



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MONALIZA VIEIRA GONÇALVES**

**INVESTIGAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO UTILIZADAS NOS  
HOSPITAIS PÚBLICOS E PRIVADOS: UM ESTUDO NOS  
MUNICÍPIOS DE SOUSA, CAJAZEIRAS E POMBAL - PB**

**SOUSA - PB  
2010**

**MONALIZA VIEIRA GONÇALVES**

**INVESTIGAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO UTILIZADAS NOS  
HOSPITAIS PÚBLICOS E PRIVADOS: UM ESTUDO NOS  
MUNICÍPIOS DE SOUSA, CAJAZEIRAS E POMBAL - PB**

**Monografia apresentada ao Curso de  
Ciências Contábeis do CCJS da  
Universidade Federal de Campina  
Grande, como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharela em  
Ciências Contábeis.**

**Orientadora: Professora Ma. Mirza Cunha Saraiva.**

**SOUSA - PB  
2010**

**MONALIZA VIEIRA GONÇALVES**

**INVESTIGAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO UTILIZADAS NOS  
HOSPITAIS PÚBLICOS E PRIVADOS: um estudo nos municípios de Sousa,  
Cajazeiras e Pombal – PB.**

Esta monografia foi dita como adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis e aprovada pela banca examinadora designada pela Coordenação do Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande – PB.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Msc. Mirza Cunha Saraiva - Orientadora

---

Prof. Msc. Francisco Dinarte de Sousa Fernandes- Membro

---

Marcos Macri Oliveira- Membro

## DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por este termo, eu, abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo referido Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: *Investigação das Práticas de Gestão Utilizadas nos Hospitais Públicos e Privados: um estudo nos municípios de Sousa, Cajazeiras e Pombal - PB*, estando ciente das sanções legais previstas referentes ao plágio. Portanto, ficam, a instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, pela veracidade e originalidade desta obra.

Sousa, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010.

Monaliza Vieira Gonçalves  
Autora

Aos meus pais, Josemar e Geralda, pelo amor e dedicação que sempre tiveram a nossa família, em especial, pelo esforço empreendido na formação de seus filhos.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, desejo manifestar um agradecimento caloroso e intenso a Deus, o Rei dos reis e o Senhor dos senhores. Ao meu Deus toda honra, todo louvor e toda glória.

Aos meus queridos pais, Josemar e Geralda, por terem me estimulado, dado força, pelo carinho que sempre tiveram comigo, guiando-me sempre para o caminho certo, e pela sua riquíssima humildade.

Sou grata a minha orientadora Mirza, por seu carinho, sua orientação, pelo incentivo, confiança e amizade.

Minha profunda gratidão as minhas amigas Natália e Cilene, que me acompanharam nessa fase da minha vida, e que me deram força e carinho.

Agradeço a todos que contribuíram direta e indiretamente para a conclusão do Curso.

“Quando no complexo teatro humano há sonhos, os surdos podem ouvir melodias, os cegos podem ver cores, os abatidos podem encontrar força para continuar. Os sonhos têm o poder de nos levar a patamares impensáveis” (Augusto Cury).

## RESUMO

As organizações ao perceberem as mudanças ocorridas no mercado passaram a destinar suas ações para a qualificação e conquista de melhores resultados através das práticas gerenciais, tornando-se assim mais eficientes. Com isso, buscou-se investigar as práticas de gestão utilizadas pelos administradores de hospitais públicos e privados nos municípios de Sousa, Cajazeiras e Pombal - PB. Para a consecução dos objetivos propostos, realizou-se inicialmente uma revisão bibliográfica, onde foram abordados alguns assuntos como o surgimento e a evolução da Contabilidade Geral e a Gerencial, como consequência do desenvolvimento da sociedade e da economia, bem como as práticas gerenciais mais utilizadas, segundo a literatura. A pesquisa realçou a importância da Contabilidade Gerencial no processo de formação dos resultados das organizações, auxiliando-as nas tomadas de decisão. Além disso, identificou o perfil dos gestores e as estratégias utilizadas. Identificou ainda que os gestores dos hospitais pesquisados admitem que é necessário possuir conhecimento em Contabilidade Gerencial e Administração, porém 66,67% são formados em outras áreas como medicina e enfermagem. Apenas 16,64% possuem uma especialização em Administração Hospitalar. Com isso, observou-se que na hora de contratar um profissional, essas instituições não seguem um padrão definido na busca de um perfil adequado e com experiências anteriores. No entanto, não fica claro nas respostas qual é o grau de conhecimento administrativo e contábil desses funcionários. 83% dos gestores mencionaram receberem relatórios administrativos mensais e usarem sistemas de custos e de medição de desempenho dentro dos hospitais, o que vem a ajudar na busca por bases decisórias. Utilizam também informações fornecidas pelas demonstrações contábeis, que são repassadas em momentos oportunos. Com isso, percebeu-se que o surgimento de práticas de gestão tem ocupado lugar de destaque nas instituições hospitalares, principalmente no nível gerencial, provocando a conscientização e o comprometimento dos gestores para a realização de ações coletivas que geram valores.

**Palavras-Chave:** Gestão Hospitalar, Práticas Gerenciais, Informações Contábeis.



## ABSTRACT

The organizations to understand the changes in the market the organizations started to destine his actions for the qualification and conquest of better results through the management practices, becoming so more efficient. With this, one searched to investigate the practical ones of management used by the administrators of public and private and in the cities of Sousa, Cajazeiras and Pombal - PB For the achievement of the considered objectives, a bibliographical revision was become fulfilled initially, where some subjects had been boarded as the sprouting and the evolution of the General Accounting and the Managemental one, as consequence of the development of the society and the economy, as well as practical the managemental ones more used, according to literature. The research enhanced the importance of the Managemental Accounting in the process of formation of the results of the organizations, assisting them in the decision taking. Moreover, it identified to the profile of the managers and the used strategies. It identified despite the managers of the searched hospitals admit that it is necessary to possess knowledge in Managemental Accounting and Administration, however 66.67% are formed in other areas as medicine and nursing. But 16.64% possess a specialization in Hospital Administration. With this, it was observed that in the hour to contract a professional, these institutions do not follow a standard defined in the search of an adequate profile and with previous experiences. However, it is not clearly in the answers which are the degree of administrative and countable knowledge of these employees. 83% of the managers had mentioned to receive administrative reports monthly and inside to use systems of costs and measurement of performance of the hospitals, what it comes to help in the search for power to decide bases. They also use information supplied for the countable demonstrations, which are repassed at opportune moments. With this, one perceived that the sprouting of practical of management has busy place of prominence in the hospital institutions, mainly in the managemental level, provoking the awareness and the engaged of the managers for the accomplishment of class actions that generate values.

**Word-Key:** Hospital Management, Practical Managemental, Countable Information.

## TABELAS

Tabela 1 – Idade dos Gestores.....	48
Tabela 2 – Posição do Gestor no Hospital.....	48
Tabela 3 – Tempo de Experiência.....	49
Tabela 4 – Área de graduação.....	50
Tabela 5 – Processos de Gestão.....	52
Tabela 6 – Participação nos Processos.....	53
Tabela 7 – Utilização de Sistemas e Relatórios.....	54
Tabela 8 – Barreiras na Implantação dos Sistemas de Desempenho e Custos.....	55
Tabela 9 – Indicadores Trabalhados.....	56
Tabela 10 – Realização do Benchmarking.....	56
Tabela 11 – Papel do Contador.....	57
Tabela 12 – Demonstrações Contábeis Repassados para a Entidade.....	58

## GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade dos Gestores.....	48
Gráfico 2 – Posição do Gestor no Hospital.....	48
Gráfico 3 – Tempo de Experiência.....	49
Gráfico 4 – Área de graduação.....	50
Gráfico 5 – Processos de Gestão.....	52
Gráfico 6 – Participação nos Processos.....	53
Gráfico 7 – Barreiras na Implantação.....	55
Gráfico 8 – Indicadores Trabalhados.....	56
Gráfico 9 – Realização Benchmarking.....	56
Gráfico 10 – Papel do Contador.....	57
Gráfico 11 - Demonstrações Contábeis.....	58

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1 TEMA E CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO</b> .....	<b>16</b>
1.2.1 Objetivo Geral.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
<b>1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO</b> .....	<b>17</b>
<b>1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>19</b>
1.4.1 Classificação da Pesquisa.....	19
1.4.2 Universo da Pesquisa.....	20
1.4.3 Procedimentos de Coleta de Dados.....	21
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1 ABORDAGEM HISTÓRICA DA CONTABILIDADE</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2 A CONTABILIDADE E A SUA PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO</b> .....	<b>25</b>
2.2.1 Contabilidade Gerencial.....	26
<b>2.3 DESTAQUE A ALGUMAS PRÁTICAS GERENCIAIS</b> .....	<b>28</b>
2.3.1 Processo de Gestão.....	29
2.3.1.1 Planejamento.....	29
2.3.1.2 Execução.....	28
2.3.1.3 Controle.....	28
2.3.2 Orçamento.....	32
2.3.3 Estratégia.....	33
2.3.4 Relatórios de Gestão.....	35
2.3.5 Medidas de Desempenho.....	36
2.3.6 Sistema de Custeio.....	37
2.3.7 Indicadores Financeiros e Não-Financeiros.....	38
2.3.8 Benchmarking.....	39
<b>2.4 IMPORTÂNCIA SOCIAL DO HOSPITAL</b> .....	<b>40</b>
<b>2.5 A CONTABILIDADE NAS INSTITUIÇÕES HOSPITALARES</b> .....	<b>42</b>
<b>2.6 O GESTOR E AS INSTITUIÇÕES HOSPITALARES</b> .....	<b>43</b>
<b>3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>47</b>
<b>3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS</b> .....	<b>47</b>
<b>3.2 ASPECTOS RELACIONADOS À TOMADA DE DECISÃO</b> .....	<b>51</b>
<b>3.3 ASPECTOS RELACIONADOS À CONTABILIDADE</b> .....	<b>53</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>61</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>65</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema e Caracterização do Problema

A globalização proporcionou ao mundo a oportunidade de uma ampla integração com novos pensamentos e culturas. As organizações ao perceberem as mudanças ocorridas no mercado e observando nelas oportunidades de crescimento, passaram a destinar suas ações para a qualificação e conquista de melhores resultados, tornando-se assim mais eficientes.

Com isso, existe a necessidade de elaborar planejamentos baseados em uma análise do que foi realizado, para que se obtenha uma noção do que pode e deve ser melhorado no processo produtivo, de forma a contribuir para a conquista de novos espaços e mercados consumidores.

Diante disso, como forma de se manterem no mercado atual, as organizações estão adotando uma série de práticas de gestão, capazes de mensurar sua atuação ao longo dos exercícios financeiros, para que possam avaliar e conseqüentemente melhorar o desempenho operacional, econômico e financeiro, buscando diminuir custos e aumentar o grau de eficiência.

Com este novo ambiente que se forma percebe-se a necessidade da Contabilidade Gerencial para ajudar aos gestores com informações úteis e relevantes de modo a facilitar o processo de planejamento, execução e controle da entidade, assegurando sua permanência e continuidade no mercado de trabalho.

A literatura tem evidenciado o quanto as práticas de gestão contribuem para a eficiência das operações da organização gerando resultados eficazes, que por sua vez podem ser aplicadas nos mais diversos segmentos de mercado.

No entanto, o presente trabalho enfocará as instituições hospitalares por serem consideradas organizações particularmente complexas por agregarem um conjunto de serviços, como hotelaria, restaurante, farmácia, lavanderia, laboratório e outros, exigindo, portanto, um nível de profissionalização de gestão condizente com essa realidade.

Segundo Borba e Klimann Neto (2008), a área hospitalar está sofrendo uma mudança de paradigma. Com uma visão que busca a melhoria contínua, possuindo os seus recursos focados na qualidade, nas melhorias entre departamentos, trabalhando com o conceito de gestão baseada em evidência. O que torna fundamental para a tomada de decisões estratégicas nas organizações de saúde.

O cenário do setor hospitalar não difere de alguns setores da economia brasileira, sendo um dos seus principais problemas a redução de investimentos na área e o seu mau gerenciamento (CUNHA, 2002). Desse modo, a qualidade dos serviços de saúde tem estado à mercê dos interesses específicos das instituições.

No entanto, diferentes técnicas e ferramentas, muitas vezes utilizadas no setor industrial, têm sido adaptadas para a área de saúde. Dentre estes métodos ou ferramentas, destacam-se o foco na qualidade, no sistema de custeio e no processo de gestão (BORBA e KLIMANN NETO, 2008).

Nesse contexto, surge a necessidade de uma maior atuação do gestor hospitalar, pois este possui autonomia para cumprir todas as etapas do processo de gestão, buscando a otimização do resultado da entidade. Para isso, o gestor precisa ter conhecimento tanto nas áreas de gestão, como também nas áreas de orçamento, contabilidade, finanças, sistema de informação, bem como em gestão de pessoas para a obtenção de uma maior eficácia na sua gestão.

Para uma gestão empreendedora, as estratégias e as práticas gerenciais devem buscar a inovação, a aceitação das mudanças e a incorporação das competências inovadoras. De modo que a essência da gestão empreendedora é a busca permanente da inovação, orientada para resultados (CUNHA, 2002). Ou seja, a adoção de práticas gerenciais tais como a busca de antecipar acontecimentos e a procura por informações relevantes podem ajudar nos resultados positivos para a organização.

Diante disso, as organizações hospitalares apresentam em sua operacionalização procedimentos significativos na prestação de serviços de saúde à comunidade, e se empenham em obter desempenho empresarial que proporcione credibilidade e sustentabilidade.

