



UFSM
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA

A CONTROLADORIA EM INSTITUIÇÕES HOSPITALARES

ARTIGO CIENTÍFICO

Antonio Cezar Noronha Costenaro

Santa Maria, RS, Brasil

2005

**Universidade Federal de Santa Maria
Departamento de Ciências Contábeis
Programa de Pós-Graduação em Controladoria**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

A CONTROLADORIA EM INSTITUIÇÕES HOSPITALARES

elaborada por
Antonio Cezar Noronha Costenaro

Como requisito parcial para a obtenção do grau de
Especialista em Controladoria

COMISSÃO EXAMINADORA:

Profº. Ms. Gilberto Brondani
Presidente/Orientador

Profº. Antonio Reske Filho, Msc.

Profª. Tânia Moura da Silva, Msc

**Santa Maria, RS, Brasil
2005**

QUE BOM QUE ...

Que bom que não sou melhor de todos;

Porque me resta um caminho a percorrer para melhorar.

Que bom que não tenho tudo, só assim me animo a lutar pelo que falta.

É realmente bom que eu não saiba tudo.

Se soubesse não teria o que aprender.

Que bom que eu tenha defeitos.

Se não os tivesse, viveria só, não compreenderia a falta do meu próximo.

Que bom que não sou o mais forte do mundo.

Se fosse, não precisaria de que me auxiliasse e não compreenderia a solidariedade e ajuda,

porque tentaria fazer tudo sozinho.

Que bom que não sou sozinho.

Se você não existisse, eu não perceberia o quanto preciso corrigir-me.

Que bom que somos uma família, que necessitamos uns dos outros.

Que buscamos caminhos e alternativas para transformar e crescer.

(Autor Desconhecido)

RESUMO

Antonio Cezar Noronha Costenaro¹
Prof. Gilberto Brondani²

O constante aumento da complexidade material e tecnológica instigou nas organizações a necessidade criação do serviço de controladoria, o qual controla, verifica e avalia as informações pertinentes ao desenvolvimento sócio econômico e financeiro das organizações. Assim objetiva-se com este estudo discutir a importância do serviço de Controladoria na operacionalização bem sucedida das atividades administrativas e contábeis que envolvem a Instituição Hospitalar; descrever sobre a significância de manter na Instituição Hospitalar colaboradores participantes da equipe de Controladoria, que executam tarefas com resultados fidedignos a serem repassados aos gestores. Para isso, aborda-se num ensaio reflexivo o qual integra uma pesquisa descritiva bibliográfica. Nesta foram utilizadas idéias de autores que discutem a temática vinculada às ciências aplicadas e que estão expressos em livros, revistas e periódicos. Observou-se que o exercício profissional da Controladoria é complexo, pois contempla a funcionalidade e operacionalização dos diversos setores organizacionais que dependem da prestação dos serviços de outras organizações/convênios. Essas situações exigem diplomacia do serviço de Controladoria e representam um grande desafio, pois este deve estar ciente de todos os aspectos, tanto desgastes como conquistas organizacionais que afetam a posição presente ou futura da organização. Assim, o controlador deve atuar de forma transparente, ser justo e verdadeiro nas informações emitidas aos diferentes usuários.

Palavras-chave: organização – controladoria – gestores.

ABSTRACT

The constant increase of the material and technologic complexity stimulated in the organizations the necessity of creation the service controller's department that it controls, check and value the information relevant for development socio economic and financial of the organizations. Therefore this study has for objective to discuss the importance of the service the control in the operation so good successful of the administrative and accounts activities that involve the Hospital Institution; to describe about the meaning of to keep in this collaborators participants of the Controller's Department team, that carry tasks with results for to be repass to the managementers. For this was realized a reflexive test that integrate a descriptive bibliographic research. In this were used ideas of authors that discuss the subject matter linked the science applied and that are express in books, magazines and newspapers. It was observed that the professional exercise of the Controller's Department is complex, well the

¹ Especialista em Controladoria – UFSM/RS

² Mestre em Engenharia da Produção – UFSM/RS, Professor do Departamento de Ciências Contábeis UFSM/RS.

email: brondani@csh.ufsm.br

functionality and operacionality of the different organizations sectors that depend of the provided services of the others agreements. These situations demand diplomacy of Controller's Department Service and represent a big challenge then this must be aware of all aspects, as many difficulties as conquests organizational that affects the present or future position of the organization. Then the controller must act of transparent shape, be fair and true in the information issued to the different users.

