo os objetivos pessoais e as estratégias da organização.

Continuam Anthony e Govindarajan (2002), que por definição, o controle gerencial compreende o comportamento de executivos e comportamentos não podem ser expressos por meio de equações. Desse modo, as informações geradas por um sistema de controle devem respeitar as características da organização.

Merchant e Van der Stede (2007) reforçam que sistema de controle gerencial (SCG) é utilizado pela alta administração para controlar as atividades da organização, o comportamento e as decisões dos empregados e para observar se as mesmas são executadas de acordo com as estratégias organizacionais. Deste modo Horngren, Sundem e Stratton (2004), destaca que o sistema de controle gerencial é uma integração lógica das técnicas para reunir e usar as informações para tomar decisões de planejamento e controle, motivar o comportamento de empregados e avaliar o desempenho.

Percebe-se que a atuação do controle gerencial enquanto postura organizacional propõe-se em assegurar que os planos organizacionais sejam atingidos, enquanto que a contabilidade gerencial identifica, interpreta e comunica as informações aos gestores para auxiliar na execução dos objetivos traçados (FREZATTI, ROCHA, NASCIMENTO e JUNQUEIRA, 2009).

Com relação as finalidades e funcionamento, o sistema de controle gerencial precisa satisfazer as necessidades de informação dos departamentos, para que os gestores possam

coordenar os fluxos de trabalho entre subunidades que são altamente interdependentes. Os sistemas de controle gerencial desempenham importante no processo de gestão, fornecendo informações consubstanciadas para auxiliar a tomada de decisões nos departamentos, facilitando sua coordenação entre os departamentos funcionais (BOUWENS e ABERNETHY, 2000).

Um sistema de controle gerencial que promova a interação entre as pessoas das diversas áreas é destacado por Gomes e Salas (2001) como indispensável às organizações, pois tem o objetivo de responder aos desafios e resguardar a coerência com as diretrizes estabelecidas. Os sistemas de controle gerencial têm evoluído ao longo do tempo, de um foco no fornecimento de informações financeiramente quantificáveis para auxiliar na tomada de decisões, para um sistema com um escopo mais amplo de informações (CHENHALL, 2003).

No que tange ao controle gerencial no âmbito das organizações hospitalares, Souza et al. (2009) consideram que sistemas de controle gerencial são ferramentas adequadas para auxiliar as instituições hospitalares, que forneçam ao menos informações sobre o alcance de resultados, custos e preços dos serviços, além de informações gerenciais que possam fomentar adequadamente o processo de tomada de decisão.

Já Pedrique (2010), analisou o uso do sistema de controle gerencial na tomada de decisão pelos gestores em organizações do segmento de saúde. Concluiu que o uso interativo dos sistemas de controle gerencial, tanto na dimensão do uso diagnóstico quanto no uso interativo, influencia positivamente a aprendizagem organizacional.

Enfim, o controle gerencial deve ser abrangente, customizado, funcional, disseminado e integrado à organização, proporcionando aos responsáveis informações uteis para alcançar seus objetivos e melhorar o desempenho da entidade. A seguir, será apresentada uma ferramenta importante do controle gerencial.

5.2 Sistema de informação gerencial

Com relação ao uso do sistema de informação gerencial Porto e Bandeira (2006), destacam que os administradores necessitam de sistemas que lhe permitam obter uma visão sistemática das organizações e subsidiem as tomadas de decisões. Esta é a real importância dos sistemas de informações gerenciais para as organizações, apoiar o processo de tomada de decisões, tendo como objetivo melhorar o desempenho do processo decisório das organizações.

Segundo Crepaldi (2011, p.16) “O sistema de informação gerencial exige planejamento para a produção dos relatórios, a fim de atender plenamente aos usuários

produzindo informações para atender aos seguintes aspectos: níveis empresariais, ciclo administrativo e nível da estruturação da informação”.

Conforme Catelli (2011) define que os sistemas de informações operacionais têm o papel de processar as transações planejadas e realizadas no processo físico-operacional, bem como permitir o controle físico do patrimônio da empresa. Caracterizam-se por um banco de dados que compreende as variáveis das transações, tais como: datas, volumes, prazos, taxas, vencimentos etc. Essas variáveis são utilizadas pelo sistema de informações econômico-financeiras, para a mensuração, o planejamento e o controle de resultados.

Padoveze (2010, p.48) define sistema de informação como um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para com seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais.

Segundo Frezatti (2009, p.55) “Sistema de Informação Gerenciais consiste na espinha dorsal do controle gerencial. Poder-se-ia dizer que a facilidade atual da disponibilidade das informações geradas pelos sistemas viabilizou uma abordagem mais enfática e agressiva em termos de controle gerencial”. Deste modo Padoveze (2010, p.49) “O Sistema de Informações Gerenciais que têm como objetivo fundamental a consolidação e aglutinação de todas as informações necessárias para a gestão do sistema empresa”.

Continua Padoveze (2010), considerando o que foi dito esses sistemas unem e integram todos os subsistemas componentes dos sistemas operacionais e dos sistemas de apoio à gestão, através de recursos da tecnologia de informação, de forma tal que todos os processos de negócios da empresa possam ser visualizados em termos de um fluxo dinâmico de informações, que perpassam todos os departamentos e funções. Permite, com isso, uma visão horizontal e de processo, em oposição à visão tradicional verticalizada da hierarquia funcional das empresas. O sistema de Informação Contábil deverá estar completamente integrado ao Sistema Gestão Empresarial.

Já Padoveze (2012), define a necessidade de informações contábeis para o processo de planejamento, execução e controle de suas atividades e para avaliação de desempenho, são supridas pelos diversos instrumentos de contabilidade gerencial por meio do sistema de informação contábil gerencial. Por sua vez Marques (2004) destaca que um sistema de informação contábil tem por objetivo a produção de informações destinadas a prover aos seus usuários demonstrações contábeis e análises de natureza econômica, financeira, física, de resultados, de desempenho e de produtividade com relação à entidade, objeto de contabilização.

O Sistema de Informações do nível gerencial auxilia as atividades de monitoração, controle, tomada de decisões e procedimentos administrativos dos gestores médios, visando atender ao nível gerencial da organização, apoiando a tomada de decisões ao fornecer, por exemplo, relatórios ou acesso on-line aos registros do desempenho corrente e histórico da organização. Esse sistema apoia, por exemplo, as atividades de controle de estoque; análise de investimento de recursos e análise de realocação (LAUDON, 2004).

“É a partir dos dados agrupados ou sintetizados das operações das funções empresariais da empresa que os SIGs operam, apoiando a tomada de decisão do corpo gestor ou gerencial das unidades departamentais, em sinergia com as demais unidades” (REZENDE e ABREU, 2003, p.134).

Por sua vez Góes (2007), reforça que o sistema de informação de serviços de saúde tem como propósito selecionar os dados pertinentes a esses serviços e transformá-los na informação necessária para o processo de tomada de decisões, próprio das organizações e indivíduos que planejam, financiam, administram, preveem, medem e avaliam os serviços.

Deste modo, Oliveira (2008), considera que os sistemas de informações gerenciais tornam-se indispensáveis, pois na grande maioria das empresas que utilizam sistemas informatizados, há muitos dados que estão à disposição, mas esses dados por si não podem ser utilizados no processo de tomada de decisões sem antes passar por um processo de conversão, de transformação, fazendo com que se tornem efetivamente informações. É nesta etapa onde os sistemas de informações gerenciais atuam, compilando estes conjuntos de dados em informações processadas.