De modo que, o setor hospitalar é uma instituição onde atividades intelectuais são mescladas com ciência e tecnologia de procedimentos utilizados diretamente em seres

humanos, com componentes sociais, culturais e educacionais, interferindo na estrutura, no processo e nos resultados.

Com isso, observa-se que a maioria dos hospitais não sabe quais são os procedimentos que geram maior lucratividade, qual tratamento deixa o melhor ganho por diária, quais são os médicos que agregam maior valor. E, principalmente, não conseguem criar conhecimento necessário para desenvolver ações que gerem resultados práticos na lucratividade.

Assim, percebe-se que administrar um hospital é uma tarefa complexa, pois envolve o conhecimento sobre a área da saúde, juntamente com as técnicas e conhecimentos de administração de empresas. Tornando-se importante uma pesquisa nessa área no intuito de investigar quais são as práticas gerenciais utilizadas pelos hospitais estudados.

Nesse contexto, a problemática a ser colocada nesta pesquisa emerge do seguinte questionamento: **Quais as práticas de gestão utilizadas nos Hospitais Públicos e Privados nos municípios de Sousa, Cajazeiras e Pombal - PB?**

## 1.2 Objetivos do Estudo

### 1.2.1 Objetivo Geral

- Investigar as práticas de gestão utilizadas nos Hospitais Públicos e Privados nos municípios de Sousa, Cajazeiras e Pombal - PB.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o perfil do gestor dos Hospitais Públicos e Privados nos municípios de Sousa, Cajazeiras e Pombal – PB;
- Demonstrar as práticas de gestão utilizadas por essas instituições;
- Mostrar a importância das práticas gerenciais para o desempenho das atividades e a maximização dos resultados;
- Descrever a organização do processo decisório dos Hospitais Públicos e Privados nos municípios de Sousa, Cajazeiras e Pombal - PB;

- Identificar o papel da Contabilidade no Processo Decisório dos Hospitais Públicos e Privados nos municípios de Sousa, Cajazeiras e Pombal - PB.

### **1.3 Justificativa do Estudo**

É notório que o mundo vive uma intensa fase de mutação em diversos setores de conhecimento humano, sejam elas sociais econômicas e políticas. Esse fato fez surgir novos procedimentos administrativos e contábeis elaborados segundo a necessidade atual que exige mais eficiência no controle e na avaliação dos resultados alcançados, visualizando a maximização do lucro.

Em face de todas essas mudanças no mercado, o avanço da tecnologia, o aumento da competitividade, a crescente exigência dos consumidores, dentre outros aspectos, as empresas precisam se adaptar a essas transformações, para garantir sua continuidade, bem como os hospitais a que se refere este trabalho, buscando adotar práticas gerenciais capazes de torná-los aptos a competir nesse ambiente dinâmico.

As práticas Gerenciais têm como objetivo, proporcionar aos gestores hospitalares os meios que os levam a atingir a eficácia organizacional, com o menor sacrifício de recursos possíveis, conduzindo-a efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessário para a sua continuidade.

Assim, a pesquisa se justifica na medida em que permite conhecer as práticas usualmente utilizadas pelos gestores dos hospitais públicos e privados nos municípios de Sousa, Cajazeiras e Pombal - PB, bem como essas práticas têm auxiliado os mesmos nas tomadas de decisões gerenciais.

Uma vez que a administração hospitalar é uma área que está se expandindo cada vez mais. E o aumento da estrutura hospitalar aumentou também a complexidade do seu funcionamento. Diante disso, para que um hospital seja administrado com sucesso, é indispensável que possua em seu quadro de pessoal, um profissional técnico e conceitualmente preparado para gerir os seus recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos.



Ademais, pesquisar a utilização das práticas gerenciais pode contribuir para a eficiência dessas instituições, na medida em que o compartilhamento das descobertas obtidas no estudo pode servir de embasamento para o aprimoramento das práticas gerenciais utilizadas, além de fornecer subsídios para futuras pesquisas.

As práticas gerenciais muitas vezes carregam valores dos pesquisadores que as desenvolveram, não podendo ser aplicadas em qualquer cultura sem uma análise que aponte seus valores implícitos, ou seja, identifique seus pressupostos (CALDAS E WOOD, 1998).

O setor hospitalar tem objetivos, metas e resultados a serem alcançados, e com isso, precisa de uma ótima política de suprimentos, finanças e recursos humanos, o que exige aplicação efetiva das práticas de gestão.

Neste sentido, torna-se necessário fazer uma análise prévia da adaptação dos sistemas de controle gerencial à cultura em que a organização está inserida, na medida em que acreditam que as características do modelo adotado devem ser compatíveis não só com contexto interno da organização, mas também com seu contexto social.

Observa-se na literatura há existência de diversas práticas gerenciais adequadas para cada tipo de organização. Na área hospitalar torna-se relevante estudar as práticas gerenciais, como: Processo de Gestão, Orçamento, Estratégia, Relatórios de gestão, Medidas de Desempenho, Sistema de Custos, Indicadores Financeiros e Não-Financeiros, e Benchmarking, visto que, de acordo com a literatura, estas são as mais utilizadas dentro dessas organizações. Os autores Newman e Nollen (1996), Kessapidou e Varsakelis (2003), Borba e Klieman (2008), Goncalves (1983), Crepaldi (2004), Martins (1999), registram estudos empíricos que defendem a necessidade das práticas gerenciais.

Desse modo, o tema se mostra atual, na medida em que se pretende estudar quais as práticas gerenciais que estão sendo utilizadas nos hospitais das cidades de Cajazeiras, Sousa e Pombal no Estado da Paraíba, na busca de experiências significativas no que se refere à adoção das práticas gerenciais que podem influenciar nos resultados das organizações.

## **1.4 Procedimentos Metodológicos**

Para que um trabalho possa ser reconhecido como científico, ele precisa ser lógico, sistemático, coerente e, sobretudo bem argumentado. Isso o distancia de outros conhecimentos, como o senso comum, sabedoria, ideologia (DEMO, 2000). Diante do exposto, foram definidos para o desenvolvimento deste trabalho os seguintes tipos de pesquisas: bibliográfica, exploratória, qualitativa e de pesquisa de campo, conforme segue sua classificação.

### **1.4.1 Classificação da Pesquisa**

No desenvolvimento dos métodos e técnicas de pesquisa adotadas, inicialmente foi feita uma revisão bibliográfica na construção do quadro teórico do presente estudo com relação a conceitos inerentes a temática e posteriormente foi realizada uma pesquisa de campo.

Sobre pesquisa bibliográfica, Martins (2000) afirma que se trata de estudo para conhecer as contribuições científicas em relação a determinado assunto e tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica está para Gil (1999, p. 65), “no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. E, a pesquisa de campo, que conforme Gonsalves (2007) esse tipo de exame estuda um caso particular, ajudando na análise dos objetivos do trabalho.

Quanto aos objetivos, este trabalho caracteriza-se como um estudo exploratório. Segundo Gil (1999, p. 43), “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Caracterizando-se também, como uma pesquisa descritiva, uma vez que, esse tipo de estudo objetiva descrever as características de um objeto de estudo.

Assim, esse estudo consiste numa abordagem qualitativa, pela utilização de análises de dados documental em relação ao fato que está sendo estudado, para esclarecer os pontos investigados. E também, uma abordagem quantitativa, visto que, como procedimentos para se chegar aos resultados são utilizados recursos e de técnicas estatísticas, empregadas no processo de coleta de dados e tratamento dos mesmos.

#### **1.4.2 Universo da Pesquisa**

Esse estudo investiga as práticas gerenciais utilizadas na construção da informação necessária a gestão dos hospitais. De modo que o universo da pesquisa totalizou 6 hospitais, entre públicos e privados, sendo das seguintes cidades Paraibanas:

- ✓ Sousa – 2 Hospitais do Setor Privado e 1 do Setor Público;
- ✓ Cajazeiras – 2 Hospitais do Setor Público;
- ✓ Pombal – 1 Hospital do Setor Público.

Considerou-se todos os hospitais e casas de saúde que estão em plena atividade nas cidades pesquisadas. De modo que, quando existe ambulatório e internação, além de centros cirúrgicos, mesmo sendo clínicas ou casas de saúde, é visto como um hospital.

Já que a cuja função básica de um hospital consiste em proporcionar à população assistência-médica, tanto curativa como preventiva, sob quaisquer regimes de atendimento, inclusive domiciliar e cujos serviços externos irradiam até o âmbito familiar, bem como de encaminhamentos de pacientes, cabendo-lhes supervisionar e orientar os estabelecimentos de saúde a ele vinculados.

A pesquisa foi realizada com toda a população, restrita a seis instituições atuantes nas cidades já mencionadas. Para tanto, os gestores dessas instituições hospitalares receberam pessoalmente um questionário acompanhado de um texto explicativo sobre os propósitos da pesquisa e a importância de sua participação voluntária.

No qual, o administrador detém uma multiplicidade de funções que envolvem papéis interpessoais, de liderança, de coordenação de equipes de trabalho, elo de ligação entre a sua e outras organizações. Além de coletar e distribuir informações que seja relevantes para

a instituição, ajudando no processo de decisão, administração de conflitos, solucionador de problemas, negociador, alocador de recursos, entre outras funções.

Observando que os sujeitos da pesquisa possuem cargos na administração e têm autonomia no processo decisório. De modo a estarem aptos a lidar com o complexo do dia-a-dia de um hospital. No entanto, percebe-se que os médicos ainda ocupam os cargos de direção em grande parte dos hospitais pesquisados.

Diante do exposto, o tema da pesquisa foi escolhido em função da importância da utilização dessas práticas gerenciais como elemento de sustentação da competitividade dos hospitais, no qual, observa-se que esses hospitais ainda contam com um número muito reduzido de profissionais para atuar na administração hospitalar. Assim, a aplicação de práticas de gestão em hospitais pode oferecer expressivas oportunidades de aperfeiçoamento dos processos e considerando uma melhor utilização dos recursos para a prestação dos serviços de saúde da população.

### **1.4.3 Procedimentos de Coleta de Dados**

Com o objetivo de analisar as práticas de gestão utilizadas nos hospitais, foi aplicado um questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas aos gestores dos hospitais privados e públicos em três cidades nos municípios de Sousa, Cajazeiras e Pombal - PB, composto por 54 questões. O período analisado foi 2010.1, no qual, os questionários foram aplicados entre os meses de julho a agosto do mesmo ano.

Sobre o questionário, Chizzotti (1991) indica que ele consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e seqüencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre o assunto acerca dos quais estes saibam opinar ou informar.

Fato que é confirmado por Gil (1999), ao indicar que a sua elaboração consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Assim, tomou-se por base na elaboração do questionário o referencial teórico, na busca de atingir aos objetivos já definidos.

Diante disso, o questionário foi elaborado contendo critérios para investigar quais as práticas que os gestores utilizam, de forma a obter a informação que permitisse identificar o perfil do entrevistado, investigar quais os aspectos relacionados à tomada de decisão, além dos aspectos relacionados à contabilidade. Os dados foram organizados e analisados por meio de uma planilha Microsoft Excel ®.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Abordagem Histórica da Contabilidade

A Contabilidade surgiu com o objetivo inicial de controlar o patrimônio individual, e com a evolução das necessidades das sociedades mercantis passou também a controlar o patrimônio das organizações. De acordo com Marion (2005, p.30):

Costuma-se dizer que a Contabilidade é tão antiga quanto à origem do homem. Se abrirmos a bíblia em seu primeiro livro Gênesis, entre outras passagens que sugerem a Contabilidade, observamos uma “competição” no crescimento da riqueza (rebanho de ovelhas) entre Jacó e seu sogro Labão (+\_ 4000 a. C.). Se a riqueza de Jacó crescia mais do que a de Labão, para conhecer esse fato era necessário um controle quantitativo, por mais rudimentar que fosse.

Observa-se que a Contabilidade é uma Ciência Social que tem como objeto de estudo o patrimônio das entidades. Sua história iniciou-se há milênios, a partir do momento que o homem sentiu a necessidade de contar e controlar o seu patrimônio, com isso, o homem primitivo ao contar seus rebanhos e ao contar suas ânforas de bebidas, já estava praticando uma forma rudimentar de contabilidade.

A origem está ligada a necessidade de registros do comércio, à medida que o homem aumentava o seu patrimônio se preocupava em saber quanto poderiam render e qual a forma mais simples de aumentar as suas posses, tais informações não eram de fácil memorização, quando já em maior volume, solicitando registros. Assim, segundo Oliveira (2003, p.03):

O homem primitivo passou a evidenciar a riqueza patrimonial que detinha em inscrições pintadas nas paredes das grutas e também em pedaços de ossos, por meio de riscos ou sulcos. O desenho do animal ou do objeto representava a natureza daquilo que o homem primitivo havia conquistado e guardava. Os rabiscos que quase sempre se seguiam ao desenho da coisa ou do objeto denunciavam a quantidade existente. Os homens utilizavam a Contabilidade para definir quanto alguém possuía de um determinada mercadoria e qual o valor de troca dessa mercadoria em relação a outra.

Portanto, mesmo sem o desenvolvimento da escrita, o homem já utilizava a contabilidade como instrumento de controle patrimonial, a partir do uso de pedras e fichas de barro de vários formatos para registrar o seu patrimônio, em paredes de cavernas e tábuas, como uma forma de registro contábil da época. Colocavam-se pedras em recipientes para representar nascimento de animais, ou transferência de pagamento de dívidas ou outras razões.

Passando da Contabilidade Antiga para a Contabilidade Moderna por volta do século XII e XIII, com o grande desenvolvimento econômico principalmente nas cidades de Veneza, Florença, Genova entre outras, onde grandes centros comerciais começavam a se formar na Europa, a contabilidade acompanhou toda essa evolução tendo que desenvolver mecanismos que possibilitasse o controle e gerenciamento do negócios, surgindo em função disso as primeiras manifestações do Sistema das Partidas Dobradas (IUDICÍBUS, 2002).