Key-words: organizations – controller's – managmenters.

1 INTRODUÇÃO

A ascensão dos negócios e o constante aumento da complexidade material e tecnológica instigaram em muitas organizações a necessidade de que fosse criado o serviço de controladoria ou controller¹. Este possui o objetivo de controlar, verificar e avaliar as informações pertinentes ao desenvolvimento sócio econômico e financeiro das organizações em geral.

A controladoria, como ramo de conhecimento, integra um conjunto de princípios, métodos e procedimentos que podem estar ligados a ciências da administração dos recursos materiais e humanos, da economia, da psicologia, dos serviços de estatística e principalmente da contabilidade. Esta se ocupa da gestão econômica das organizações, com a finalidade de orientá-las para a eficácia e conseqüentemente para uma administração adequada de seus lucros os quais estão relacionados diretamente ao êxito do crescimento organizacional.

A controladoria também possui a tarefa de identificar, definir, discutir e analisar o volume de informações disponíveis no apoio de tomada de decisões, sempre considerando que os meios que integram os sistemas de informações e comunicações são vitais em qualquer organização. Este aspecto se dá ao fato de que os profissionais que atuam neste negócio devem entender que o mercado a sua volta é bastante complexo e significativo para a organização, que pretende se manter saudável e

¹ Profissional responsável pelo projeto, de implementação e manutenção de um sistema integrado de informações as quais contribuem para o planejamento, execução e controle adequado das atividades de uma organização sejam de suporte ou operacionais, utilizando com eficiência e eficácia os recursos disponíveis. É neste cenário que esta inserida o *Controller* como gestor desse sistema, na qualidade de principal executivo de informações da organização (Nakagawa, 1993).

competitiva no cenário onde atua. Esta competição deve permear o mundo dos negócios com muito cuidado, cautela e sabedoria para não se desestruturar e colocar em perigo o sucesso já alcançado. O aspecto saudável expressado anteriormente tem relação com a transparência e fidedignidade nas negociações feitas ao ser operacionalizado o trabalho de Controladoria.

Para o setor de Controladoria, devem convergir todas as informações necessárias para o adequado controle econômico e financeiro da organização. Assim, os sistemas de informações gerenciais (SIG), necessitam serem adequadamente estruturados, pois permitirá uma gestão eficaz das informações necessárias, e com isso apresentará um grau máximo de eficácia na relação custo benefício da geração e comunicação das informações.

A integração do SIG ao processo de gestão de controladoria, pode determinar a competência dos mecanismos de autocontrole e feedback, pois constituem um requisito importante para que a organização mantenha-se na perspectiva dos resultados desejados. É com base na precisão das informações gerenciais que se pode alcançar os objetivos planejados dos planos de gestão em nível de administração.

Os mais atuais conceitos de controladoria indicam que o controller pode desempenhar sua função de modo muito particular. Isto porque, na medida que organiza, pode transferir dados relevantes, exercendo uma influência que induz os gestores ou diretores executivos, a tomada de decisão lógica, consistente e de acordo com os objetivos da organização. Desta forma, o controle é o principal responsável pelo projeto, implementação e manutenção de um sistema integrado de informações, que operacionaliza o conceito de que a contabilidade, como principal instrumento para demonstrar a quitação de responsabilidades que decorrem da organização e seus gestores. O controller é o gestor desse sistema, na qualidade de principal executivo de informações de uma organização (Nakagawa, 1993).