Segundo Crepaldi (2011, p.3) “As empresas estão em constantes mudanças; cada vez mais necessitam de controles precisos e de informações oportunas sobre seu negócio para adequar suas operações às novas situações de mercado”.

Já Cruz (2000) considera que o desenvolvimento dos sistemas de informações gerenciais leva às organizações a segurança necessária no processo administrativo. É fundamental a correta utilização dos dados, que podem ser transformados em informações e apoiar a tomada de decisão. Através do SI os gestores podem assegurar á organização um diferencial competitivo.

Com relação ao uso, Foina (2001), reforça que os gestores necessitam conhecer o sistema de informação utilizado, saber manipulá-lo, quais os fatores que interferem no sistema e como controlar as informações, assim como estabelecer as metas e os objetivos de processamento, o detalhamento e fluxo das informações, as formas de armazenamento, recuperação, disponibilidade e parâmetros de segurança.

Por fim, Padoveze (2010, p.51) destaca que “O Sistema de Informação gerencial exige planejamento para a produção dos relatórios, para atender plenamente aos usuários. É necessário saber o conhecimento contábil de todos os usuários, e construir relatórios com enfoques diferentes para os diferentes níveis de usuários”.

5.3 Contabilidade gerencial

Padoveze (2010) reconhece que a contabilidade Gerencial existe ou existirá se houver uma ação que faça com que ela exista. Uma entidade tem Contabilidade Gerencial se houver dentro dela pessoas que consigam traduzir os conceitos contábeis em atuação prática. Contabilidade Gerencial significa gerenciamento da informação contábil. Ora, gerenciamento é uma ação, não um existir. Contabilidade Gerencial significa o uso da contabilidade como instrumento da administração.

A Contabilidade Gerencial, segundo Pizzolato (2000, p. 195) “produz Informação útil para a administração, a qual exige informações para vários propósitos tais como: auxílio no planejamento; na medição e avaliação de performance; na fixação de preços de venda e na análise de ações alternativas.”

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 dos insumos efetuados por um sistema de informação gerencial (CREPALDI, 2011, p.6).

A contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores, isto é, aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações. A contabilidade gerencial pode ser contrastada com a contabilidade financeira, que é relacionada com o fornecimento de informações para os acionistas, credores e outros que estão de fora da organização (PADOVEZE, 2010).

Contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos da empresa. Um exemplo de informação gerencial contábil é o relatório de despesas de uma seção operacional, tal como a seção de padaria em uma mercearia. Outros exemplos são os cálculos de custos de se produzir um bem, prestar um serviço, desempenhar uma atividade e um processo comercial, e atender a um cliente. A informação gerencial contábil é uma das fontes informacionais primárias para a tomada de decisão e controle nas empresas. Sistemas gerenciais contábeis produzem informações que ajudam funcionários, gerentes e executivos a tomar melhores decisões e a aperfeiçoar os processos e desempenhos de suas empresas (ATKINSON et al. 2000, p. 37).

Já para Padoveze (2000, p. 31), “a contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para administradores, isto é, aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações”.

A contabilidade gerencial e financeira trata de reportar a alocação de recursos escassos. A contabilidade financeira é a principal fonte de informações sobre a alocação de recursos e a contabilidade gerencial proporciona informações que auxiliam os administradores a contratarem as aplicações e atividades internas e ainda decidir quais produtos vender, onde, quando e a quem vendê-las (SOUZA 2008, p.19).

A contabilidade pode ser analisada a partir de dois aspectos, a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira, apesar de ambas serem importantes em qualquer processo da gestão empresarial, é necessário apresentar alguns itens importantes que as diferem. Segundo Ricardino (2005) a contabilidade financeira repassa como um todo as informações da situação da empresa, sua estrutura é amplamente definida, baseando-se em transações que já ocorreram desta forma não há possíveis haver conceitos pessoais.

Por sua vez Atkinson (2000), considera que a contabilidade gerencial é o processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores, tal processo deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais e de investimentos.

Enquanto na contabilidade gerencial possui uma estrutura totalmente oposta da financeira, devido estar sempre aberta, para novas opiniões e projeções para possíveis eventos futuros, seus relatórios devem conter o máximo de informações, porem tais informações devem ser confiáveis e subjetivas, a finalidade desses relatórios se descreve a partir de duas palavras: utilidade e oportunidade.

A Contabilidade Gerencial deverá atender a todos os segmentos hierárquicos da empresa, e isso se reflete na forma de utilização da informação contábil. Assim, teremos um bloco de informações que suprirão a alta administração da companhia, que denominamos de gerenciamento contábil global, objetivando canalizar informações que sejam apresentadas de forma sintética, em grandes agregados, com a finalidade de controlar e planejar a empresa dentro de uma visão de conjunto (PADOVEZE, 2010, p. 41).

Já Crepaldi (2011) destaca que a Contabilidade Gerencial proporciona aos seus administradores informações que permitem avaliar o desempenho de atividades, de projetos e de produtos da empresa, bem como a sua situação econômico-financeira através da apresentação de informações claras e objetivas de acordo com a necessidade de cada usuário.

Conforme Anthony et al. (2011), a contabilidade gerencial é definida pelo Institute of Management Accountants (Instituto de contadores Gerencias) como o processo de

identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação das informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar e controlar uma organização e assegurar o uso apropriado e a responsabilização por seus recursos.

De maneira geral, todo o procedimento, técnica e informação realizados para que a administração as utilize nas tomadas de decisões entre alternativas de conflito, recai na contabilidade gerencial.

A Contabilidade Gerencial preocupa-se mais com o futuro, dá menos ênfase à precisão, enfatiza segmentos de uma organização (em lugar da organização como um todo), e não é governada por princípios contábeis aceitos, além de não ser obrigatória (GARRISON, 2007, p.21).

De acordo com Padoveze (2004), a contabilidade de gestão ou gerencial se diferencia da contabilidade financeira tradicional no que tange aos usuários dos demonstrativos, objetivos destes demonstrativos, tipos disponibilizados, periodicidade, valor dos registros dos custos, estoques e outros gastos (observando ou não ao princípio de custo original como base de valor), utilização de bases de mensuração constantes nos relatórios (observando ou não o princípio denominador comum monetário), outras limitações impostas pelos princípios, características das informações disponibilizadas, perspectiva dos demonstrativos.

O ponto fundamental da contabilidade gerencial é o uso da informação contábil como ferramenta para administração. É o processo de produzir informação operacional financeira para funcionários e administradores. Deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais e de investimentos. (CREPALDI, 2011, p.15).

Finalmente, Crepaldi (2011), reconhece que a informação contábil permite aos seus usuários, conhecimento direcionando uma decisão correta diante do fato que venha surgir, é uma ferramenta que auxiliando na tomada de decisão.

5.4 Controle interno

Segundo Goncalves (2009, p.121) “O Controle interno é um processo, efetuado pelo conselho de diretores, gerentes e outros funcionários de uma entidade, que visa prover razoável garantia quanto à realização dos objetivos nas seguintes categorias: eficácia e eficiência com as leis e regulamentos aplicáveis”.

Ratifica Migliavacca (2004) destacando que os controles internos compreendem o plano de uma organização, o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas. Os controles internos são adotados para proteger o patrimônio, verificar os registros contábeis, promover a

eficiência operacional e contribuir para encorajar a política traçada pela administração da organização.