Diante do exposto, observa-se que a contabilidade torna-se um ramo de conhecimento, que estuda o patrimônio das organizações e as funções do contabilista não se restringem ao âmbito meramente fiscal. De modo que, as informações contábeis vêm auxiliando os gestores em seus planejamentos e suas decisões.

Crepaldi (2008, p.02) define Contabilidade como:

Instrumento da função administrativa que tem como finalidade controlar o patrimônio das entidades, apurar os resultados das entidades bem como prestar informações sobre o patrimônio e sobre o resultado das entidades aos diversos usuários das informações contábeis.

Conforme o autor, percebe-se que a contabilidade é uma ferramenta imprescindível no dia a dia das empresas, para auxiliar no processo decisório da organização. Com a sua utilização, os administradores podem elaborar planos para o futuro da empresa.

Já Marion (2005, p. 25), define a Contabilidade como um "sistema de informação destinado a prover seus usuários de dados para ajudá-los a tomar decisões". Que por sua vez, não pode ser vista apenas para cumprimento de obrigações fiscais e determinações legais, pois a mesma é um instrumento de grande valia para as empresas atuando diretamente na tomada de decisão, fornecendo dados e informações aos seus usuários, para que estes possam analisar e tomar a decisão correta.

Frequentemente os gestores são obrigados a tomar decisões importantes para o sucesso da empresa. No entanto, uma decisão errada pode provocar sérios danos e até mesmo levá-los ao fracasso, por isso há necessidade de informações corretas para que contribua sobremaneira para a tomada de decisão.

Segundo Ludicibus (2002), o objetivo da Contabilidade pode ser o de fornecer informação estruturada de natureza econômica, financeira, produtiva ou social, aos usuários internos e externos. Assim, seu principal objetivo é de fornecer informações fidedignas, uma vez que a informação Contábil é utilizada por diferentes tipos de usuários.

## **2.2 A Contabilidade e a sua Participação no Processo Decisório**

O ambiente empresarial, nas últimas décadas passou por mudanças significativas tornando a gestão mais complexa, como consequência, passou a existir uma maior necessidade de busca pela competitividade nas empresas. Dessa maneira, a contabilidade se mostrou como um recurso importante no apoio ao processo decisório por meio de informações úteis para os gestores.

Franco (1997, p. 21) afirma que:

Contabilidade é a ciência que estuda os fenômenos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a classificação, a demonstração expositiva, a análise e a interpretação desses fatos, com fim de oferecer informações e orientações necessárias à tomada de decisões- sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

Diante disso, percebe-se que a informação Contábil é de suma importância para o processo de formação da organização, onde seu principal objetivo é estudar as variáveis que possibilitem o aumento da lucratividade, buscando sempre as melhores alternativas a serem utilizadas nas decisões da empresa, além de facilitar o desenvolvimento e a implementação da estratégia empresarial.

Observa-se também que a contabilidade é relevante para o monitoramento do desempenho, seja dos gerentes ou das unidades de negócios, ressaltando a importância dos custos



padrões, orçamentos e planos de lucros, ferramentas estas que devem ser adaptadas ao planejamento da empresa.

Segundo Marion (2008, pg. 26) “A Contabilidade é um instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisão dentro e fora da empresa. Ela é muito antiga e sempre existiu para auxiliar as pessoas a tomarem decisões”.

Percebe-se então que a Contabilidade é considerada um sistema de informação, que visa auxiliar os gestores à tomada de decisão. Informações estas que as organizações buscam para uma maior eficácia de sua gestão. Porém, um sistema de controle gerencial só poderá ser eficaz quando for consistente com as metas e as estratégias da organização. Mcgee e Prusak (1994, p.156) argumenta que:

Para que uma empresa seja bem-sucedida na tarefa de gerenciar a informação, precisa determinar um consenso sobre o que é a informação dentro de uma organização, quem a possui, sob que forma é conservada, que é o responsável pelo seu gerenciamento, e mais importante ainda, como controlar e utilizar a informação que existe em todas as organizações. O processo decisório é uma série de atividades interligadas visando escolher a melhor alternativa dentre várias apresentadas para alcançar um resultado desejado.

Portanto, fica evidente que a Contabilidade é o ramo da ciência capaz de auxiliar os gestores de diversas organizações, com o fornecimento de informações úteis, ajudando o gestor a tomar decisão correta, promovendo maior sustentabilidade e capacidade de sobrevivência da organização, uma vez que, para que essas informações sejam relevantes para os gestores, é preciso que seus relatórios e registros contábeis sejam verdadeiros e transparentes.

### 2.2.1 Contabilidade Gerencial

No contexto atual onde a competitividade exige novos modelos de negócios, a contabilidade gerencial deverá suprir as organizações de informações que garantam a sobrevivência e permanência no mercado, questionando-se sempre acerca da utilidade das informações

fornecidas para o processo decisório, identificando as variáveis que possam aumentar a lucratividade.

Segundo Miranda e Silva (2002, p. 79):

A Contabilidade gerencial ajuda aos gerentes a cumprir suas atribuições, que compreendem o planejamento, a direção, a motivação e o controle. Como ela está atrelada às necessidades dos gerentes e não às do público externo, é substancialmente diferente da contabilidade financeira. Ela está voltada mais para o futuro, dá menos importância à precisão, enfatiza os segmentos da organização, não é limitada pelos princípios contábeis geralmente aceitos e nem é obrigatória, porém é necessária.

Toda e qualquer atividade precisa de utensílios que permitam um gerenciamento adequado dos recursos existentes para o seu pleno desenvolvimento. Não se trata, nessa percepção, de avaliar apenas aspectos quantitativos, mas também qualitativos, que influem no desenvolvimento da atividade realizada. Não há como efetuar uma tarefa sem ao menos, ter a noção do gasto que será realizado, seja o da força humana necessária para a efetivação, seja dos recursos financeiros a serem alocados no andamento do seu desenvolvimento

A Contabilidade Gerencial se preocupa com o fornecimento de informações aos administradores, ou seja, a indivíduos no interior de uma organização, que dirigem e controlam suas operações (GARRISON E NOREEN, 2007). Mediante tal situação, a Contabilidade Gerencial surge como instrumento de grande valia para o empresário, pelo fato de fornecer informações úteis e relevantes, orientando aos gestores na formulação de suas ações ou para embasar seu processo decisório.

A informação contábil gerencial é de suma importância para a tomada de decisão e controle nas empresas, tendo como sua principal missão fornecer informações úteis para a tomada de decisões visando contribuir no alcance da eficácia de seus negócios. Assim sendo, auxilia no processo administrativo a suprir as necessidades informativas dos gestores através das práticas gerenciais, além de contribuir para a continuidade da empresa.

Crepaldi (2007, pg 20) afirma que:

A 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.

Com o suporte informacional advindo da Contabilidade Gerencial, o gestor passa a ter melhores condições de avaliar seu negócio, considerando prováveis situações futuras que podem até inviabilizar a continuidade das operações da organização. Pois sua utilização é um fator de competitividade, tornando-se a chave necessária para o crescimento e permanência das empresas no mercado de trabalho, pois as suas informações agregam valor para as entidades.

Diante de tais definições observa-se que a Contabilidade Gerencial permite um melhor controle sobre elementos que influem diretamente na empresa, disponibilizando ao gestor um banco de informações patrimoniais, financeiras e econômicas sobre a empresa, buscando concretizar as ações do gestor.

### **2.3 Práticas Gerenciais**

Com disputa por poder e prestígio entre as organizações e a necessidade de obter resultados rápidos, coerentes e consistentes que diminuam o risco de sobrevivência do negócio, os gestores precisam adotar novas práticas gerenciais e assim tornar sua empresa competitiva e conseguir resultados positivos.

A organização, com o apoio dessas práticas gerenciais, passa a ter melhores condições de administrá-la, considerando cenários e condições diferenciadas, podendo assim impedir a efetivação de atos inadequados ou que não produzam os fins esperados.

De modo que, as práticas gerenciais surgem como alternativa significativa para o gestor, com capacidade de contribuir para que as entidades consigam manter-se atuantes no mercado (STEVEN, 2005). Dentro das organizações várias são as práticas gerenciais utilizadas, no entanto, as destacadas nesse trabalho são: Processo de Gestão, Orçamento, Estratégia, Relatórios de gestão, Medidas de Desempenho, Sistema de Custos, Indicadores Financeiros e Não-Financeiros, e Benchmarking.

### 2.3.1 Processo de Gestão

A velocidade com que surgem novos produtos, processos e serviços tornam os mercados mais dinâmicos. Nesse ambiente de turbulências e de grande competição entre as empresas, estas precisam incorporar em sua gestão características que lhe permitam maior grau de flexibilidade e adaptação. Para tanto, tornam-se necessárias a aplicação de processos de gestão que venham a atender essas necessidades, bem como auxiliar na tomada de decisão.

Conforme Peleias (2002, p.14):

O processo de gestão está inserido no subsistema de gestão. É o principal processo decisório da empresa e é composto pelas etapas de planejamento, execução e controle. Esse processo precisa ser adaptado à realidade da organização e deve ser estruturado dentro de uma seqüência ordenada de etapas.

Neste sentido, faz-se necessário criar e inovar para obter novas soluções para os clientes, por esta razão surgem às práticas gerenciais a fim de contribuir para a capacidade de inovações e para a sustentação da competitividade empresarial.

Para Padoveze (2004) o processo de gestão é um conjunto de procedimentos decisórios e compreende as fases do planejamento, execução e controle da empresa, de suas áreas e de suas atividades. Observa-se, portanto, que o processo de gestão direciona as pessoas e os recursos a agregar valores aos serviços e produtos para obter resultados a fim de manter sua posição competitiva.

#### 2.3.1.1 Planejamento

Crescer e permanecer no mercado são objetivos de toda e qualquer empresa, no entanto para que esses objetivos sejam alcançados é necessário que haja organização nas atividades da empresa. Desde seu início, o aumento da concorrência é visível, e isso ocorre

porque as facilidades e oportunidades de se colocar um negócio são cada vez maiores. Portanto para se permanecerem no mercado além do capital é necessário de conhecimento e visão empreendedora.

Planejar é um passo muito importante para aqueles que não pretendem só abrir seu negócio, mas crescer e obter os resultados almejados, e oferecer produtos e serviços de qualidade. Para Maximiano (2007, p. 79):

O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.

O planejamento se configura como a primeira etapa do processo de gestão a ser executada. É nesta etapa em que se realiza uma análise do mercado com o objetivo de colher as informações necessárias para a formulação dos planos da empresa que serão, em seguida, utilizadas no delineamento das metas e objetivos a serem atingidos.

Percebe-se, portanto que planejar significa decidir antecipadamente, ou seja, escolher alternativas que possibilitem alcançar resultados desejados, controlando dessa maneira o futuro da organização, buscando diminuir os riscos e as incertezas. Segundo Garrison e Noreen (2007), para fazer um planejamento é necessário identificar as alternativas, e depois selecionar a que melhor atende aos objetivos da empresa.

Portanto, pode-se inferir que o planejamento é a elaboração das etapas que devem ser percorridas para atingir os objetivos e que, para se ter uma vantagem competitiva diante das outras empresas é necessário de um bom planejamento estratégico identificando as oportunidades e ameaças, os pontos fracos e fortes, definir as diretrizes estratégicas, identificar escolhas e optar aquela que for melhor para a empresa entre outras.

### 2.3.1.2 Execução

Catelli (2007) define execução como a fase em que os recursos são esgotados e os produtos gerados. Nessa etapa, ainda podem ser necessárias alterações e ajustes no programa, e como conseqüente, identifica-se as alternativas operacionais, selecionando a mais apropriada para poder implementar os ajustes.

De modo que a execução configura-se como a segunda fase do processo de gestão. Nesta fase os objetivos traçados no planejamento são colocados em prática e é onde ocorre o consumo dos recursos disponíveis para se atingir o resultado esperado. Conforme Maximiano (2007, p. 89):

O processo de execução consiste em realizar atividades planejadas, envolvendo dispêndio de energia física e intelectual. A natureza das atividades varia muito de caso para caso. Tudo depende do tipo de organização, dos objetivos, do que foi colocado nos planos, da competência das pessoas, da disponibilidade de recursos e de outros fatores.

Percebe-se, portanto que a execução é a fase encarregada em desempenhar tudo o que foi planejado e programado, para cumprir a missão da empresa, é obvio que planejar e não executar é perda de tempo.

### 2.3.1.3 Controle

O controle para Catelli (2007) deve ser executado nas atividades operacionais, na administração das áreas operacionais e na empresa em sua totalidade: avaliação de desempenho global e analítica. O que permite avaliar os resultados obtidos pela organização, criando condições necessárias para a continuidade da entidade. Nesta fase do processo de gestão, o gestor acompanha os processos executados, identifica os possíveis erros cometidos e corrige-os.

De acordo com Garrison e Noreen (2007) os administradores buscam garantir que o planejamento esteja sendo adotado, pois a chave de um controle eficaz é um *feedback*, no qual indica se as operações estão se desenvolvendo conforme o que foi planejado. Para

Maximiano (2007, p.91) "O processo de Controle está ligado à realização de objetivos. Para realizar objetivos, deve-se dispor de informações sobre os próprios objetivos e sobre as atividades que procuram realizá-las".

Já Dantas (2007, pg. 01) menciona que "todo gestor deve conhecer as ferramentas que estão ao seu alcance para que se tenham um melhor controle sobre as atividades desenvolvidas nas organizações e conseqüentemente, permitir uma melhor gestão".