Objetivos:

- discutir sobre a importância do serviço de Controladoria na operacionalização bem sucedida das atividades administrativas e contábeis que envolvem a Instituição

Hospitalar;

- organizar, orientar e incentivar os setores sobre a responsabilidade de desenvolverem planos de ação a curto e médio prazo, no desenvolvimento de indicadores, e com isso valorizando o profissional da equipe;
- descrever sobre a significância de manter na Instituição Hospitalar, colaboradores participantes da equipe de Controladoria, que executem tarefas com resultados fidedignos a serem repassados aos gestores;
- avaliar profissionalmente as atividades desenvolvidas pela equipe, a fim de motivá-los a desempenhar ao máximo a tarefa que lhe foi confiada.

2 METODOLOGIA

O presente estudo aborda um ensaio reflexivo o qual integra uma pesquisa descritiva bibliográfica. Para tal foram utilizadas idéias de vários autores que discutem esta temática vinculada às ciências aplicadas e que estão expressos em livros, revistas e periódicos. Também foram utilizadas notas de sala de aula, recebidas durante o curso de Pós-graduação em nível de especialização em controladoria.

Ressalta-se que foram utilizadas idéias da vivência prática do autor desta pesquisa, entre diferentes gerencias da organização em que está inserido, embora nesta não esteja ainda contemplada a controladoria. Desta forma, este tipo de pesquisa não apenas apresenta informações, mas sim fornece subsídios concretos de quão é a importância da controladoria dentro dessa organização, pois sendo uma organização centenária, baseando-se na prestação de serviços de saúde, a responsabilidade de manter-se no mercado onde atua é de vital importância, tanto a nível social quanto econômico para a cidade e região de sua abrangência. Os gestores e ou diretores executivos devem estar cientes que a controladoria torna-se um setor importantíssimo dentro dessa organização, pois vai auxiliá-los em suas tomadas de decisões, contribuindo na continuidade da missão proposta pela organização.

3 A CONTROLADORIA E SUA EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Para uma melhor compreensão da temática que envolve a Controladoria, trazemos alguns conceitos que situam a importância desta nas organizações como uma atuação primordial para o sucesso financeiro-econômico organizacional. Salienta-se que a operacionalização deste serviço implica também no gerenciamento dos recursos humanos, e materiais.

Conforme Mambrini et al. (2002), a Controladoria pode identificar de uma forma geral, a razão de ser de uma organização bem como os fatores que estão contribuindo ou não para a eficiência e eficácia de suas operações. Ela amplia e dissemina o entendimento do processo de gestão contribuindo fortemente para assegurar a continuidade dos seus serviços e geração contínua de resultados econômicos com êxito. Contribuindo esta idéia, Mossimann (1999), descreve a Controladoria como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos originados das ciências de administração, economia, psicologia, estatística e principalmente contabilidade.

Almeida citado por Silva (2002) expressa que a missão da Controladoria é de assegurar a otimização do resultado econômico da organização. Sendo assim, para ser cumprida, é necessário que se estabeleçam objetivos claros, viáveis e transparentes os quais integram promoção da eficácia organizacional, a viabilização da gestão econômica e a promoção da integração das áreas de responsabilidade.

No pensar de Figueiredo (2004), a missão da controladoria inclui em zelar pela continuidade da organização, assegurando a otimização do resultado global. Assim, Beuren (2002), também expõe que a controladoria tem a função de coordenar esforços dos gestores, afim de garantir que seja cumprida a missão definida pela organização assegurando sua continuidade, concomitante a isso, gera informações relevantes, fidedignas e tempestivas para a tomada de decisões dos gestores. Portanto, a controladoria pode prover informações que induzam os gestores a alcançarem um resultado que seja global e dinâmico na busca da eficácia empresarial e garanta a sua sobrevivência.