De acordo com Bio (2008), o controle interno visa identificar fraude, localizar erros e desperdícios, direcionando aos gestores melhores informações, favorecendo o plano da organização, não apenas quanto a prevenção, contribuir com o planejamento.

No entanto, Crepaldi (2011) define que o controle é a função que excede os limites da controladoria, visto que toda cúpula administrativa se dedica a controlar as operações empresariais, abrangendo todos os setores, funções e momentos da organização. Examina as origens mais remotas dos atos da gestão, acompanha e registrar toda evolução e efeitos, constatando a sua efetiva incorporação aos resultados da empresa. Cabe à controladoria pôr em evidencia não só os efeitos, como também participar na busca das causas, colaborando, assim, no perfeito desempenho das atividades de uma entidade.

Segundo Almeida (2007, p. 63) o controle interno representa em uma organização 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.” Por sua vez Catelli (2011) reforça que o controle é um processo decisório que, em termos de desempenho, envolve uma avaliação que deve identificar problemas, evidenciando a necessidade ou oportunidades de se decidir visando solucioná-los, é um levantamento, diante de eventuais problemas identificados.

Segundo Frezatti (2009, p.18) “o controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingindo e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado. Uma vez verificado o controle, é possível redirecionar, enfatizar, ajustar as ações para atingir os objetivos previamente traçados”.

Os sistemas de Controle consistem de elementos formais e informais. Os elementos formais são as regras e os procedimentos estabelecidos, ao passo que os elementos informais incluem a “tradição”, a prática herdada do passado e a cultura da empresa. A criação de sistemas de controle trata principalmente dos elementos formais (CREPALDI, 2011, p.71).

No que diz respeito ao controle, ele pode ser conceituado como a forma pela qual a gestão empresarial monitora seus processos internos, certificando se os objetivos traçados estão sendo alcançados e ajustando no caso de não conformidades (BIO, 2008).

Por sua vez, Marques (2004), destaca que o controle é considerado como uma forma complementar ao planejamento. Sendo, portanto, de grande utilidade reconhecer o controle em seus contornos possíveis para torna-lo um meio eficaz na busca de resultados, independentemente do contexto onde possa ser aplicado, em organizações de pequeno ou

grande porte, com ou sem fins lucrativos. Os responsáveis pela administração das organizações (gestores dos negócios) precisam entender e enxergar o controle em toda a sua extensão e potencialidade, como meio de alcançar os objetivos organizacionais. Quando essa visão for assimilada, poderá o processo de controle ser aplicada de forma eficaz, servindo como ferramenta útil ao processo de tomada de decisão.

Ao controlar, Jones e George (2008) destacam, que os gerentes avaliam em que medida uma organização está atingindo seus objetivos e tomam medidas para manter ou aprimorar o desempenho.

Ao entender o conceito de controle, o gestor pode estar apoiado em uma contabilidade gerencial estruturada através dos sistemas de informações contábeis, comparar e medir seus resultados. Vico Manas (2012) aponta que os resultados possibilitam a comparação entre resultados e padrões e conduzem a ação corretiva, por exemplo, dos próprios padrões de controle, da tomada de decisão e até de uma mudança nos requisitos de uma informação.

Deste modo, Jones e George (2008) complementam o resultado do processo de controle e a capacidade de medir o desempenho com exatidão e regular a eficiência e a efetividade organizacional. Para exercer controle, os gerentes devem decidir quais objetivos irão medir. Talvez objetivos pertinentes à produtividade, qualidade ou capacidade de responder aos clientes e então projetar sistemas de informação e de controle que irão fornecer os dados que precisam para avaliar o desempenho. A função de controlar também permite aos gerentes avaliar como eles estão desempenhando as outras três funções gerenciais - planejar, organizar, liderar - e tomar uma ação corretiva.

Ante ao exposto, é possível perceber que o controle gerencial tem várias dimensões e abrange a organização como um todo, valendo-se de sistemas de informações para suprir os tomadores de decisão, de dados físicos ou financeiros sobre as operações. Quando ligadas ao aspecto financeiro, as decisões observam a contabilidade gerencial, tendo no sistema de controle interno a validação para evitar desperdícios e fraudes.

6 METODOLOGIA

A fim de atingir os objetivos da pesquisa, procedeu-se a coleta de dados por meio de um questionário cuja construção foi centrada na pesquisa bibliográfica e na identificação das práticas do controle gerencial, uma entidade de interesse social do agreste alagoano, a pesquisa adotada foi exploratória, através de um estudo de caso, um método de pesquisa que reúne informações numerosas e detalhadas com vistas em apreender a totalidade de uma situação, compreende a obtenção de informações para formulação de respostas para um problema proposto, e, em determinados casos, pode identificar novas formas de resolver ou situações não pontuadas anteriormente (MARCONI; LAKATOS, 2008).

Com abordagem qualitativa de dados primários, obtidos por questionário; quanto secundários, pesquisa bibliográfica, a amostra foi composta por 09 gerentes entre eles (6) gerentes, (1) diretor administrativo, (1) Contador, (1) supervisor de compras que responderam o questionário presencialmente, entre os dias 12/07/2018 a 17/07/2018.

Em seguida, cada entrevistado recebeu um questionário dividido em dois blocos, cada bloco com dez questões assertivas e uma questão discursiva a critério dos respondentes. As questões assertivas foram respondidas conforme a escala Likert, que permite medir as atitudes e conhecer o grau de conformidade do entrevistado com qualquer afirmação proposta (LLAURADÓ, 2015), com valores correspondendo, (1) nunca utilizado, (2) raramente, (3) às vezes, (4) frequentemente, (5) sempre utilizado, para os blocos 1 as questões tinham como tema o uso do controle gerencial e; 2 o uso sistema de controle gerencial na tomada decisão.

As informações colhidas no questionário visam identificar o uso do controle gerencial, pois os hospitais são organizações complexas, que oferecem vários serviços, sendo importante esse conhecimento para investimento, por ser um ambiente que precisa ter um controle maior, com a necessidade de organizar e manter a sustentabilidade.

A complexidade na gestão hospitalar exige que o gestor busque instrumentos que o auxiliem no gerenciamento e obtenção das informações adequadas à tomada de decisão. Além disto, por se tratar de um Hospital, o controle gerencial é preponderante para o atendimento de qualidade. Por fim, quando os gastos são controlados, existe mais possibilidade de investimento, evitando que a tecnologia fique sucateada e obsoleta.