O controle e a estrutura são duas ferramentas indispensáveis na gestão de uma organização. Assim, sistema de controle é um conjunto de medidas destinadas a influenciar o comportamento dos membros da organização a fim de ser congruente com os objetivos organizacionais. A eficácia e eficiência dessas ferramentas necessitam de sintonia com as características da estrutura organizacional, bem como com as dimensões culturais da organização e dos seus funcionários (GARRISON E NOREEN, 2007).

Observa-se que o sistema de controle visa à harmonia de objetivos, enfatizando o conceito de centro de responsabilidade dentro da estrutura organizacional. Trata-se do processo pelo qual se decide a implementação de estratégias e a obediência a elas, ou seja, a influência sobre os membros da organização para que adotam as estratégias formuladas.

Assim, pode-se dizer que o controle visa assegurar o cumprimento do plano e acompanhar se as devidas modificações estão sendo efetuadas corretamente, de acordo com as circunstâncias. Sobre esse aspecto fica evidente que para que a empresa atinja sua missão tem que haver o processo de gestão.

### 2.3.2 Orçamento

Orçamento é um conjunto de previsões quantitativas apresentadas de forma estruturada, uma materialização em valores dos projetos e dos planos. Ele é composto por dados financeiros e não-financeiros; os últimos são expressos em função da unidade de medida dos recursos apropriados: quilograma, litro, horas etc (BITTENCOURT, 1999).

De acordo com Lunkes (2007, p.14): "orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre os resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período".

Neste sentido, verifica-se que o orçamento materializa a ação planejada para a manutenção de suas atividades e na execução de seus projetos. Da mesma forma que uma família realiza um planejamento, prevendo suas despesas, direcionando seus gastos, definindo suas prioridades, os hospitais usam o orçamento como forma de planejar e controlar suas operações, além de apresentar seus principais pontos positivos e negativos que podem e devem ser melhorados a partir de uma previsão de receitas e custos hospitalares.

É através do orçamento que se estabelece metas com a equipe de trabalho, dando assim uma visão clara de onde a empresa quer chegar. Uma empresa que trabalha sem orçamento, pensando somente no faturamento do mês, sem reconhecer os objetivos e as metas da empresa, sem direcionar seus recursos de forma correta, fica vulnerável às mudanças que ocorrem no ambiente de negócios, permanecendo por pouco tempo no mercado (NAZÁRIO, 2007).

Nota-se, portanto, que o orçamento é uma ferramenta que avalia as reais necessidades, é a programação financeira, é um cálculo prévio de receita e despesa, sem orçar pode haver um descontrole nas finanças, gastar mais do que se ganha, ou seja, as despesas, os gastos, os desembolsos, superam as receitas, levando a falência das empresas.

O orçamento elaborado de forma inteligente e adequado é capaz de mostrar através de síntese de variações ocorridas nele, os pontos que mais devem ser debatidos de modo a corrigir gastos excessivos, bem como novos investimentos, redução de custos e um controle eficaz.

### 2.3.3 Estratégia

A palavra estratégia é muito usada na vida empresarial. O seu elemento fundamental é o sucesso que as organizações buscam tanto. De acordo com Oliveira, Perez e Silva (2007 p 39):



A estratégia no contexto do ambiente corporativo, é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, bem como a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas.

Dessa forma, a estratégia é o conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los em um determinado espaço de tempo; são habilidades de gestão para se chegar a um determinado resultado. Para ser um bom estrategista antes de tudo tem que ter inteligência, planejamento, entender da visão e missão da organização, pois somente assim poderá alcançar os resultados almejados.

A estratégia deve ser baseada no interior da empresa a partir das oportunidades que estão surgindo, explorando-as a fim de manter uma vantagem competitiva. Planejar com estratégia visa à otimização e um melhor gerenciamento na alocação dos recursos, bem como a transparência em sua alocação.

Segundo Camargos e Dias (2003), após a formulação da missão e dos objetivos, deve-se formular a estratégia da organização, que ocorre em três níveis: corporativo ou empresarial, de unidade de negócios e funcional.

- **Estratégia Empresarial** – Define quais os negócios em que a empresa vai atuar, como as estratégias desses negócios serão coordenadas para fortalecer a posição competitiva da empresa e como os recursos serão alocados entre esses negócios;
- **Estratégia de Negócios** – Relativo ao modo como uma empresa compete dentro de uma particular indústria ou mercado, ao mesmo tempo em que contribui para a Estratégia global da empresa;
- **Estratégia Funcional** – É a elaboração e implementação das estratégias de negócio através de planos de ação para cada área funcional da empresa.

Esses três níveis de Estratégia devem estar coordenados para maximizar o impacto de eventuais mudanças que possam acontecer dentro do planejamento de negócios que possam ajudar na inovação e desenvolvimento da empresa.

### 2.3.4 Relatórios de Gestão

Disponer de informações precisas e atualizadas é fundamental para uma correta tomada de decisão. Especialmente quando a questão envolve a área financeira de sua empresa. Conforme o SEBRAE (2010), os relatórios gerenciais são uma dessas armas importantes para o empresário medir periodicamente a saúde contábil do seu negócio.

Diante disso, para uma empresa sobreviver e manter-se num mercado cada vez mais competitivo torna-se necessário que o gestor tome suas decisões apoiadas em informações precisas e atualizadas. Assim, os relatórios gerenciais têm a finalidade de fornecer informações precisas e pontuais, capazes de auxiliar na melhor tomada de decisão, conforme objetivos e estratégias da organização.

Para gerenciar com eficiência a área financeira de qualquer empresa torna-se necessário implantar alguns relatórios gerenciais, como alguns indicadores de desempenho para que se faça o acompanhamento periódico de seu desempenho.

De acordo com o SEBRAE (2010), os relatórios gerenciais podem ser apresentados de diversas maneiras, sendo: convencional (relatório físico, dossiê) e o moderno (boletim eletrônico via e-mail, página na web, entre outros). De modo que, são os documentos que consolidam, de forma estruturada, as informações para a tomada de decisões.

A estrutura dos relatórios gerenciais pode ser diversificada de acordo com a atividade desenvolvida pela organização e com as informações e tópicos que lhes são relevantes para o processo decisório. De modo geral, a estrutura dos relatórios é composta pelos itens:

- **Números:** refletem o momento atual e o anterior para fim de análise das evoluções e involuções e apresentam a situação desejada;
- **Gráficos:** facilitam o entendimento do cenário atual através da exposição visual;
- **Comentários:** minimizam a divergência na interpretação das informações apresentadas.

Os principais relatórios gerenciais da área financeira, ainda conforme o SEBRAE (2010) são os seguintes: Controle das Vendas Realizadas; Apuração dos Resultados da Empresa; Controle de Caixa do Movimento Realizado; Fluxo de Caixa e o Balanço Gerencial.

De modo que são baseados em dados contábeis e contribui para que o administrador possa avaliar quais os grupos que podem ter uma margem de contribuição melhorada, com isso aumentar a margem de lucro desejada.

Segundo Nogueira (1999), há fortes argumentos utilizados para a adoção de programas de qualidade total na administração hospitalar, pois não é suficiente reunir o melhor corpo clínico para que a organização preste assistência de qualidade, já que esta depende de um conjunto de outros fatores comuns às organizações de vários setores.

Diante do exposto, observa-se que é importante um diagnóstico das atividades da organização hospitalar para aplicação de um melhor planejamento empresarial, com relação às questões relevantes do processo de gestão, na busca de um modelo gerencial eficaz para organizações de saúde.

### 2.3.5 Medidas de Desempenho

A medição de desempenho é uma operação estratégica que pode gerar informações centrais de gestão. Por meio dela, a empresa pode obter relatórios e indicadores que demonstram como ela está em relação às metas estabelecidas. Assim, a empresa pode controlar e conhecer seu desempenho econômico-financeiro e sua eficiência operacional.

Gonçalves (2002) ressalta que todas as empresas, de modo geral, necessitam de um sistema de avaliação de desempenho, uma vez que a realização contínua desse processo permite que elas conheçam a eficiência e a eficácia de suas ações, bem como o comportamento das pessoas, os processos e os programas da organização.

De modo que, esse processo de gestão é o meio pelo qual uma organização administra seu desempenho de acordo com as estratégias corporativas e funcionais, bem como seus objetivos. Com isso, o indicador de desempenho é um meio utilizado para quantificar a

eficiência e/ou a eficácia de uma tomada de decisão, permitindo que as organizações saibam o que estão fazendo e quais os resultados de suas ações.

Os métodos de classificação que consideram aspectos financeiros e não financeiros tendem a assumir uma importância especial, visto que as medidas de desempenho acabam por serem afetadas por variáveis de ambas as naturezas (MACEDO e SILVA, 2004). No entanto, as medidas não-financeiras são melhores indicadores de medidas de desempenho futuro que as medidas financeiras, uma vez que as medidas não-financeiras auxiliam os gestores a focarem suas ações em perspectivas de longo prazo.

### 2.3.6 Sistema de Custeio

Num contexto de grande movimento dos agentes de mercado, ou seja, a concorrência das empresas percebe-se que muitas delas produzem e comercializam produtos similares. Para ser competitivo um produto necessita ter qualidade, utilidade e diferencial para conquistar a preferência do consumidor. As empresas devem estar atentas ao novo perfil do consumidor.

Ao perceberem o cenário de consumo, cada vez mais exigente e de concorrência acirrada, constata-se a necessidade de ferramentas de gestão que produzam informações com qualidade e quantidade suficientes para permitir uma gestão estratégica rápida e flexível, ou seja, que possibilitem aos gestores a tomada de decisões mais acertadas, então surge a necessidade de se ter um sistema de custo.

Percebe-se que a Contabilidade de custos auxilia as empresas, dando subsídios na gestão do negócio, analisando o sistema de custos é possível saber se está havendo lucro ou prejuízo nas empresas. Para Ludicibus (2002, p. 81):

A contabilidade de custos está preocupada com apuração do resultado, ou seja, identificar o lucro de forma mais adequada. Além de se preocupar também com as tomadas de decisões, a necessidade de estoque mínimo a produzir para não ter prejuízo, estabelecendo um patamar de equilíbrio, e também, qual produto está com tendência positiva em vendas.

Segundo Bornia (2002, p. 07), "os sistemas de custos devem proporcionar acurada mensuração do valor agregado ao longo de toda cadeia produtiva, como base para a tomada de decisões estratégicas e operacionais". É notório que a organização necessita do controle e análise dos custos, aquelas que não utilizam das informações da Contabilidade de Custo, poderá resultar em fracasso do negócio.

Contabilidade de custos, é o ramo da contabilidade que mede, registra e relata informações sobre custos (MAHER, 2001). Dessa forma, pode-se dizer que as informações da contabilidade custos, mostram aos gestores, maneiras de reduzir custos, utilizando os recursos de uma forma mais eficaz, diminuindo as despesas sem afetar a qualidade dos serviços ou produtos.

Nesse sentido, verifica-se que o sistema de custos é uma ferramenta capaz de fornecer informações relativas à estrutura de custos, quanto às atividades mais lucrativas, ou com menor ou maior custo, para que alcance bons resultados. O maior desafio do sistema de custos é de alcançar os objetivos das organizações sem desperdiçar os recursos disponíveis.

### 2.3.7 Indicadores Financeiros e Não-Financeiros

As atuais mudanças dos mercados e dos consumidores no mundo globalizado têm introduzido novos paradigmas e desafios para o ambiente dos negócios. No qual, as empresas devem estar capazes a identificar eventuais ameaças e oportunidades que estejam surgindo em seu ambiente gerencial.

As empresas expandem suas fronteiras, necessitando de rápidas informações por meio de um sistema eficaz e atualizado para maximizar os custos de transação e organizar o processo gerencial da empresa (NEVES, 2000). Com isso, buscam subsidiar a elaboração de um plano estratégico que esteja cada vez mais contextualizado, considerando as especificidades de cada setor econômico.

De acordo com Rodrigues et al. (2003), os sistemas de indicadores de desempenho são pontos de partida para qualquer ação de melhoria empresarial. Com isso, o sistema de indicadores da empresa deveria ser elemento de planejamento, de modo a garantir todos os

aspectos relevantes para a gestão, bem como sua perfeita adequação aos interesses da organização.

Dessa forma, os indicadores de desempenho financeiro e não financeiros são elementos fundamentais para mensurar a atuação da empresa, bem como para a definição das variáveis que melhor representam o desempenho geral das mesmas.

O indicador financeiro é uma medida quantitativa, que expressa um valor monetário, como o lucro e o retorno sobre o investimento. Já o indicador não-financeiro não expressa valores monetários, mas envolvem outras variáveis, exigindo grande preocupação dos gestores, tais como satisfação de clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, retenção de clientes, fidelidade dos clientes, inovação, habilidades estratégicas, desenvolvimento produtivo, dentre outros.

### 2.3.8 Benchmarking

Benchmarking é o processo de estudar e comparar como outras empresas desempenham atividades e processos similares. Dessa maneira ele abre caminho para novas possibilidades ao fornecer um instrumento de comparação em relação ao desempenho de uma empresa (MIRANDA E SILVA, 2002).

Para Steven, (2005, p.21), benchmarking é a comparação sistemática dos processos e desempenhos organizacionais para criar novos padrões e/ou melhorar processos. No qual, o autor menciona quatro tipos básicos:

- Interno – Benchmarking dentro de uma organização, por exemplo, entre unidades empresariais;
- Competitivo – operações de Benchmarking e desempenho com competidores diretos;
- Funcional – Benchmarking de processos semelhantes dentro de um ramo de negócio;
- Genérico – comparação de operações entre ramos de negócios não relacionados.

Assim, a empresa que usa o Benchmarking aumenta sua vantagem competitiva em relação às outras empresas, visto que é a maneira mais eficiente e eficaz de acompanhar, avaliar e controlar o desempenho gerencial, comparando-se sempre as melhores práticas, a fim de encontrar maneiras para melhorar seu nível de desempenho.