De acordo com Catelli (2000), os modernos conceitos de controladoria indicam

que o controller desempenha sua função de controle de maneira muito especial, pois auxilia na organização e referencia de dados relevantes, exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

Frente a estas idéias, pode-se definir controladoria como uma forma de planejar, organizar, racionalizar, gerir e criar estruturas e sistemas com o intuito de levar a perpetuação de seus objetivos propostos, exigindo respostas eficazes que conduzam ao alcance dos propósitos da organização.

Nakagawa (1993) e Beuren (2004) relacionam os serviços de contabilidade e de controladoria e afirmam que os mesmos possuem a obrigação de prestar contas dos resultados obtidos nas organizações, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder e cobrança. Na organização, a controladoria ou controller tem a obrigação de estar sempre na vanguarda de todas as informações prestadas aos gestores ou diretoras executivos, dentro dessa cadeia de accountability², pois a expectativa será sempre a gestão eficiente e eficaz dos produtos/serviços da organização, contribuído para alcançar os objetivos e metas estabelecidas dentro do processo decisório estabelecido dentro de seu âmbito de autoridade.

A história da controladoria teve sua gênese nos idos do século XIX, com a Escola Administrativa, ou Lambarda, que objetivava a busca de conexão entre os conhecimentos da contabilidade, da administração e da economia, visando a gestão das entidades. O termo controller foi incorporado na década de 1960, mais especificamente nos EUA, onde a função conquistava espaço entre os CEOs (presidentes das organizações), por sua capacidade de entender os anseios gerenciais, na disponibilização de informações adequadas que incorporavam os vários segmentos organizacionais.

Com este avanço, a controladoria começava a elaborar relatórios de gerências, contextualizados a tecnologia de informações da época. Na segunda metade da década de 1970 até 1980, o mundo experimentou sucessivos choques econômicos, tais como a alta do preço do petróleo, a alta da taxa de juros internacionais, elevação da inflação americana, dentre outros. Na década de 80, toda a Europa já incorporava o termo

² Atividade de prestação de contas de resultados obtidos decorrentes de uma delegação de poder (Nakagawa, 1993).

“controller” inserido nos cargos gerenciais em que figurava o profissional responsável pelas atividades de controladoria nas organizações (Mendes, 2002).

Observa-se em literaturas que a discussão no mundo dos negócios era: “qual é o foco de negócios/serviços de sua organização?” Nos anos 90, onde o centro da discussão era “qual é o modelo de negócios/serviços de sua organização?”, quer dizer, muito mais do que apenas estar em um determinado mercado, este deve ser lucrativo e atender de forma condizente e com qualidade a clientela que usufrui a organização. Hoje a discussão é “o quanto é digital sua organização?” Quer dizer, o quanto é aproveitado a tecnologia que está disponível hoje, no sistema globalizado, para prover melhores resultados e com isso diminuir os custos da organização, aumentar as vendas de produtos/serviços, satisfazer e reter seus clientes e fornecedores.

4 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA E O ÊXITO DESTA NAS ORGANIZAÇÕES

É atribuição de a Controladoria dar suporte informacional em todas as etapas do processo de gestão das organizações bem, como todos os segmentos setoriais que dela fazem parte, assegurando o conjunto de interesses desta Assim, a missão da controladoria é esforçar-se para garantir o cumprimento e a continuidade da organização (Beuren, 2002).

A controladoria, assim como todas as áreas e atividades que compõe a organização, forma uma hierarquia de objetivos, em cujo topo figura sua missão, dando com isso a continuidade e o crescimento da mesma, pois consiste em coordenar os esforços de todos para conseguir um resultado sinérgico, isto é, superior ao somatório dos resultados de cada área da organização. A controladoria vem ao encontro das necessidades gerenciais dos empreendedores, nos diversos tipos de serviços/negócios, onde se necessita estabelecer modelos gerenciais de suporte e que gerem informações de satisfaçam as necessidades de todos, nos diversos níveis gerenciais, que necessitam de segurança, confiança e suporte as informações, nas decisões de forma ágil, eficaz e eficiente.