A tabela 1- Área funcional dos respondentes

Função dos entrevistados	Gerente Financeiro Gerente Médico Gerente Técnica Gerente Administrativo Gerente T.I Gerente da Hotelaria & Ambientação Diretor Administrativo Supervisor de Compras Contador.
---------------------------------	--

Fonte: dados da pesquisa, 2018

Quadro 1-Estrutura das questões organizada em dois blocos

BLOCO I: CONTROLE GERENCIAL
1-A organização monitora indicadores quantitativos gerenciais, como número de atendimento, convênios.
2- A utilização de indicadores para o acompanhamento dos resultados é importante na organização.
3-Analisa a lucratividade dos serviços prestados ao convênio, particular e SUS.
4- Realiza análise sobre o consumo de materiais e medicamentos que foram utilizados nos procedimentos e atendimentos, semanalmente.
5-Realizo controle de estoque como, ABC, XYZ*. *(ABC – importância monetária / XYZ – nível de imprescindibilidade).
6-A entidade faz acompanhamento de custos e despesas.
7-É feito pesquisa de mercado para compra de matérias e medicamentos.
8-Determina o preço conforme o custo real do procedimento.
9-Acompanha através de relatórios, mensalmente, os custos e despesas, por setor, para poder corrigir os possíveis erros prevenindo perdas e desperdícios.
10- Avalia por meio de relatório os custos e despesas referentes ao setor de atuação.
BLOCO II: O USO DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL NA TOMADA DE DECISÃO
1-Usa medidas de gerenciamento em diminuir custos por setor.
2-Analisa a margem de contribuição (SUS, Convênio, Particular) dos serviços.
3-Analisa a lucratividade / margem dos principais departamentos produtivos. Ex.: Apartamento, Centro cirúrgico etc.
4-São encontrados problemas ao utilizar o sistema de informação para tomada de decisão. Ex.: falta de afinidade com sistema.
5- Há Influência do custo para a escolha dos insumos hospitalares a serem adquiridos.
6- É avaliado o custo benefício dos investimentos realizados, estrutural, equipamentos e etc.
7- É analisado o custo médio de cada procedimento.
8- Se a resposta da pergunta anterior for sim, responda. A partir dos resultados são alterados os valores cobrados, se necessário.
9-Foca em ações para reduzir custos podendo investir em novos setores de atendimento.
10- A terceirização é utilizada como medida de redução de custos.

Fonte: Adaptado Pedrique (2010)

Administrar um sistema de saúde que atenda a população local e cidades circunvizinhas é complexo e principalmente com recursos insuficientes, precisando prestar um serviço de qualidade, capacitando profissionais, investindo em tecnologia, serviços básicos de hotelaria, marketing. Destaca-se o caso de um hospital de grande porte, com 25 anos de atendimento, como Santa Maria, localizado em Arapiraca no ano de 2011 fechou as portas por não ter condições de se manter, citado no blog (ROBERTO, 2011).

Este estudo pretendeu, levantar as principais teorias sobre o uso do controle gerencial, utilizando fontes como artigos e revistas disponíveis em sites como Google acadêmico, LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde), SCIELO (Scientific Electronic Library Online). Assim caracterizando a pesquisa como qualitativa. Os dados serão tabulados e apresentados em tabela e gráficos.

Os dados foram trabalhados numa planilha no Excel, dividido em dois blocos cada um com dez questões, o uso do controle gerencial bloco I; a tomada de decisão bloco II, a pontuação ficou 50 pontos por gerente por bloco, no máximo, totalizando o máximo do bloco de 450 pontos (50x9). Essa pontuação foi avaliada de forma geral, em relação as questões trabalhadas, a soma das alternativas dividido pelo total foi possível verificar o percentual total bloco.

Conforme foram apresentados os resultados dos blocos, foram analisadas as ferramentas mais e menos utilizadas por questão. A pontuação máxima por questão ficou 45 pontos (5x9), podendo ser feito o percentual por questão. A seguir, é apresentado em tabela com o resultado geral e o gráfico com os pontos mais destacados por questão. Além das questões objetivas trabalhadas, teve uma questão discursiva que ficou a critério dos respondentes.

7 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

7.1 Histórico

Fundado na década de 50 pelo governo do Estado o Hospital de Arapiraca passou por diversas dificuldades que quase o levaram à falência. Em 28 agosto de 1990 sob a inspiração do Rotary Clube de Arapiraca foi criada a Sociedade Beneficente, que administra o Hospital há 28 anos com prestação de serviços atendimento clínico, buco maxilo, vascular, cirurgia geral, ortopedia, plástica, obstetrícia, urologista, etc. Sendo o hospital de referência na região Agreste e Baixo São Francisco, em Arapiraca, tornou-se referência Estadual, atuando como campo de estágio curricular.

- Pessoa Jurídica de Direito Privado;
- Organização Social de Saúde;
- Sociedade;
- Filantropia = Substantivo de caridade. Adjetivo daquele que é caridoso.

Hospital hoje é uma instituição privada, sem fins lucrativos e que presta serviços de caráter público, recebe o certificado como entidade beneficente de assistência à saúde.

Segundo o site Bhbit (2017), a filantropia deu o surgimento do terceiro setor sendo um termo sociológico utilizado para definir organizações de iniciativa privada, sem fins lucrativos e que prestam serviços de caráter público, consiste em um amplo e diversificado conjunto de instituições como fundações, associações comunitárias, organizações não- governamentais, entidades filantrópicas e outras.

Características do 3º setor:

- Formalmente constituídas;
- Estrutura básica não governamental;
- Gestão própria;
- Sem fins Lucrativos;
- Uso significado de mão de obra voluntária;
- Denominação Jurídica.

O hospital tem denominação jurídica Fundação, que são entidades de bens ou direitos, com personalidade jurídica e voltada para fins filantrópicos instituições que financiam diversas atividades.

Tipos de organização: Entidade filantrópica, pessoa jurídica sem fins lucrativos,

voltada para o atendimento de pessoas carentes, cuidado aos idosos, reabilitação de drogados, proteção a testemunhas, assistência á família, suporte aos desamparados e diversas outras atividades de assistência social. A contabilidade do hospital e interna, onde presta todo serviço a entidade.

Quadro 2- O terceiro setor no Brasil

O TERCEIRO SETOR NO BRASIL		
PESSOA JURÍDICA DE DIREITO PRIVADO		
Associações	Fundações	
TIPOS DE ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR		
Organização Não Governamental	Entidade Filantrópica	Outras Organizações Sem Fins Econômicos
TÍTULOS E CERTIFICADOS		
OSCIP	Utilidade Pública	Entidade Beneficente De Assistência Social

(Fonte: Adaptado de bhbit, 2018)

Cerca de 180 estudantes vindos da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), do CESMAC e das escolas técnicas CEPROAL e Santa Barbara são cadastradas todo semestre em regime de rodizio, através do Núcleo de Educação Permanente (NEP), que foi criado há pouco mais de um ano, os estagiários, supervisionados pelos próprios professores das instituições, conhecem dia a dia o trabalho desenvolvido no hospital pelos profissionais de saúde de diversas áreas , citado no noticiário diário Arapiraca (CASTRO, 2017).

O hospital possui UTI para adultos e UTI Neonatal para os recém-nascidos; enfermarias, setor de emergência, apartamentos, maternidade, centros cirúrgicos e uma grande equipe de profissionais para atender a população 24 horas por dia. Atendimento clinico, cirurgia geral, vascular, obstetrícia, otorrino, plástica, neonatologia, urologista, buco maxilo etc. UTI Neonatal 20 leitos, 10 SUS, 10 convênios, UTI Geral 07 SUS, mãe canguru 06 leitos SUS e 1 convênio, otorrino 05 leitos 03 SUS e 02 convênios, ortopedia 08 leitos 06 SUS e 02 convenio, Cirurgia geral 33 totais 28 SUS e 05 convênios, maternidade 29 totais 25 SUS, pediatria 15 leitos 14 SUS e 01 convênios, 18 apartamentos.

A empresa conta com aproximadamente 540 (Quinhentos e quarenta) funcionários, tendo sido fundado na década de 50 pelo governo do Estado.

8 ANÁLISE E DISCUSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a análise dos dados e o resultado da pesquisa, obtidos através do questionário aplicado aos 09 responsáveis pela gerência e administração da entidade. Os resultados avaliam o conhecimento dos gestores e da alta direção sobre o uso do controle gerencial na atividade hospitalar e a utilização da informação do sistema de controle gerencial na tomada de decisão.