De modo que benchmarking é como o processo contínuo com o qual uma organização, avalia seus produtos, serviços e atividade contra os melhores níveis de desempenho (MAHER 2001). Esses níveis podem ser encontrados dentro ou fora da organização. Aperfeiçoamento contínuo significa que gerentes não tratam benchmarking como um evento isolado no tempo, mas buscam melhorias constantes.

## **2.4 Importância Social do Hospital**

Assim como diversas empresas, os hospitais têm como objetivo a busca da qualidade de seus serviços, crescimento e reconhecimento de seus clientes: que são pessoas enfermas, fragilizadas e que precisam de um bom atendimento, respeito e atenção. De modo que, observa-se nessas instituições que existe uma carência em vários aspectos: tanto na qualidade de atendimento, como de médicos suficientes para a demanda e até a falta de conhecimento administrativo, capaz de proporcionar uma garantia de desenvolvimento e crescimento na área.

De modo que, falta de recursos, de profissionais e de infraestrutura existem em muitos hospitais em todo o Brasil. Outro problema que pode constatar é a carência de leitos hospitalares e as condições precárias dos aparelhos utilizados pelos médicos. Isso tudo é gerado, principalmente, pela má administração do hospital, por não executarem práticas de gestão.

Gonçalves (1983, p. 20) define hospital como: "(...) uma organização completa. Ele incorpora o avanço constante dos conhecimentos, de aptidões, da tecnologia médica e dos aspectos finais desta tecnologia representados pelas instalações e equipamentos". De acordo com Mirshawka (1994, p. 22): "De todas as empresas modernas, nenhuma é mais complexa do que o hospital."

Daft (1999) menciona que um hospital é como uma empresa de serviços, que pode ser classificada a partir das cinco dimensões propostas pelo autor:

- **Produção e consumo simultâneos:** esse processo pode ser identificado no atendimento realizado pelo médico e pelos demais profissionais do hospital. Nele o atendimento é caracterizado como o serviço e é recebido pelo paciente ao mesmo tempo em que é realizado pelo médico. Em serviços complementares, como coleta de exames, o resultado é obtido posteriormente, mas sua aplicação – por meio do diagnóstico médico – é simultânea ao atendimento.
- **Produtos personalizados:** embora existam padrões de conduta (como protocolos clínicos) que permitem um apoio à tomada de decisão médica, cada paciente recebe atendimento personalizado e é percebido como único para o prestador do serviço. Com isso, o aumento da complexidade nas patologias clínicas tem reforçado a necessidade de protocolos clínicos, como base para a tomada de decisão.
- **Participação dos clientes (pacientes) nos processos de produção:** uma consulta às informações dos pacientes é fundamental para o diagnóstico do médico.
- **Produto intangível:** no processo de atendimento, não existe produto físico resultante. O produto é o próprio atendimento.
- **Ênfase em pessoas:** os serviços somente são realizados pelos funcionários, na presença dos pacientes. Quando não existe demanda, o profissional de saúde não pode armazenar o tempo e utilizá-lo posteriormente.

Além disso, observa-se que a complexidade de gestão na área hospitalar alinha-se à avaliação do hospital, como componente de um sistema de saúde mais amplo e à análise das características internas do hospital. Para Borba e Klimann Neto (2008), pode-se perceber uma visão mais abrangente e sistêmica identificando a saúde como característica diretamente relacionada a três elementos:

- meio físico (condições geográficas, infra-estrutura básica, etc.);
- meio socioeconômico e cultural (emprego, renda, educação, etc.);



- garantia de acesso aos serviços responsáveis pela promoção, proteção e recuperação da saúde.

Essa visão incorpora uma série de elementos que são condições necessárias para a saúde da população. Com isso, diante de todo o avanço tecnológico e conhecimento científico, os hospitais buscam constantemente a sua modernização, investindo em novos equipamentos, instalações, profissionais competentes e renomados. Garantindo o bem estar da sociedade que necessita desses serviços.

Dessa maneira, observa-se que a luta pela sobrevivência no mercado de trabalho torna-se cada vez mais acirrada, e o mercado cada vez mais competitivo e exigente, e os clientes sabendo de sua real importância para o crescimento das organizações, assim buscam os que lhe proporcionam maiores vantagens e benefícios.

As organizações têm como objetivo produzir bens e serviços, visando à satisfação das necessidades das pessoas, auxiliando-as nas necessidades (DAFT, 1999). Diante disso, os hospitais são incapazes de funcionarem sozinhos, precisam de pessoas para a sua sobrevivência, precisam também que seus gestores conheçam para gerir essa complexidade, buscando a satisfação dos objetivos individuais e a concretização das metas organizacionais.

O gestor precisa ser competente, mesmo que ainda não tenha conhecimento de todos os detalhes das funções que estão sob sua supervisão, passando assim confiança aos seus subordinados, além de habilidades e competências relativas ao seu cargo, os gestores precisam ter conhecimento e habilidade com pessoas, pois são responsáveis pela liderança de sua equipe de trabalho.

## **2.5 A Contabilidade nas Instituições Hospitalares**

Diante das transformações ocorridas nas últimas décadas no mercado mundial, causadas pela globalização e pela revolução tecnológica, os hospitais vêm sendo pressionados a realizarem uma reestruturação em suas políticas de gestão, principalmente aquelas

relacionadas com controle dos custos, sempre tendo a preocupação de não deixar cair a qualidade na prestação de serviços, pois ela está ligada diretamente à competitividade.

No entanto, a maior parte dos hospitais brasileiros, nos últimos anos, tem dificuldade para adotar modelos de gestão ágeis e voltados para as necessidades dos cidadãos (DAFT, 1999). E observa-se que tem sido pouco usual trabalhar com indicadores em hospitais, pois há dificuldade para mudar os comportamentos gerenciais hospitalares.

Nesse contexto, Dantas (2007) comenta que a gestão pode exercer impactos profundos na assistência hospitalar, por vezes maiores que os dos avanços da Medicina, porque permite integrar competências e potencializar resultados. Assim, percebe-se que a contabilidade está inserida nesse ambiente, na busca de transformar ou criar novas formas de aplicações e aprimoramentos gerenciais hospitalares.

Além disso, a configuração do setor hospitalar deve considerar fatores contextuais importantes, como modificações em práticas clínicas, mudanças no perfil da demanda, entre outras, que configuram um processo de mudança no setor de saúde. (BORBA e KLIMANN NETO, 2008). Portanto, o hospital é uma instituição onde atividades intelectuais são mescladas com ciência e tecnologia de procedimentos utilizados diretamente em seres humanos, com componentes sociais, culturais e educacionais, interferindo na estrutura, no processo e nos resultados.

## **2.6 O gestor e as Instituições Hospitalares**

As mudanças no ambiente de negócios têm afetado profundamente as respostas que os gestores necessitam da contabilidade gerencial, as instituições dão uma ênfase cada vez maior em oferecer valor aos seus clientes, na busca de uma gestão de qualidade total e dos avanços na tecnologia de informação. Assim, percebe-se uma conscientização cada vez maior por parte dos gestores em desenvolver práticas inovadoras e relevantes para a gestão, visando atender as necessidades dos seus clientes.

De acordo com Dantas (2007, pg. 01) “todo gestor deve conhecer as ferramentas que estão ao seu alcance para que se tenham um melhor controle sobre as atividades desenvolvidas nas organizações e conseqüentemente, permitir uma melhor gestão”.

Diante disso, a administração hospitalar, como todas as outras administrações, é responsável pelo planejamento, execução e controle, tendo como finalidade alcançar seus objetivos. O administrador deve procurar conhecer o todo e não apenas as partes, devem decifrar as entrelinhas do negócio, sabendo analisar as informações geradas para que possam ser úteis ao processo de formação do resultado.

Para atingir os objetivos o gestor hospitalar deve preocupar-se com a natureza das relações humanas no ambiente organizacional, procurando criar situações que estimulem as pessoas a comprometer-se com os objetivos. O ambiente empresarial deve propiciar um clima favorável à iniciativa e à criatividade, motivando os colaboradores a aproveitarem as oportunidades proporcionadas pela entidade.

Constata-se, a partir dos pontos discutidos, que a evolução do conceito de assistência à saúde tem provocado mudanças no foco da prestação dos serviços de saúde e, conseqüentemente, em sua gestão (STUMPF, 1996). Esse processo está ainda mais presente no setor de saúde, quando se percebe a importância da atenção primária como fator relevante para o aumento da qualidade no atendimento.

De modo que as organizações hospitalares que possuem um grau de complexidade e altos níveis de gastos incorridos na produção de serviços têm buscado prestar um serviço diferenciado (BORBA E KLIMANN NETO, 2008). Ou seja, o bem-estar do paciente, investindo em tecnologias avançadas e capacitação técnica de mão-de-obra, com vistas a manter a qualidade de serviços.

Essa confiança depende também da fé que os colaboradores depositam no gestor, principalmente na sua integridade, que será analisada pelos funcionários através das suas atitudes. Entende-se que os chefes de cada unidade hospitalar são gestores de recursos humanos, portanto, responsáveis pela liderança de sua equipe de trabalho. Eles estão em contato com os colaboradores no dia-a-dia, exercendo influência direta no ambiente de trabalho.

De acordo com Goh e Richards (1997 apud Borba e Klimann Neto, 2008, p 18), cinco princípios são considerados fundamentais para a aprendizagem organizacional e para desenvolver as atitudes da equipe, entre eles:

1. Missão e visão – importância da visão compartilhada e do entendimento da missão;
2. Liderança – a liderança em uma organização voltada para a aprendizagem delega poderes, encoraja uma cultura de experimentação, recompensa a aprendizagem, apóia sugestões de inovação e, freqüentemente, gera oportunidades para a aprendizagem na empresa;
3. Transferência de conhecimento – a aquisição de conhecimento e habilidades é limitada se não existe transferência. O aprendizado por meio das falhas é fundamental, bem como pelos diferentes tipos de conhecimento na empresa;
4. Trabalho em grupo e cooperação – a diversidade da equipe em termos de conhecimento e experiência estimula o diálogo e a solução de problemas;
5. Cultura de experimentação – um componente relevante das organizações que aprendem é a habilidade de criar novos conhecimentos e *insights*, viabilizando o diálogo e a abertura que permitem aos empregados explicitar seus modelos mentais.

Observa-se que, segundo o autor, a informação deve fluir, diminuindo as fronteiras e aproveitando o potencial das redes informais, na busca de práticas de aprendizagem e desenvolvimento de competências que são fundamentais para o aprendizado.

Assim, sua principal função é formar uma boa equipe e liderá-la. A gestão de pessoas deve ser a preocupação central de toda diretoria. Os gestores de outras áreas operacionais devem possuir habilidades e competências relativas ao seu cargo, conhecimento e habilidades em gestão de pessoas, visto que é o ativo responsável pela execução do trabalho no setor.

Segundo Borba e Klimann Neto (2008), a realidade de hospitais, nos países como na Grécia e no Reino Unido, busca identificar os elementos facilitadores e dificultadores para o processo de aprendizagem organizacional. No qual, percebe-se uma lacuna entre as expectativas dos profissionais de saúde e as da alta gerência, além de uma diferença de entendimento sobre a importância da aprendizagem para a organização como um todo.

Ainda de acordo com os autores, existe um esquema para estudar organizações que aprendem envolver a identificação desses elementos e a avaliação da relação dos mesmos com os valores da organização. Devendo ser considerado a transparência, expondo os pensamentos e as ações aos demais para receber *feedback*, na busca de alcançar um entendimento satisfatório.

Além da existência de uma estrutura organizacional complexa nos hospitais, observa-se que diferentes profissionais atuam com visões diferentes, sobre o mesmo objeto: o paciente. Dessa forma, é natural que, para avançar o conhecimento nessas organizações, o aprendizado seja coletivo.

Para Cunha (2002), os líderes das organizações de saúde devem reconhecer três pontos para a aprendizagem organizacional:

- Reconhecer a necessidade da aprendizagem coletiva, e não da aprendizagem baseada no indivíduo.
- Criar e desenvolver uma cultura organizacional na qual o aprendizado possa ocorrer em que as falhas sejam percebidas como possíveis, e o clima organizacional admita o erro.
- Liderar o processo de aprendizagem, por meio do exemplo.

Portanto, é importante perceber que a informação e o conhecimento não devem ser vistos como recurso, intacto e estável. O conhecimento é construído pela prática dos gestores e pelas modificações em práticas clínicas com mudanças no perfil da demanda, ou seja, é o resultado de pessoas construindo significados a partir de mensagens, que configuram um processo de mudança no setor hospitalar. Uma vez que o conhecimento está na mente dos colaboradores e parceiros da empresa.

### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo, serão evidenciados os resultados da pesquisa realizada junto aos gestores dos hospitais tanto públicos como privado, das cidades de Sousa, Cajazeiras e Pombal do Estado da Paraíba. Foram obtidas 6 opiniões, correspondendo a 100% do universo da população pesquisada. Através de um questionário, com 54 assertivas, no qual, foi dividido em três partes: Caracterização do Entrevistado, Aspectos Relacionados à Tomada de Decisão e Aspectos Relacionados à Contabilidade.