No pensar de Kanitz citado por Silva e Muller (2002), a função básica da Controladoria, pode às vezes ser confundido com a função do administrador financeiro. No entanto, essa consiste em dirigir e na maioria das vezes implantar os sistemas de informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento. Para Kanitz, a avaliação pode ser a função mais difícil dentre as elencadas.

Ser titular da controladoria ou controller designa a tarefa de controlar ou verificar todas as contas da organização as quais integram:

- desenvolver atividades que envolvam planejamento, execução, controles e análises da performance da gestão;
- tornar-se mais eficientes nos controles sobre o capital investido, estar ciente dos riscos do negócio/serviços (ameaças e oportunidades);
- analisar a incorporação da carga tributária, seus custos de produção,

agregação de valores de cada produto/serviço;

- averiguar a qualidade dos produtos/serviços, perspectivas de mercado, o capital próprio e de terceiros;
- acompanhar os investimentos a curto, médio e longo prazo, produtividade e eficiência da produção, as perdas, a ociosidade e seus pontos de equilíbrio.

A controladoria propicia aos gestores, controles confiáveis e constantes, pois a organização necessita dessas informações para toda a tomada de decisão rápida, objetivas, práticas e acertadas, tomada como base em seus controles. O controller deve ter uma visão ampla e generalista, pois influencia e assessora todos os departamentos da organização, pois são elaborados mensalmente relatórios gerenciais complexos de análise de performance da gestão, pois os objetivos que a organização se propõe devem ser atingidos, e para que nada saia fora do desejável, faz-se necessário controlar. O controle é exercido sobre os processos e não sobre as pessoas.

4.1 As diferentes facetas que podem ser atribuídas a Controladoria

No ciclo de aprimoramento contínuo, o profissional controlador deve manter-se informado para conseguir informar os demais gestores sobre todas as atividades que foram desenvolvidas na organização, bem como os demais eventos que estão acontecendo ou que estão por acontecer. Portanto, a Controladoria deve ter sabedoria e capacidade técnica para desempenhar as funções que lhes são atribuídas, assim como manter boas relações no gerenciamento dos colaboradores que fazem parte dos diferentes segmentos da organização.

O aprimoramento contínuo, também facilita para que o controller seja pro ativo e assim consiga acompanhar as discussões econômicas e a nível global e também aumente suas relações profissionais para aprimoramento de idéias. O aprimoramento contínuo de todos os profissionais, e aqui mais especificamente do controller, não deve limitar-se somente ao seu campo de atuação, mas sim aos demais aspectos do conhecimento, que permeiam a realidade da vivencia humana.

A diversidade do conhecimento permite uma maior facilidade e conseqüente flexibilidade que pode ser vistam nas relações intrapessoais e interpessoais. O

intrapessoal pode referir-se a valorização e nutrição do EU, o que implica no humor e na auto estima, fatores merecedores de respeito e consideração e que integram de forma direta e indireta as relações dos serem humanos com ele mesmo.

Da mesma forma, as relações interpessoais também interferem nas produções de serviço e merecem serem vividas e discutidas amplamente entre os profissionais que integram as organizações.

4.2 A influência da comunicação nos serviços de Controladoria

Outro aspecto que merece destaque no controlador é de que este deve exercer um bom manejo na comunicação, ser bastante habilidoso nas expressões e equânime nas decisões com os diferentes níveis hierárquicos da organização. Isto implica em respeitar as idéias e opiniões de ambos os segmentos, superiores e demais colaboradores. Este aspecto também implica na qualidade de possuir desembaraço para enfrentar todos os desafios que a função lhe impõe. Saber delegar alguns trabalhos que possam ser executados por outros colaboradores, mas chamando para si a responsabilidade de supervisioná-los. Pode-se destacar entre esses trabalhos, os relacionados com registros contábeis e fiscais, controle patrimonial, orçamentos, conta a receber e a pagar, dentre outros, bem como a rotina de apuração de custos.