Tabela 2- Resultados do uso do controle gerencial

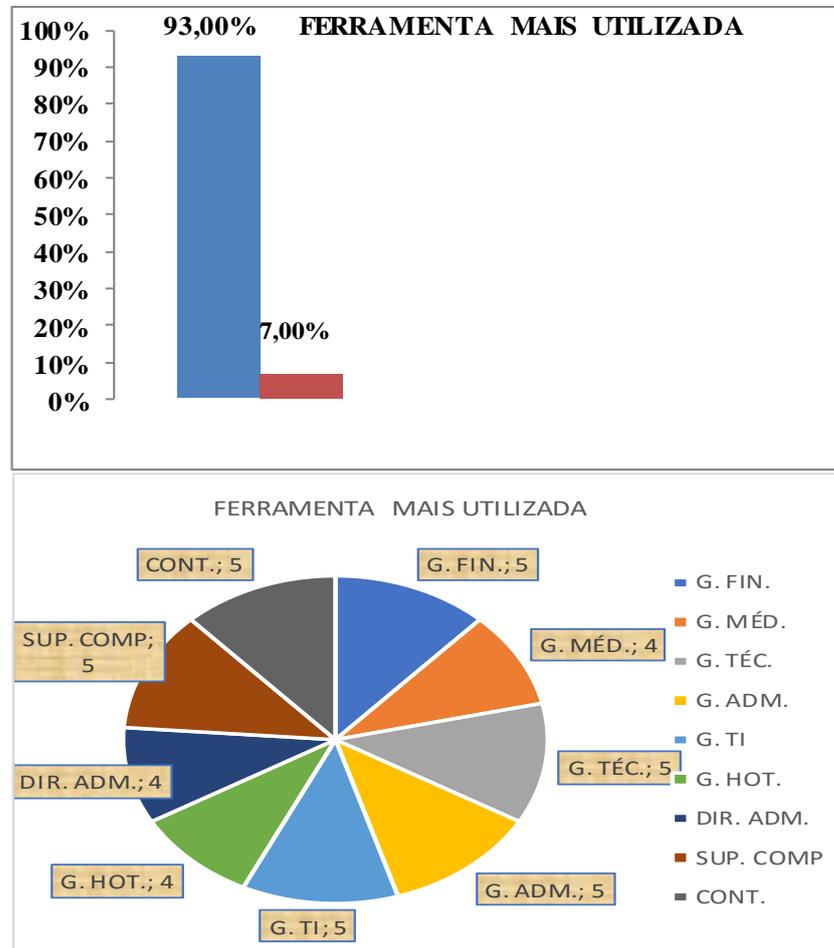
QUESTÕES	USO DO CONTROLE GERENCIAL									Q	P	M
	G.F	G.M	G.T	G.AD	G.TI	G.H	D.ADM	SUP.COM	CONT.			
1	5	4	3	3	4	4	4	5	5	37	82,22%	45
2	5	4	5	5	5	4	4	5	5	42	93,33%	45
3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	34	75,56%	45
4	4	3	3	2	4	2	3	5	3	29	64,44%	45
5	3	2	4	1	3	1	1	4	3	22	48,89%	45
6	5	4	4	2	4	2	3	5	5	34	75,56%	45
7	5	4	5	4	4	3	4	5	5	39	86,67%	45
8	5	3	5	3	3	4	4	5	3	35	77,78%	45
9	4	3	5	2	3	1	2	5	4	29	64,44%	45
10	4	3	5	2	3	2	3	5	4	31	68,89%	45
TOTAL PONT.	44	33	43	27	37	26	32	49	41	332		
TOTAL BLO 1	50	50	50	50	50	50	50	50	50			
PERCENTUAL	88%	66%	86%	54%	74%	52%	64%	98%	82%	74%	CONTROLE	

Fonte: Próprio autor com dados da pesquisa 2018.

Observando a tabela 2 é possível verificar que dos 450 pontos (50 x 9) possíveis por bloco, a serem alcançados no uso do controle gerencial, considerando-se que os gerentes por suas respostas alcançaram 332 pontos, isto é, 74% referente a bloco 1. Os gerentes representam no gráfico um maior uso na utilização de indicadores para o acompanhamento dos resultados (questão 2). Percebe-se que a entidade gerencia por meio de informação, o que embasa a tomada de decisão, identifica possíveis falhas e direciona uma decisão assertiva para as situações que venham acontecer e impactem o desempenho da organização.

Como resultado geral, o uso do controle gerencial é bem empregado pela gestão, que o considera importante na organização hospitalar em questão, auxiliando os administradores e gerentes a tomarem decisões mais corretas, acompanhando o desempenho dos serviços prestados.

Gráfico 1- A utilização de indicadores para o acompanhamento dos resultados é importante na organização.

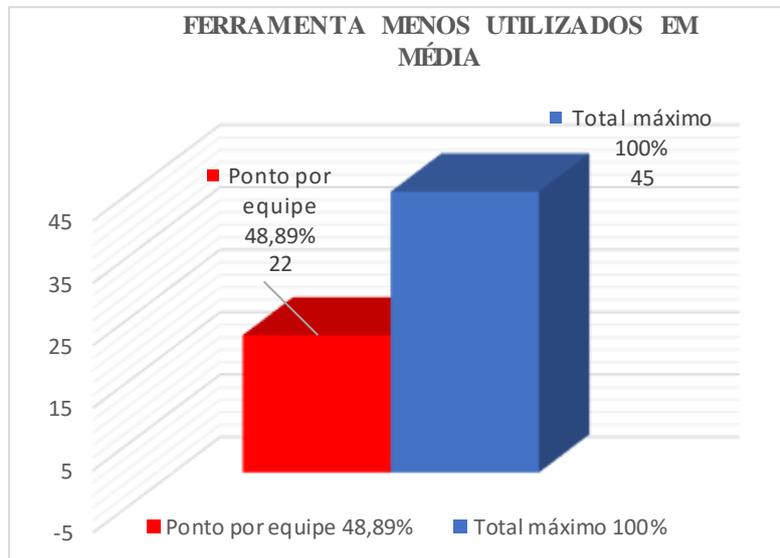


Fonte: Próprio autor com dados da pesquisa 2018.

Quanto o uso dos indicadores para o acompanhamento dos resultados o gráfico 1, constatou-se que dos 45 pontos (5 x 9) possíveis a serem alcançados, a equipe de gerencia obteve 42 pontos por suas respostas, isto é 93% em relação a utilização de indicadores.

Os indicadores são uma ferramenta importante na tomada decisão, pela quantidade informação que pode ser utilizada.

Gráfico 2- Realizo controle de estoque como, ABC, XYZ*. *(ABC – importância monetária / XYZ – nível de imprescindibilidade)



Fonte: Próprio autor com dados da pesquisa 2018

Analisando o gráfico 2, quanto ao uso do controle de estoque (questão 5), observou-se que dos 45 pontos possíveis a serem atingidos por suas respostas, os responsáveis pelo gerenciamento das atividades obtiveram 22 pontos, isto é 48,89%, sendo uma ferramenta menos utilizada em média pelos gerentes.