#### 3.1 Caracterização dos Entrevistados

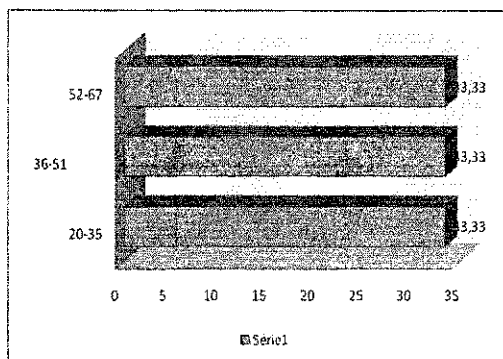
Foi identificado na análise que 50% dos respondentes que gerenciam os hospitais são do sexo masculino e 50% do sexo feminino. Desta forma, verifica-se que as mulheres estão assumindo as mesmas posições dos homens no mercado de trabalho. PROBST (2003) comenta que o perfil das mulheres é muito diferente daquele do começo do século XIX. Pois, além de trabalhar e ocupar cargos de responsabilidade assim como os homens, ela aglutina as tarefas tradicionais: ser mãe, esposa e dona de casa.

A Tabela 1 e Gráfico 1, evidenciam a faixa etária desses gestores, observando que 33,33% tem entre 20 e 35 anos, e o mesmo percentual foi encontrado entre as outras faixas etárias de 36 a 51 e de 52 a 67 anos, respectivamente, evidenciando uma demonstração de forte oscilação entre os respondentes e assim, não havendo um padrão. Porém, percebe-se que o processo de capacitação do profissional está se iniciando cada vez mais cedo e jovens profissionais já começam a se adiantarem em suas ambições.

**Tabela 1 – Idade dos Gestores**

Idade	Quantidade Respondentes
20-35	2
36-51	2
52-67	2
<b>Total</b>	<b>6</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.



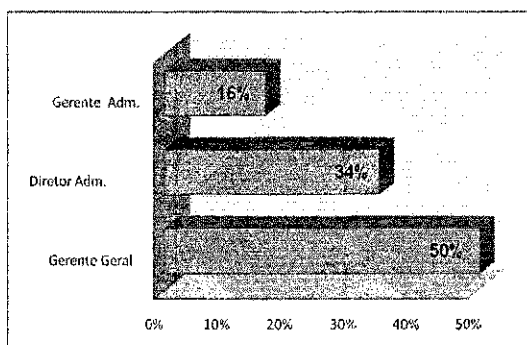
**Gráfico 1 - Idade dos Gestores**  
Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Quanto a posição do gestor dentro dos hospitais, 50% assumem o cargo de Gerente Geral, 34% de Diretor Administrativo e apenas 16% de Gerente Administrativo (Tabela 2 e Gráfico 2). Diante dos dados obtidos com relação a essa assertiva (3), percebe-se que 16% assumem duas funções ao mesmo tempo, a de Diretor Administrativo e Controller, ressaltando que esse gestor faz parte de uma equipe de hospitalar privada, e possui MBA na área de administração. Portanto tem um bom conhecimento como gestor.

**Tabela 2 – Posição do Gestor no Hospital**

Cargo	Quantidade Respondentes
Gerente Geral	3
Diretor Administrativo	2
Gerente Administrativo	1
<b>Total</b>	<b>6</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.



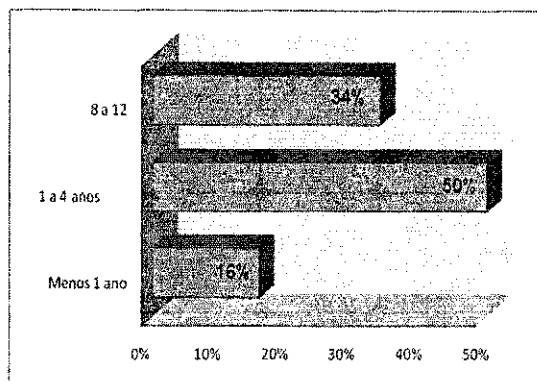
**Gráfico 2 – Posição do Gestor no Hospital**  
Fonte: Dados da pesquisa, 2010

A assertiva 5, evidenciada na Tabela 3 e Gráfico 3, procurou investigar entre os respondentes pesquisados o tempo de experiência de cada um como gestor hospitalar, obtendo como resposta que 16% possui menos de 1 ano, 50% possui entre 1a 4 anos e 34% acima de 8 anos de experiência.

**Tabela 3 – Tempo de Experiência**

Tempo	Quantidade Respondentes
Menos 1 ano	1
1 a 4 anos	3
8 a 12	2
<b>Total</b>	<b>6</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

**Gráfico 3 – Tempo de Experiência**

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Observa-se que 16 % tinham menos de 1 ano de experiência nesse setor antes de assumir o cargo atual, conforme a assertiva 4 do questionário. Com isso, verifica-se a predominância dos gerentes que não possuem outras experiências de trabalho em 84%.

Assim, percebe-se que na hora de contratar um profissional, essas instituições não fazem um planejamento para seguir um padrão definido na busca de um perfil adequado, que possua conhecimentos específicos para assumir o cargo nesse setor. Assim, pode-se acrescentar que houve corroboração com o resultado obtido na Tabela e Gráfico 1, com relação a faixa etária dos gestores, já que não foi identificado um padrão definido.

Na Tabela e Gráfico 4, identificou-se qual é a área de graduação dos respondentes, uma vez que todos eles possuem ensino superior. Como resultado da análise obteve-se que 66,66% possuem graduação em medicina e enfermagem e 33,3% em administração. Lembrando que 66,67% dos respondentes possuem especialização, mas apenas 16,64% fizeram na área específica de Administração Hospitalar.

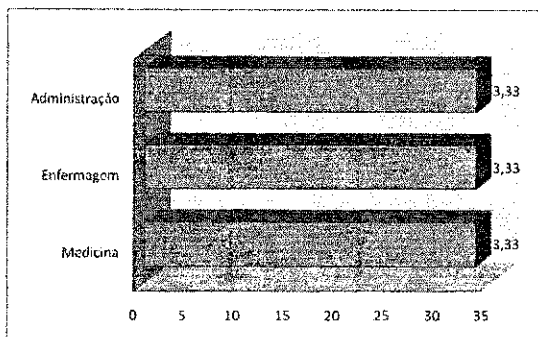
Observa-se que um administrador hospitalar deve exercer funções como: planejar, organizar, dirigir e controlar. Porém, essas funções só serão aplicadas nos hospitais com eficiência, se o gestor tiver especialização na área hospitalar, juntamente com um curso de administração, por exemplo. Conhecer o funcionamento de um hospital detalhadamente é essencial para se exercer uma administração de sucesso (BORBA, 2006).



**Tabela 4 – Área de graduação**

Profissão	Quantidade Respondentes
Medicina	2
Enfermagem	2
Administração	2
<b>Total</b>	<b>6</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.



**Gráfico 4 – Área de graduação**  
Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

No entanto, percebe-se que não existe esse tipo de consciência na área hospitalar, de modo que, não há indícios na busca de aperfeiçoamento dos gestores nessa área. Conseqüentemente, pode ocorrer uma falha no aproveitamento dos recursos, além de ocasionar um mau desenvolvimento das atividades operacionais.

Segundo Azevedo (1993), uma boa gestão hospitalar pode ser atribuída ao fato de que a avaliação de resultados possibilita definir a eficiência de uma gestão organizacional, e através disso, a aplicação adequada de recursos. De modo que, as informações sobre o desempenho da organização podem gerar vantagem competitiva e produtiva.

No entanto, considera-se que existe a necessidade de uma melhor capacitação dos gestores para o desempenho da função gerencial em instituições hospitalares. Uma vez que os médicos e enfermeiros podem ter conhecimentos técnicos, mas não possuem conhecimento na teoria da administração e da contabilidade, que são essenciais para um bom desenvolvimento do processo de gestão.

Além disso, esses gestores precisam buscar um trabalho em equipe, que poderia gerar mais conhecimentos entre as áreas e promover informações úteis para a tomada de decisão.

Quadro 1 – Conhecimentos e Satisfação dos Gestores

QUESTIONAMENTO	SIM	NAO
Se na função de gestor é preciso possuir conhecimento Contábil e Administrativo	100%	-
Está-se satisfeito com o salário para o desempenho e responsabilidade das tarefas	100%	-

Fonte: Dados da Pesquisa 2010.

Os hospitais analisados, de uma forma geral, precisam se qualificar, na busca de agilidade e competência para responder às demandas sociais. Portanto, considerar o perfil do quadro gerencial dessas instituições é, sem dúvida, necessário para melhor planejar as iniciativas, evitando o desperdício de recursos financeiros.

### 3.2 Aspectos Relacionados à Tomada de Decisão

Tomada de decisão, segundo Oliveira (2004), nada mais é do que a conversão das informações em ação, assim sendo, decisão é a ação tomada com base na apreciação de informações. Ou seja, é o processo pelo qual são escolhidas algumas alternativas para as ações a serem realizadas, na busca de um determinado objetivo, sendo necessário verificar quais são os efeitos futuros dessa escolha.

Diante disso, é necessário utilizar os processos de gestão da melhor forma possível, buscando adequá-los dentro das atividades da empresa. Assim, os processos são: planejamento, execução, controle e avaliação.

Verificou-se que, segundo os respondentes, apenas 34% utilizam todas as etapas dos processos de gestão dentro do hospital e 50% apenas planejam, o que dá a entender que os mesmos não executam e avaliam os resultados de seus planejamentos na busca de alcançar os objetivos e metas dos hospitais (Tabela e Gráfico 5). Percebe-se que não existe noções claras com relação a essas etapas, uma vez que elas são complementares umas

das outras e também são essenciais para que a empresa tenha uma continuidade de suas atividades com resultados positivos.

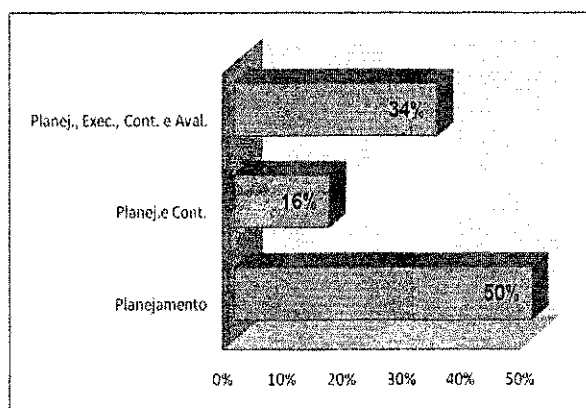
Foi questionado aos gestores com relação ao trabalho com metas, no qual, todos responderam que existem metas a serem alcançadas a cada ano, permitindo obter o resultado de suas ações. O que contradiz com os resultados da Tabela e Gráfico 5, mostrando pouco conhecimento de gestão, pois apenas 34% fazem todas as etapas de um processo de gestão, que é importante para o alcance de metas que já foram estabelecidas pelos hospitais. Foi identificando ainda, que essas metas, quando realizadas, são divulgadas para os diretores e todos os funcionários do hospital.

Com relação à ética dentro da empresa, eles afirmam que existe respeito pela ética individual e entre as equipes. Isso é importante porque pode estabelecer valores organizacionais, com base na sustentação, de modo que, influencia no comportamento dos gestores e gerando uma maior lucratividade nos hospitais. Eles também reconhecem a importância de uma educação continuada dentro dos setores, buscando participarem de cursos e treinamentos para uma maior eficácia no desenvolvimento das atividades.

**Tabela 5 – Processos de Gestão**

Processos	Quantidade Respondentes
Planejamento	3
Planejamento e Controle	1
Planejamento, Execução, Controle e Avaliação	2
<b>Total</b>	<b>6</b>

Fonte: Dados da Pesquisa 2010.



**Gráfico 5 – Processos de Gestão**  
Fonte: Dados da Pesquisa 2010.

Na Tabela 6 e Gráfico 6, estão evidenciados a participação da equipe com relação ao processo de gestão. Observa-se que não é só o gestor que tem autonomia nas decisões dos hospitais, como também os coordenadores, médicos, diretoria, enfermeiros e proprietário. No entanto, houve certa discordância entre as respostas, o que se pode dizer que existe uma falta de planejamento e controle na gestão hospitalar, de modo que, 16%

que participam desse processo são os diretores e os proprietários, mas 34% dos hospitais têm em seu processo decisório também os médicos e enfermeiros.

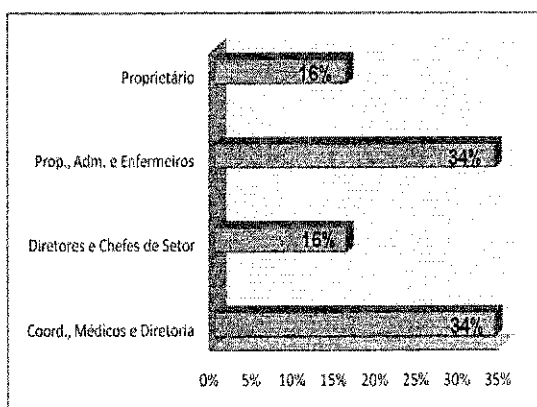
Não fica claro nas respostas qual é o grau de conhecimento administrativo desses funcionários, principalmente entre os enfermeiros e médicos. O que vem a corroborar com os resultados da Tabela e Gráfico 3, em que se percebe que essas instituições não fazem um planejamento para seguir um padrão definido na busca de um perfil adequado, que possua conhecimentos específicos para assumir e tomar decisões do setor administrativo.

Chiavenato (1997), acrescenta que o processo de decisão é complexo e está sujeito às características individuais do decisor quanto da circunstância em que está envolvido e da maneira como compreende essa situação. Assim, entende-se que o processo de decisão desenvolve-se em etapas, a saber, principalmente, qual a percepção da situação que abrange algum problema dentro da instituição.

**Tabela 6 – Participação nos Processos**

Gestores	Quantidade Respondentes
Coordenadores, Médicos e Diretoria	2
Diretores e Chefes de Setor	1
Proprietário, Administrador e Enfermeiros	2
Proprietário	1
<b>Total</b>	<b>6</b>

Fonte: Dados da Pesquisa 2010.



**Gráfico 6 – Participação nos Processos**

Fonte: Dados da Pesquisa 2010.