O Controller abarca em suas relações profissionais de vários setores que lhe são necessários para que sejam atingidos seus objetivos. Assim este deve além de ter flexibilidade nestas relações, se apropriar de um comportamento político nestas relações para que todos contribuam de igual forma nas funções que lhes são designadas.

Devido a sua importância como órgão de controle e assessoria, Tung citado por Silva e Muller (2002) expressa que, o profissional controlador deve fazer parte do grupo diretivo da organização. Isso justifica o porquê da existência inclusive em alguns grupos brasileiros do cargo de Diretor de Controladoria em seus organogramas. Em essência, no exercício de sua função, o moderno controller deve ter uma visão pro ativo, dirigida para o futuro.

Sua função básica é gerenciar, além de muitas vezes implantar sistemas básicos fidedignos para o desenvolvimento destas funções, tais como: sistema de informações,

motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento. O sistema de informação está sempre sob a responsabilidade da controladoria, pois deve ter como ponto básico informações precisas sobre o sistema contábil, faturamento, contas a pagar e receber, análises financeiras, orçamentos, estatísticas, planejamentos estratégicos e contábeis. A controladoria ou controller deve ser capaz para transformar fatos e estatísticas em tendências favoráveis para a organização, identificando e maximizando a utilização de recursos com eficiência e eficácia para incrementar a rentabilidade da mesma.

Na motivação, o controller pode interferir no comportamento de seus colaboradores, influenciando positivamente. O mesmo deve estar atento e prever as reações de todas as pessoas envolvidas nos diversos cargos hierárquicos.

Na coordenação, a controladoria deve ser o primeiro a identificar eventuais inconsistências dentro da organização. Estes compreendem desde os desvios entre o planejamento e o programado, até os fatores ou causas que possam afetar o desempenho da organização, tanto no ambiente interno quanto externo da organização. Deve assessorar os gestores ou diretor executivo, não apenas alertando, mas sugerindo alternativas de solução, para alcançar os resultados estabelecidos.

No planejamento, a controladoria deve verificar e analisar se os planos são consistentes e variáveis, se são aceitos, se possuem sinergia e se podem servir como parâmetros para uma avaliação posterior. Vale lembrar que o planejamento deve ser interativo e que os objetivos da organização podem mudar a medida que é realizada uma reavaliação dos recursos.

No direcionamento, a controladoria deve sempre promover uma eficiente comunicação entre seus colaboradores de apoio, atuando de forma sincronizada entre as etapas de seu planejamento estratégico e operacional.

Na mensuração, ocorre o estabelecimento de padrões, confrontando os resultados previstos com os realizados, interpretando-os com padrões exigidos pela organização, indicando ações necessárias de ajustes de correção das variações as quais podem ocorrer dentro do planejamento proposto pela organização.

Na avaliação, a controladoria deve interpretar os fatos e avaliar o resultado. Não estando satisfatório ou longe das metas e objetivos propostos, deve identificar os pontos

que precisam ser corrigidos, apresentando sugestões para tal. Isso requer uma visão sistêmica para identificar os elementos do ambiente externo que influenciam a organização.

4.3 Princípios norteadores da ação da controladoria ou controller

O estudo da controladoria deve ser observado através do ramo do conhecimento, na definição da base conceitual, e como órgão administrativo ser responsável pela disseminação de conhecimentos e implantação dos sistemas de informação. A controladoria, dentro do sistema organizacional, contempla o porquê de sua existência e quais os princípios que norteiam a organização, juntamente com os valores e crenças que vão orientar o seu comportamento, perante os ambientes internos e externos do sistema.