O controle de estoque é uma ferramenta importante para as atividades executadas no ambiente hospitalar, pois, por meio dele, poderá administrar melhor o que entra e sai da organização, esse gerenciamento surge para suprir a necessidade de controlar os materiais utilizados nas atividades. Seria interessante a utilização maior da gestão de estoque, por exemplo com as ferramentas XYZ, que é um método que classifica os produtos pela sua importância, e o ABC pelo custo do produto, visa identificar os produtos em função dos valores (BULIŃSKI et al., 2013).

Tabela 3- Resultados da tomada de decisão

QUESTÕES	TOMADA DE DECISÃO										Q	P	M
	G.F	G.M	G.T	G.AD	G.TI	G.H	D.ADM	SUP.COM	CONT.				
1	5	3	5	2	4	3	4	4	4	4	34	75,56%	45
2	4	4	5	3	4	2	3	5	4	4	34	75,56%	45
3	5	3	5	3	4	3	3	5	3	3	34	75,56%	45
4	3	3	5	2	3	3	2	2	3	3	26	57,78%	45
5	4	4	5	2	3	4	4	5	4	4	35	77,78%	45
6	4	4	5	2	3	2	4	4	5	5	33	73,33%	45
7	5	3	5	3	3	2	4	4	5	5	34	75,56%	45
8	5	3	4	2	3	4	5	5	4	4	35	77,78%	45
9	4	4	4	2	3	2	5	4	4	4	32	71,11%	45
10	1	3	5	2	2	1	3	3	4	4	24	53,33%	45
TOTAL PONT.	40	34	48	23	32	26	37	41	40	40	321		
TOTAL BLO 1	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50			
PERCENTUAL	80%	68%	96%	46%	64%	52%	74%	82%	80%	80%	71%	DECISÃO	

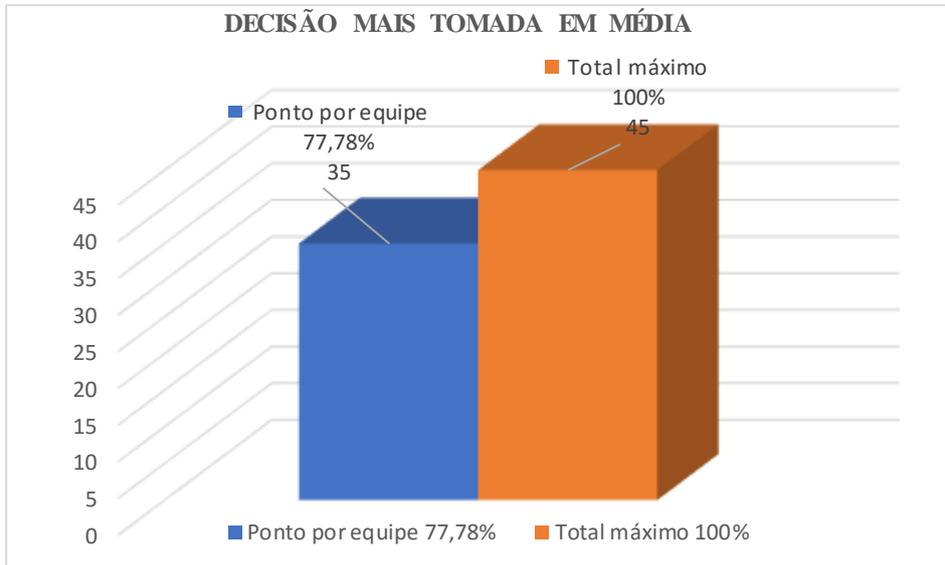
Fonte: Próprio autor com dados da pesquisa 2018.

De acordo com os resultados obtidos, no uso da informação para tomada de decisão, é possível observar na tabela 3, que dos 450 pontos (50 x 9) possíveis a serem alcançados na tomada de decisão, ressalta-se que nesse quesito foi avaliado que os gerentes por suas respostas alcançaram 321 pontos, isto é, 71% referente ao bloco 2.

Portanto, os resultados mostram que usam mais controle gerencial e menos a tomada de decisão, com base nestes controles. No entanto, em percentual muito próximo, mostrando bom alinhamento entre o uso das ferramentas e a decisão embasada.

Cabe ressaltar que para a tomada de decisão correta, carece de dados precisos para gerar informação correta, no tempo ideal e, é claro, que o detentor destas informações saiba como utiliza-las, o que é fundamental para qualquer situação que surja e demande decisão assertiva, principalmente no ambiente hospitalar. O que pode ser obtido através de indicadores que forneçam informações que possibilitem, a partir de sua análise e interpretação, um direcionamento a ser tomado.

Gráfico 3- Há Influência do custo para a escolha dos insumos hospitalares a serem adquiridos.

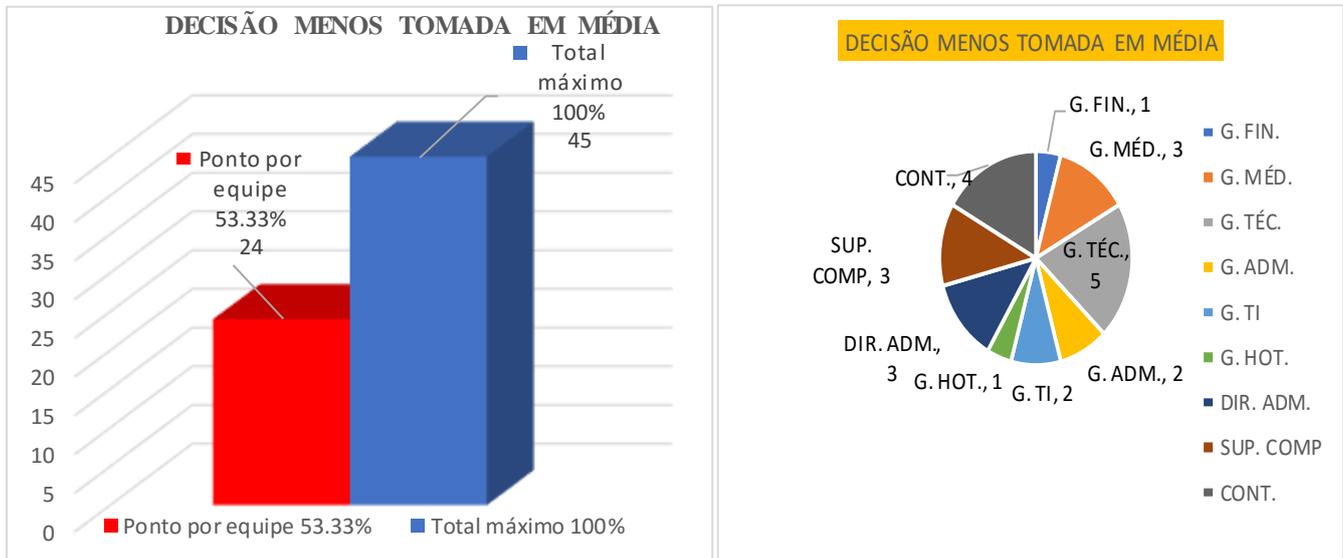


Fonte: Próprio autor com dados da pesquisa 2018.

Através do gráfico 3, é possível analisar que dos 45 pontos a serem alcançados, o gráfico acima revela que a equipe de gerência, por suas respostas, alcança 35 pontos, isto é 77,78% em relação há influência de custo para escolha dos insumos hospitalares (questão 5) a serem adquiridos. No entanto, destaca-se com maior grau na tomada de decisão.