No entanto, para análise dos resultados, os gestores afirmam que são utilizados relatórios mensais, financeiros e não-financeiros, o que indica que essas informações podem trazer indicativos que são oportunos para a tomada de decisão. Com isso, estando de acordo com

as palavras de Chiavenato (1997, p. 710), ao definir decisão como “o processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir”.

Assim, na Tabela 7, 83% dos gestores mencionaram que além dos relatórios mensais, usam também, sistemas de custos e de medição de desempenho dentro dos hospitais, o que vem a ajudar na busca por bases decisórias coerentes com as perspectivas institucionais. Uma vez que eles consideram importante o uso desses sistemas, pois além de apurar os custos dos serviços, pode monitorar e avaliar as atividades e resultados alcançados, direcionando a empresa para sua meta e a lucratividade.

**Tabela 7 – Utilização de Sistemas e Relatórios**

Sistemas	SIM	NAO	TOTAL
Sistemas de Custos	83 %	17 %	6
Sistemas de Medição de Desempenho	83 %	17 %	6
Relatórios	100 %		6

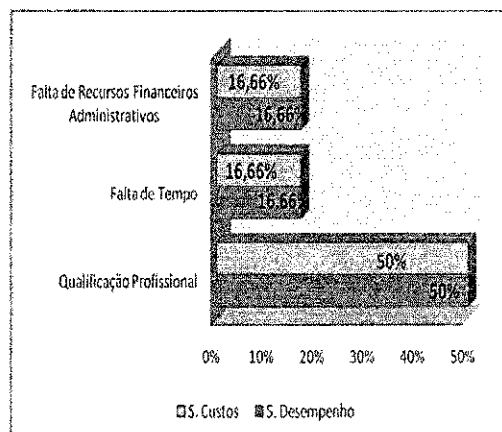
**Fonte: Dados da Pesquisa 2010.**

No entanto, apesar de terem reconhecido a importância desses sistemas, foi observado algumas barreiras enfrentadas pelos hospitais na implantação dos sistemas, conforme evidenciado na Tabela 8 e Gráfico 7. De modo que, 50% é ocasionado pela falta de qualificação profissional e 33,32% pela falta de tempo ou de recursos. Com isso, percebe-se a falta de planejamento para obter esses recursos e, também, a falta da educação continuada, discordando com o resultado mencionado anteriormente (Tabela e Gráfico 5), quando os gestores reconhecem a importância de participar de treinamentos, porém não praticam.

**Tabela 8 – Barreiras na Implantação dos Sistemas de Desempenho e Custos**

Motivos	Sistemas de Custos	Sistemas de Desempenho
Qualificação Profissional	50%	50 %
Falta de Tempo	16,66%	16,66%
Falta de Recursos Financeiros Administrativos	16,66%	16,66%

Fonte: Dados da Pesquisa 2010.



**Gráfico 7 – Barreiras na Implantação**  
Fonte: Dados da Pesquisa 2010.

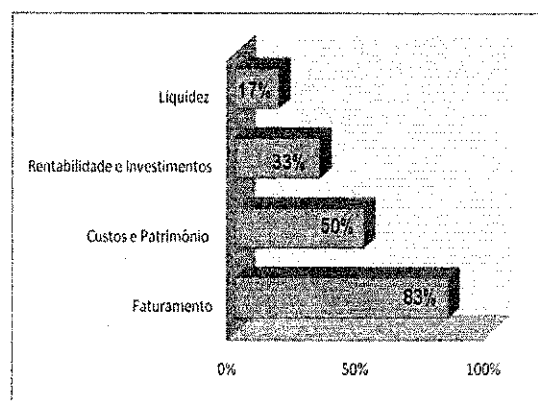
Questionado sobre a situação financeira hospitalar, obteve-se que 83% concentram seus indicadores apenas no faturamento como um indicador que poderá ajudar nas decisões hospitalares, 50% estão concentrados nos custos e patrimônio, 33% observam apenas a rentabilidade e os investimentos da empresa (Tabela 9 e Gráfico 8).

Percebe-se que, apenas 17% dos gestores consideram as informações contidas no ciclo operacional, que é o indicador de liquidez, deixando de dar importância a análise dos prazos médios, que tem a função de ampliar a visão sobre as demonstrações contábeis e, pode melhor o gerenciamento empresarial.

A maioria dos respondentes (50%) não compartilham do conhecimento das melhores práticas presentes com relação ao seu desempenho e a de outros hospitais, ou seja, não utilizam o *Benchmarking* que se baseia na filosofia da melhoria contínua. No qual, qualquer organização, seja pública ou privada, pode utilizar essa filosofia para entender e melhorar seus processos de gestão (Tabela 10 e Gráfico 9).

Tabela 9 – Indicadores Trabalhados

Indicadores	Quantidade Respondentes
Faturamento	5
Custos e Patrimônio	3
Rentabilidade e Investimentos	2
Liquidez	1

Gráfico 8 – Indicadores Trabalhados  
Fonte: Dados da Pesquisa 2010.

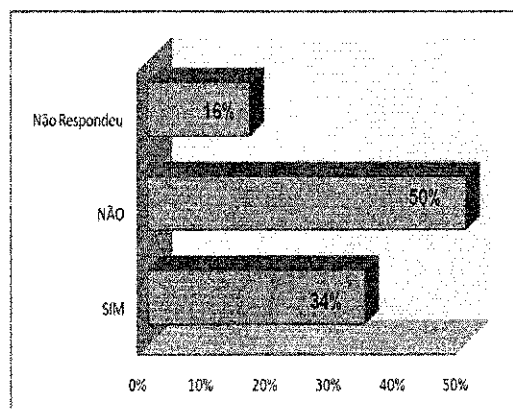
Fonte: Dados da Pesquisa 2010.

De modo que, essa técnica que consiste em acompanhar processos de organizações concorrentes ou não, que sejam reconhecidas como representantes das melhores práticas administrativas (Tabela 10 e Gráfico 9). Sendo um processo de pesquisa, contínuo e sistemático, para avaliar produtos, serviços e métodos de trabalho, com o propósito de melhoramento organizacional, procurando a superioridade competitiva (CAMP, 1993).

Tabela 10 – Realização do Benchmarking

Benchmarking	Quantidade Respondentes
SIM	2
NÃO	3
Não Respondeu	1
<b>Total</b>	<b>6</b>

Fonte: Dados da Pesquisa 2010.

Gráfico 9 – Realização Benchmarking  
Fonte: Dados da Pesquisa 2010.

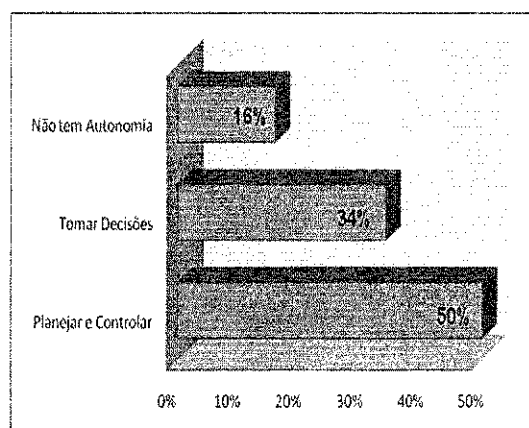
### 3.3 Aspectos Relacionados à Contabilidade

Foi analisado que os hospitais utilizam os serviços de um profissional contábil e, de acordo com a Tabela 11 e Gráfico 10, esse profissional tem o papel de planejar, controlar e auxiliar na tomada de decisões (50%). No entanto, essas decisões não são tomadas sozinhas, conforme já foi mencionado antes (Tabela 6 e Gráfico 6), no qual, 34% dos hospitais têm no seu processo decisório a participação de médicos e enfermeiros. Apenas 16% dos gestores informaram que esse profissional não tem nenhuma participação no processo decisório dentro das instituições.

**Tabela 11 – Papel do Contador**

Funções	Quantidade Respondentes
Planejar e Controlar	3
Tomar Decisões	2
Não tem Autonomia	1
<b>Total</b>	<b>6</b>

Fonte: Dados da Pesquisa 2010.



**Gráfico 10 – Papel do Contador**  
Fonte: Dados da Pesquisa 2010.

Padoveze (2004, p. 47) afirma que “a ciência contábil traduz-se naturalmente dentro de um sistema de informação”. Assim, tem por objetivo atender seus usuários com demonstrações financeiras, econômicas e de produtividade com relação ao objeto da contabilização, devendo necessariamente observar àquilo que este usuário considera como elementos importantes para o seu processo decisório.

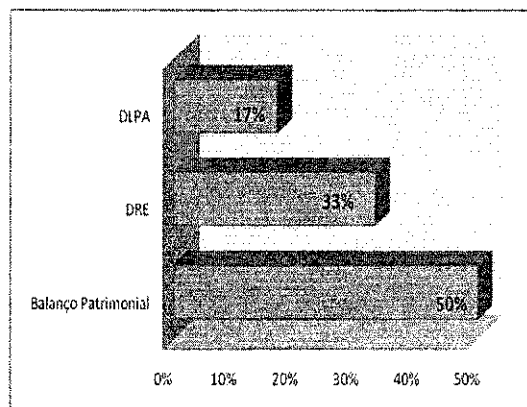
No tocante as demonstrações contábeis que são repassadas para a Entidade evidenciados na Tabela 12 e Gráfico 11, obtiveram-se o resultado de que 50% dos hospitais utilizam apenas o Balanço Patrimonial, 33% utilizam também a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Segundo os respondentes, essas informações são repassadas em



momentos oportunos para a tomada de decisão e, que o profissional contábil tem ciência das necessidades advindas da administração do hospital.

**Tabela 12 – Demonstrações Contábeis Repassados para a Entidade**

Demonstrações	Quantidade Respondentes
Balanco Patrimonial	3
DRE	2
DLPA	1



**Gráfico 11 - Demonstrações Contábeis**  
Fonte: Dados da Pesquisa 2010.

Fonte: Dados da Pesquisa 2010.

Assim, de acordo com Iudicibus (2002) o objetivo principal da Contabilidade (e dos relatórios dela emanados) é fornecer informação econômica relevante para que cada usuário possa tomar suas decisões e realizar seus julgamentos com segurança.

Diante destas exposições, pode-se assegurar que a Contabilidade desempenha um papel de eficiência no sistema de informação para a empresa, que são chamadas de informações gerenciais, e que se destinam à tomada de decisões, no qual, podem ajudar a maximização dos lucros e a ampliação do investimento. Porém, percebe-se que nem todas as instituições buscam as informações necessárias que possam ajudá-lo nas decisões administrativas, uma vez que, deixam de analisar outras demonstrações contábeis, como a DRE.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Objetivo Geral dessa pesquisa foi o de investigar as práticas de gestão utilizadas nos Hospitais Públicos e Privados nos municípios de Sousa, Cajazeiras e Pombal - PB. Acredita-se que os objetivos da pesquisa tenham sido alcançados ao se comparar o entendimento das organizações hospitalares sobre o conceito de práticas de gestão com alguns aspectos revelados na revisão de literatura.

De modo que se mostrou a importância das práticas gerenciais para o desempenho e a maximização dos resultados nas organizações hospitalares. Pois, uma boa gestão hospitalar pode ser atribuída ao fato de que a avaliação de resultados possibilita definir a sua eficiência através da aplicação adequada de recursos e com isso maximizar os resultados (AZEVEDO, 1993).

Na busca de identificar o perfil desses gestores, foi observado que apenas 16,64% fizeram uma especialização na área de Administração Hospitalar, os demais não possuem sequer graduação em áreas afins. Portanto, observa-se que essas organizações não têm a consciência da importância de se ter a frente de instituições com tamanha complexidade e peculiaridades como são os hospitais, de pessoas com qualificação para o cargo. De modo geral, observa-se que os hospitais pesquisados, precisam ter no seu nível gestão profissionais com competência para responder às metas determinadas (conforme evidenciados nos (Gráficos 1, 2, 3 e 4).

Com relação ao processo decisório e as práticas gerenciais, pode-se identificar que nessas instituições existem metas a serem alcançadas e, que essas quando realizadas, são divulgadas para todos os funcionários do hospital. Observou-se, também, a participação da equipe com relação ao processo de gestão, porém não é só o gestor que tem autonomia nas decisões dos hospitais, como também os coordenadores, médicos, diretoria, enfermeiros e proprietário (Gráficos 5 e 6).

Diante disso, a autonomia representa condições e poderes para gerenciar as atividades diárias e tomar decisões de forma independente conforme o perfil das pessoas e das equipes responsáveis por planos e projetos a serem praticados.

Outro objetivo pesquisado foi com relação ao papel da contabilidade dentro das instituições, de modo que, os gestores mencionaram emitirem relatórios mensais e usarem sistemas de

custos e de medição de desempenho dentro dos hospitais, o que vem a ajudar na busca por bases decisórias coerentes com as perspectivas institucionais. Além de utilizarem também informações fornecidas pelas demonstrações contábeis (Gráficos 10 e 11).

Portanto, percebe-se que o aparecimento de formas inovadoras e integradas de práticas de gestão tem ocupado lugar de destaque nas instituições hospitalares, provocando a conscientização e o comprometimento dos gestores para a realização de ações coletivas que gerem valores, uma vez que esses gestores demonstram interesse em utilizar práticas gerenciais que promovam o desempenho da equipe, compartilhando experiências bem sucedidas no âmbito das organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANTES, N. **Sistemas de Gestão Empresarial**. Conceitos permanentes na Administração de Empresas válidas. São Paulo, Ed. Atlas S.A-1998

AZEVEDO, C.S. **Gerência hospitalar**: a visão dos diretores de hospitais públicos do município do Rio de Janeiro. Dissertação de mestrado. Instituto de Medicina Social, Universidade Federal do Rio Janeiro, Rio de Janeiro - 1993. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 20/09/2010.