Este resultado revela a preocupação da gestão com o controle de custo, muito em face do que já foi referido com relação à escassez de recursos financeiros. Porém não é tarefa das mais simples a determinação de custos em instituições dessa natureza, pois as informações geradas devem estar condizentes com a realidade da organização, oferecendo assim segurança. Principalmente no momento de adquirir algum material.

Gráfico 4- A terceirização é utilizada como medida de redução de custos.



Ao analisar o gráfico 3, é possível perceber que dos 45 pontos possíveis a serem atingidos, o gráfico verificou-se que a equipe de gerência, por suas respostas, alcança 24 pontos, isto é, 53,33%, em relação a decisão de empregar o processo de terceirização (questão 10). Por isto, constatou-se que a terceirização é a tomada de decisão menos frequente.

A terceirização é uma alternativa econômica para reduzir custos e despesas garantir benefícios à empresa. Essa medida reduz o custo da empresa gastando menos com desperdício de matérias e máquinas, além de ter um menor custo com rescisões, rotatividade de pessoal, substituição de férias, redução na folha de pagamento etc. Contudo, percebe-se que houve baixa adesão a esta prática.

Além das questões “fechadas” apresentadas, acrescentou uma questão “aberta” ficando a critério dos respondentes: “Você acrescenta alguma mudança ou sugestão ocorrida, como importante para o controle e gerenciamento na atividade hospitalar?” Dos nove gerentes entrevistados apenas dois responderam à questão.

Entrevistado A Gerente TI: “Melhor aproveitamento dos sistemas de informação, a fim de conseguir encontrar, identificar através de relatórios áreas nevrálgicas da unidade, e então buscar tomar decisões mais assertivas”.

Entrevistado B Diretor administrativo: “A implantação e implementação da farmácia satélite no centro cirúrgico, que possibilitará maior nível de controle de suprimentos hospitalares”.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a contribuição do controle gerencial em uma organização hospitalar na cidade de Arapiraca no Estado de Alagoas. Por meio da literatura consultada, verificou-se que o controle gerencial abrange todos os tipos de controles físicos e financeiros de uma organização e que os sistemas de informação fornecem suporte a estes controles, inserindo-se a contabilidade gerencial e os controles internos neste escopo. Assim, para analisar se uma organização hospitalar emprega tal conhecimento, realizou-se um estudo de caso. Por meio de questionamento aos principais gestores foi possível aferir o uso e a tomada de decisão com base em controles gerenciais.

Verificou-se que a ferramenta de gerenciamento, de modo geral, atende à necessidade da entidade, pois nos resultados obtidos por meio de questionário, a equipe de gestores da entidade faz uso do controle gerencial.

Quanto à tomada de decisão com base nos controles gerenciais, os resultados revelaram que é ligeiramente menor do que o uso das ferramentas, mas mesmo assim está presente no processo administrativo.

Para que esse estudo contribua com a organização é necessário à tomada de decisão aumente entre os gerentes, por meio do controle gerencial, a fim de prevenir perdas e desperdícios, analisar a lucratividade dos serviços, possibilitar a visualização da margem de contribuição de cada procedimento entre outros benefícios.

Diante dos resultados obtidos, conclui-se que objetivos propostos foram atingidos, os controles gerenciais são ferramentas adequadas para auxiliar as organizações hospitalares em suas decisões como próprio nome define controle, gerenciamento e sistema.

Quanto os objetivos específicos, o primeiro; descrever e examinar através de fundamentação teórica, a contribuição do controle gerencial para as organizações, a pesquisa apresentou informações confirmatórias de sua importância nas organizações. O segundo objetivo; analisar se a informação contábil está sendo utilizada para fins de controle e tomada de decisão no hospital; foi alcançado pois percebeu-se que os gestores utilizam informações de custos para definir preço de venda de procedimentos, bem como apuram a margem de contribuição; o ultimo objetivo é analisar se a ferramenta de gerenciamento atende a necessidade da entidade. O hospital estudado possui um sistema de informação gerencial capaz de fornecer toda informação necessária aos gerentes para tomada de decisão, portanto basta fazer uso dessa ferramenta acompanhando as atividades executadas.

Por fim, tendo em vista que a hipótese trazida no início deste trabalho, foi confirmado que o controle gerencial é um sistema de informação eficaz capaz de auxiliar na tomada de decisão, a entidade possui um sistema de informação que atende a necessidade da empresa. Ademais este trabalho apresenta a importância de acompanhar os resultados para controle gerencial da empresa, sendo como fonte de informação o próprio sistema, os relatórios são fundamentais para visualizarmos a necessidade de soluções e assim prevenirmos as possíveis falhas no gerenciamento de informação.

REFERÊNCIAS

- ANTHONY, R. N.; GOVIDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANTHONY, R. N.; GAVINDARAJAN, V. **Sistema de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ALMEIDA, M.C.; **Auditoria: um Curso Moderno e Completo**. 6. ed. São Paulo: 2007.
- ALEMI, F.; SULLIVAN, T. **An Example of Activity Based Costing of Treatment Programs**. *The American Journal of Drug and Alcohol Abuse*, v. 33, n. 1, p. 89-99, 2007.
- BOUWENS, J.; ABERNETHY, M. A. 82 *I. M. Beuren; C. B. D. Magro; D. R. Dias / Rev. Cont Org 20 (2014)* 82-83 The consequences of customization on management accounting system design. **Accounting, Organizations and Society**, v. 25, p. 221-241, 2000.
- BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistema de Informação: Um enfoque Gerencial**, 2ed. Atlas, São Paulo 2008, p 240
- BULIŃSKI, Jerzy; WASZKIEWICZ, Czesław; BURACZEWSKI, Piotr. **Utilization of ABC/XYZ analysis in stock planning in the enterprise**. *Baza agro*, n. 61, p. 89-96, 2013. Utilização da análise ABC / XYZ no planejamento de estoques na empresa. Disponível em: <<http://agro.icm.edu.pl/agro/element/bwmeta1.element.agro-2a922d29-522b-4730-8cff-9aaeace68191/c/14.pdf>>. Acesso em 02 de setembro 2018.
- BHBIT, **O Terceiro Setor- Significado e sua História no Brasil**: Outubro, de 2017 Disponível em: <<https://www.bhbit.com.br/terceiro-setor/o-que-e-terceiro-setor-significado/>> Acesso em 15 de julho 2018.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 5ª ed. - São Paulo: Atlas S.A, 2011.
- CRUZ, T. **Sistemas de informações gerenciais: tecnologia da informação e a empresa do século XXI**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000. 249p.
- CATELLI, Armando. **Controladoria**. Uma Abordagem da Gestão Econômica Gecon. 2ªed- São Paulo: Atlas S.A,2011.
- CASTRO, I., 2017 – **Regional de Arapiraca é referência em estágio curricular**. Julho, de 2017. Disponível em: <<http://diarioarapiraca.com.br/post/davi-salsa/regional-de-arapiraca-e-referencia-em-estagio-curricular/24/32007>> Acesso em: 12 de outubro 2017.
- CHENHALL, R. H. **Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future**. *Accounting, Organizations and Society*, v. 28, p. 127-168, 2003.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial**. Planejamento e controle gerencial. 5ª ed. São Paulo: Atlas S.A,2009.
- FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A.R.; JUNQUEIRA, E. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e**

sociológico. São Paulo: Atlas, 2009.

FOINA, P.R. **Tecnologia de informação: Planejamento e gestão**. São Paulo, Editora Atlas, 2001.

GARRISON, Ray H., et al. **Contabilidade gerencial**. 11^o ed. Rio Janeiro: LTC, 2007.