BITTENCOURT, O.N.S. **O emprego do método de custeio baseado em atividades**: Activity-based costing – como instrumento de apoio à decisão na área hospitalar. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

BORBA, G.S.; KLIEMANN NETO, F.J. **Gestão Hospitalar: identificação das práticas de aprendizagem existentes em hospitais**. Saúde soc. vol.17 no.1 São Paulo Jan./Mar. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/>. Acesso em: 02/10/2010.

BORBA, V.R. **Teoria geral da administração hospitalar**: estrutura e evolução do processo de gestão hospitalar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BORNIA, A.C. **Análise Gerencial de Custos**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CALDAS, M.; WOOD, T. **Antropofagia organizacional**. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 22. Foz do Iguaçu. Anais Eletrônicos. Foz do Iguaçu, ANPAD, 1998.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, Administração Estratégica E Estratégia Corporativa**: uma Síntese Teórica. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 1, 2003. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v10n1art3.pdf>. acesso em: 22/11/2010.

CAMP, R.C. **Benchmarking O caminho da Qualidade**. São Paulo, Pioneira, 1993.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria da Administração**. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CATELLI, A. **Controladoria**: Uma abordagem da Gestão Econômica. 2° Ed. Editora Atlas, S.A 2007.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas. 2007.

- \_\_\_\_\_. **Curso Básico de Contabilidade**. 5<sup>o</sup> Ed. São Paulo-SP, Ed. Atlas, 2008.
- CHIZZOTTI, A. **A pesquisa em ciências humanas e sociais**. Cortez. São Paulo, 1991.
- CUNHA, A. **Conhecimento organizacional e o processo estratégico dos hospitais**. Dissertação (mestrado) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2002.
- DANTAS, T. **Treinamento em BPMN Ferramentas de apoio e consultoria** 2007.
- DAFT, R. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- DEMO, P. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FRANCO, H. **Contabilidade Geral**. 23<sup>a</sup>. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GONÇALVES, E. L. **O hospital e a visão administrativa contemporânea**. São Paulo: Pioneira, 1983.
- GONÇALVES, J. P. **Desempenho organizacional**. Seminário Econômico, São Paulo, v. 815, ago. 2002.
- GONSALVES, E. P. **Iniciação a Pesquisa Científica**. 4<sup>a</sup> Edição. Revisada e Ampliada. Campinas/SP: Alínea, 2007.
- GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. **Contabilidade Gerencial**. Trad. José Luiz Paravato. 11<sup>o</sup> Ed., Rio de Janeiro: LTC, 2007. Disponível em: [HTTP://meuartigobrasilecola.com](http://meuartigobrasilecola.com)  
Acesso em: 05/10/2010.
- IUDÍCIBUS, S. **Introdução à Teoria da Contabilidade**. 3<sup>o</sup> Ed., São Paulo, Editora Atlas S.A, 2002.
- \_\_\_\_\_. **S. Contabilidade Gerencial**, 6<sup>a</sup> Edição, São Paulo, Atlas, 1998.
- LUNKES, R.J. **Manual do Orçamento**. 2<sup>o</sup> Ed., Editora Atlas, 2007.

MACEDO, M. A. S.; SILVA, F. F. **Análise de desempenho organizacional: utilizando indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de performance empresarial.** In: Encontro Da Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração. Curitiba: ANPAD, 2004.

MAHER, M. **Contabilidade de Custos.** Criando valor para a administração, Ed. Atlas S.A, São Paulo, 2001.

MARION, J.C. **Contabilidade Empresarial.** 11º Ed., São Paulo: Editora Atlas, S.A, 2005.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade Básica.** 8ª Ed. -3. Reimp- São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, G.A. **Manual para elaboração de Monografias e Dissertações.** 2. Ed., São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração.** Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 6º Ed., São Paulo, Editora Atlas S.A-2007.

MGEE, J. E.; PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação:** aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MIRSHAWKA, V. **Hospital fui bem atendido:** a hora e a vez do Brasil. São Paulo: Makron Books, 1994.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. **Medição de desempenho.** In: SCHMIDT, P. (Org.). Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NEVES, M. F. **Marketing no agrobusiness.** In: ZILBERSTAJN, D.; NEVES, M. F. (Orgs.). Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000.

NAZÁRIO, L. **A Importância do Orçamento no Planejamento das Empresas.** 2007. Disponível em: [http://www.acicri.com.br/coluna\\_detalhes.php?conteudo\\_cod=846](http://www.acicri.com.br/coluna_detalhes.php?conteudo_cod=846). Acesso em: 20/09/2010.

NOGUEIRA, L.C.L. **Gerenciando pela qualidade total na saúde.** EDG, Belo Horizonte. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 20/09/2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais:** estratégias, táticas, operacionais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, A.B.S. **Métodos e técnicas de pesquisa em Contabilidade.** Ed. Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR. J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégia.**, Editora Atlas, S.A 2007.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de formação contábil.** São Paulo: Atlas, 2004.

PELEIAS, I. R. **Controladoria Gestão eficaz utilizando padrões.** Ed. Saraiva, 2002.

PROBST, E.R. **A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho.** Instituto Catarinense de Pós-Graduação – ICPG, Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Santa Catarina – RS, 2003. Disponível em: <http://www.icpg.com.br>. Acesso em: 06/10/2010.

RODRIGUES, L. H.; SCHUCH, C.; PANTALEÃO, L. H. **Uma abordagem para construção de sistemas de indicadores alinhando a teoria das restrições e o Balanced Scorecard.** In: Encontro Da Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração. Atibaia : ANPAD, 2003.

SEBRAE. **Gestão Financeira.** Guia do Empreendedor. 2010. Disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br). Acesso em: 19/09/2010.

SANTOS, J. J. **Análise de Custos,** Ed. Atlas S.A - 4° Ed, São Paulo, 2005.

STEVEN. T.H.. **Modelos de Gestão: o que e quando devem ser usados,** São Paulo, 2005

STUMPF, M. K. **A gestão da informação em Hospital Universitário: em busca da definição do 'Patient Core Record' do Hospital de Clínicas de Porto Alegre.** Anais do ENANPAD. Rio de Janeiro, 1996.



Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Ciências Jurídicas e Sociais  
Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis - UACC



## APÊNDICE

### Questionário de pesquisa

#### PARTE 1 – PERFIL DO ENTREVISTADO

1. SEXO

Masculino  Feminino

2. IDADE

20 – 35

36 – 51

52 – 67

Outro.

3. Qual a sua posição na empresa?

Proprietário e Gerente (Geral/Presidente)

Gerente Geral Contratado

Gerente Administrativo-financeiro

Contador

Controller

Outros: \_\_\_\_\_



4. Quanto tempo está:

a) No atual cargo Anos: ( ) \_\_\_\_\_

b) Neste setor Anos ( ) \_\_\_\_\_

5. Tempo de experiência de gestor?

( ) 1 à 4 anos

( ) 4 à 8 anos

( ) 8 à 12 anos

( ) Outro. Especificar \_\_\_\_\_

6. Grau de instrução Escolar do gestor?

( ) Ensino Fundamental

( ) Ensino Médio

( ) Ensino Superior

( ) Outro. Especificar \_\_\_\_\_

7. Se tiver Ensino Superior, qual a área da graduação?

( ) Administração

( ) Medicina

( ) Direito

( ) Ciência Contábeis

( ) Outro. Especificar \_\_\_\_\_

8. Se possui pós-graduação, em qual das categorias de titulação se enquadra?

( ) Especialista

( ) Mestre

( ) Doutor

Especificar o curso: \_\_\_\_\_

9. Qual a forma de ingresso na gestão deste hospital?

Eleito por voto direto

Reeleito

Forma jurídica

Outro. Especificar \_\_\_\_\_

10. Na sua opinião, na função de gestor é preciso possuir conhecimento em Contabilidade gerencial e Administração?

Sim

Não

Parcialmente

11. Você está satisfeito com o seu salário para o desempenho e responsabilidade de suas tarefas?

Sim

Não

Parcialmente

## PARTE II- ASPECTOS RELACIONADOS A TOMADA DE DECISÃO

12. Existem metas a serem alcançadas dentro de cada ano?

Sim

Não

Parcialmente

13. É importante que os gestores participem de Cursos de Treinamento, para uma maior eficácia?

- Sim
- Não
- Parcialmente

14. Existe respeito pela ética individual e das equipes de trabalho?

- Sim
- Não
- Parcialmente

15. Existe preocupação com o desempenho e a capacitação dos profissionais deste hospital?

- Sim
- Não
- Parcialmente

16. Quais os processos de gestão utilizados neste hospital?

- Planejamento
- Execução
- Controle
- Avaliação

17. Quem participa do processo de gestão, além do gestor?

---

18. Qual o grau de participação do gestor, para a tomada de decisão?

- Alto
- Médio
- Baixo

19. Qual o grau de autonomia dos gestores?

- Alto
- Médio
- Baixo

20. A empresa elabora orçamento?

- Sim  Não

21. A empresa faz comparações entre o planejado e executado?

- Sim  Não

22. A empresa possui missão definida?

- Sim
- Não

23. A empresa realiza encontros com os gerentes ou funcionários para apresentar as diretrizes da organização?

- Sim  Não

24. Os objetivos estratégicos da empresa são transmitidos a todos os colaboradores?

- Sim  Não

25. As metas estabelecidas pela empresa são divulgadas:

- Somente para os diretores
- Para os diretores e os funcionários mais qualificados
- Para os diretores e todos os funcionários
- Não há divulgação

26. A empresa utiliza relatórios financeiros e não-financeiros para a análise de seus resultados?

Sim

Não

27. Se afirmativo, qual a frequência?

relatórios quinzenais

relatórios mensais

relatórios semestrais

relatórios anuais

Outro: \_\_\_\_\_

28. A empresa utiliza algum sistema de medição de desempenho? (DEFINA ESTE TIPO DE SISTEMA)

Sim.  Não

29. A empresa utiliza algum sistema de custos? (DEFINA ESTE TIPO DE SISTEMA)

Sim.  Não

30. A empresa utiliza algum programa de informática para elaborar relatórios para acompanhar o desempenho da empresa?

Sim  Não

Qual? \_\_\_\_\_

Quais os principais relatórios gerados?

---

31. Qual a importância de se ter um sistema de medidas de desempenho?

É muito importante, pois direciona a empresa para sua meta, ou seja rumo a lucratividade

É importante pois monitora e avalia as atividades e resultados alcançados para assegurar que o Planejamento, a Organização e a Direção sejam bem sucedidos

Não é muito importante, pois mesmo sem utilizá-la, conseguimos quantificar a eficiência e eficácia de uma ação

32. Qual a importância de se ter um sistema de Custos?

É muito importante, pois possibilita não só quantificar os custos dos processos empreendidos pelas organizações, como também estabelece padres de desempenho adequados e compatíveis com as expectativas da sociedade

É importante pois apura os custos das atividades desempenhadas e dos produtos gerados pela instituição.

Não é importante

33. Quais as principais barreiras para implantação de um sistema de indicadores de desempenho?

---

34. Quais as principais barreiras para implantação de um sistema de Custos?

---

35. A empresa possui uma pessoa ou um grupo de pessoas encarregadas em fazer os relatórios para acompanhamento do desempenho?

Sim  Não

36. A empresa possui uma pessoa ou um grupo de pessoas encarregadas em fazer os relatórios para acompanhamento dos custos?

Sim  Não

37. Se afirmativo, qual o cargo da pessoa ou das pessoas dentro da empresa?

- Estagiários de \_\_\_\_\_
- Contador
- Administrador
- Técnico em Contabilidade
- Outros \_\_\_\_\_

38. Os indicadores de desempenho atualmente auxiliam na tomada de decisão da empresa?

- Sim       Não

39. As informações de custos atualmente auxiliam na tomada de decisão da empresa?

- Sim
- Não

40. Com relação à situação financeira, os indicadores estão concentrados em:

- Faturamento    Liquidez
- Rentabilidade    Investimento
- Custo    Patrimônio
- Outro.(s) Qual (s) \_\_\_\_\_

41. A empresa faz comparações (Benchmarking) entre o seu desempenho e o desempenho de outras organizações de características similares?

- Sim
- Não

42. Se afirmativa, quais são as principais fontes de informação para se realizar comparações (Benchmarking)?

- Periódicos ou sites especializados do setor
- Pesquisas realizadas em empresas com características similares
- Informações de consultores
- Outros : \_\_\_\_\_

43. A empresa utiliza de outras ferramentas ou filosofias gerenciais na tomada de decisão?

- Sim
- Não

44. Se afirmativa, quais são? \_\_\_\_\_

### PARTE III - ASPECTOS RELACIONADOS A CONTABILIDADE

45. A Entidade utiliza os serviços de um profissional Contábil?

- Sim
- Não

46. Qual o seu papel na Entidade?

- Planejar e Controlar as operações da organização
- Tomar as decisões, para que as operações sejam colocadas em prática
- Não tenho total autonomia para tomar as decisões sozinho

47. A Entidade utiliza das Demonstrações Contábeis para a tomada de decisão?

- Sim
- Não



48. Em sua opinião, as informações contábeis satisfazem aos objetivos da Entidade?

Sim

Não

49. Justifique a opção marcada na alternativa anterior.

---

50. Quais as Demonstrações Contábeis e relatórios repassados para a Entidade?

---

51. As informações repassadas são fornecidas em momento oportuno para a tomada de decisão?

Sim

Não

52. Cite exemplos que sustentem a resposta da questão anterior.

---

53. A Contabilidade toma ciência das necessidades periódicas por informações contábeis advindas da administração da Entidade?

Sim

Não

54. A opinião do profissional Contábil é solicitada pela Entidade durante o processo decisório?

Sim

Não