GÓES, W.M 2007. **Análise dos Sistemas de Informação do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto Rumo ao Sistema de Informação Gerencial**. Dissertação de mestrado, Ribeirão Preto 2007.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GONCALVES, Rosana C.M. Grillo et al. **Sistemas de Informação: Ênfase em Controladoria e contabilidade**. São Paulo: Atlas S.A-2009.

Hornngren, Charles T.; Sundem, Gary L.; Stratton Willian O.; **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Prentice Hall, 2004

JONES, Gareth R.; George, Jennifer M. **Administração contemporânea**. Tradução: Maria Lúcia G. L. Rosa. 4^a edição. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LAUDON, K.C.; LAUDON, J.P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LLAURADÓ, Oriol. **ESCALA DE LIKERT: O QUÉ É E COMO UTILIZÁ-LA**. 2015. Disponível em: <<https://gaussconsulting.com.br/blog/escala-de-likert-o-que-e-e-como-utiliza-la/>>. Acesso em: 20 fevereiro 2019.

MARQUES, Wagner Luiz. **Contabilidade Gerencial à necessidade das Empresas**. 2a edição. Paraná: Cidade, 2004.

MARCONI, Maria de Andrade.; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2008. 277 p.

MIGLIAVACCA, P. N. **Controles Internos nas Organizações**. 2.ed. São Paulo: Edicta, 2004.

MERCHANT, K. A. E VAN DER STEDE, W. A. **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives** (2^o ed), 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais: Estratégias Táticas Operacionais**. 12^a Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008, 299 páginas

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em Sistema de Informação Contábil**. 7^a ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010. ©

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTO, M.A.G.; BANDEIRA, A. A. **A importância dos sistemas de informações gerenciais para as organizações**. XIII SIMPEP. Bauru, Nov 2006.

PIZZOLATO, Nélio Domingues. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 2^a ed. rev., e ampl. São Paulo: Makron Books, 2000. P. 193 - 209.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**. 4 eds. São Paulo: Atlas, 2004.

PEDRIQUE, A.L. 2010. **Controle Gerenciais e Decisões em Organização do Segmento de Saúde**. Dissertação de mestrado em controladoria empresarial – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo 2010.

REZENDE, D.A.; ABREU, A.F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RICARDINO, Álvaro. **Contabilidade gerencial e societária**: origens e desenvolvimento. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBERTO, C., 2011 – **Hospital Santa Maria fecha suas portas após 25 anos de atendimento**. Julho de 2011. Disponível em: <<http://betosilvarapiracaaae.blogspot.com.br/2011/07/hospital-santa-maria-fecha-suas-portas.html>> Acesso em: 12 outubro 2017.

SOUZA, A. A. et al 2009. **Controle de Gestão em Organizações Hospitalares**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 15-29, julho-setembro 2009. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36675/39396>> Acesso 21 de Outubro 2017.

SOUZA, Luiz Eurico de. **Fundamentos da contabilidade gerencial**: um instrumento para agregar valor. 1ª edição Curitiba: Juruá, 2008.

VERGARA, Sylvia Constante. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VICO MANAS, Antônio. **Administração de sistemas de informação**. 8ª edição. São Paulo: Erica, 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 CARTA DE APRESENTAÇÃO

APÊNDICE 1 CARTA DE APRESENTAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS

CAMPUS SERTÃO

UNIDADE DE SANTANA DO IPANEMA

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado(a) Senhor(a),

Como parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Alagoas, Campus Sertão, estou conduzindo uma pesquisa aos responsáveis pelo controle gerencial, gerente médico, financeiro, administrativo, TI, hotelaria, enfermagem, supervisor de compras, contador e diretor administrativo.

O TCC, orientado pelo Prof. Me. Leandro Wickboldt Araújo, terá como tema “A Contribuição do Controle Gerencial na Atividade Hospitalar: Uma Análise de Hospital em Arapiraca- AL, tendo então como principal objetivo Analisar o Controle Gerencial na Atividade Hospitalar.

Suas respostas devem representar a real percepção que você tem acerca da contribuição Controle Gerencial. Nenhum respondente será identificado na pesquisa, pois os dados serão analisados de forma consolidada, preservando desta forma o sigilo dos entrevistados participantes da pesquisa.

Agradeço antecipadamente sua valiosa colaboração a esta pesquisa

Atenciosamente,

Dayseane Silva de Farias Santos.

Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Alagoas

ANEXO QUESTIONÁRIO

A CONTRIBUIÇÃO DO CONTROLE GERENCIAL NA ATIVIDADE HOSPITALAR: UMA ANÁLISE DE UM HOSPITAL EM ARAPIRACA.

BLOCO I CONTROLE GERENCIAL.

Em relação às assertivas abaixo, assinale o grau com que os supervisores, gerentes e alta direção utilizam os controles gerenciais para realizar as atividades descritas, utilizando a seguinte escala: (1) Nunca utilizado, (2) Raramente, (3) Às vezes, (4) Frequentemente, (5) Sempre.

	1	2	3	4	5
1-A organização monitora indicadores quantitativos gerenciais, como número de atendimento, convênios.					
2- A utilização de indicadores para o acompanhamento dos resultados é importante na organização.					
3-Analisa a lucratividade dos serviços prestados ao convênio, particular e SUS.					
4- Realiza análise sobre o consumo de materiais e medicamentos que foram utilizados nos procedimentos e atendimentos, semanalmente.					
5-Realizo controle de estoque como, ABC, XYZ*. *(ABC – importância monetária / XYZ – nível de imprescindibilidade).					
6-A entidade faz acompanhamento de custos e despesas.					
7-É feito pesquisa de mercado para compra de matérias e medicamentos.					
8-Determina o preço conforme o custo real do procedimento.					
9-Acompanha através de relatórios, mensalmente, os custos e despesas, por setor, para poder corrigir os possíveis erros prevenindo perdas e desperdícios.					
10- Avalia por meio de relatório os custos e despesas referentes ao setor de atuação.					

BLOCO II O USO DO SCG NA TOMADA DE DECISÃO

Em relação às assertivas abaixo assinale como o controle gerencial afeta a tomada de decisão no ambiente hospitalar 1. “a ”5. (1) Nunca utilizado, (2) Raramente, (3) Às vezes, (4) Frequentemente (5) Sempre.

	1	2	3	4	5
1-Uso medidas de gerenciamento em diminuir custos por setor.					
2-Analiso a margem de contribuição (SUS, Convênio, Particular) dos serviços.					
3-Analiso a lucratividade / margem dos principais departamentos produtivos. Ex.: Apartamento, Centro cirúrgico etc.					
4-São encontrados problemas ao utilizar o sistema de informação para tomada de decisão. Ex.: falta de afinidade com sistema.					
5- Há Influência do custo para a escolha dos insumos hospitalares a serem adquiridos.					
6- É avaliado o custo benefício dos investimentos realizados, estrutural, equipamentos e etc.					
7- É analisado o custo médio de cada procedimento.					
7- Se a resposta da pergunta anterior for sim, responda. A partir dos resultados são alterados os valores cobrados, se necessário.					
9-Foca em ações para reduzir custos podendo investir em novos setores de atendimento.					
10- A terceirização é utilizada como medida de redução de custos.					

Além das questões apresentadas acima, você acrescenta alguma mudança ou sugestão ocorrida, como importante para o controle e gerenciamento na atividade hospitalar?