Citam-se a seguir alguns princípios primordiais referidos por Beuren (2004) e acrescidos de algumas discussões que julgamos necessárias para sua complementação ou para um melhor entendimento dos mesmos:

- Princípio de Iniciativa: deve procurar antecipar e prever problemas nas etapas do processo de gestão da organização, fornecendo informações necessárias aos gestores ou diretor executivo dentro das áreas afetadas;
- Princípio de Visão Econômica: avaliar os métodos utilizados para o desempenho das tarefas, sugerindo alterações que possam otimizar o resultado econômico planejado.
- Princípio de Comunicação Racional: prestar informações aos gestores em linguagem compreensível, ou seja, saber entender o que falamos e com quem estamos falando.
- Princípio de Síntese: apresentar dados estatísticos por meio de gráficos e índices, de maneira que a comparação entre o resultado realizado e o planejado seja compreendida e entendida por todos.
- Princípio de Estar Voltado ao Futuro: analisar os resultados passados (balanços, DREs), e fazer implementações de melhorias no desempenho futuro.
- Princípio da Oportunidade: todas as informações aos gestores ou diretor executivo devem ser em tempo hábil, para poder ser feitas alterações nos planos (se necessário) contribuindo para melhoria do desempenho dentro das áreas da organização.

- Princípio da Persistência: acompanhar e cobrar as ações planejadas, otimizando com isso o resultado da organização.
- Princípio de Cooperação: sua função é assessorar os gestores ou diretor executivo no combate a possíveis pontos fracos quando detectados dentro da organização.
- Princípio de Imparcialidade: esta é uma situação que pode trazer dificuldades no relacionamento interpessoal com os gestores ou diretor executivo da organização, mas deve fornecer com exatidão as informações de análises dos resultados das áreas, pois deve estar sempre buscando com eficiência e eficácia a otimização de resultados para a organização.
- Princípio de Persuasão: possuir discernimento para convencer os gestores ou diretor executivo a implementar sugestões que tornem mais eficaz o desempenho das áreas de trabalho, e com isso uma melhor performance no desempenho organizacional.
- Princípio de Consciência das Limitações: deve saber o ponto de limitação sobre o estilo criativo e perspicaz dos gestores ou diretor executivo, colocando-se sempre no seu nível hierárquico da organização.
- Princípio de Ética: ter conduta pessoal e profissional ímpar, com valores morais aceitos de forma absoluta pelos gestores ou diretor executivo e seus colaboradores.
- Princípio de Cultura Geral: ter conhecimento de diferenças sociais e econômicas é muito importante, pois as oportunidades em termos de negócios estratégicos para a organização são de vital importância, principalmente para o alcance de suas metas e objetivos propostos em seu planejamento estratégico.

4.4 Contribuições do serviço de Controladoria na Instituição Hospitalar

Outros aspectos que envolvem a organização hospitalar são tipos de equipamentos que devem ser adquiridos e posteriormente mantidos em condições de uso. Isto por que são muitas as especialidades e cada uma com suas especificidades o que fornece uma característica ímpar a Controladoria. Assim, o controller além de dominar os serviços de controladoria também deve estar ciente das demais atividades correlacionadas ao desempenho da instituição hospitalar. Nestas atividades estão inseridos as diversas gerências e seus respectivos serviços como: setor de contas ou

faturamento, financeiro, compras, almoxarifado, lavanderia, serviço de nutrição e dietética, farmácia, bloco cirúrgico dentre outros. Não esquecendo também que cabe ao controlador administrar as relações de trabalho com todos estes segmentos.

- Atividade da Controladoria no setor de Compras da Instituição Hospitalar

Acompanhar constantemente a disponibilidade financeira da Instituição Hospitalar para aquisição de materiais. Relacionar e discutir em conjunto com as gerencias solicitantes, e os profissionais do setor de compras, as necessidades dos materiais solicitados e sua aplicabilidade. Acompanhar as licitações solicitadas, bem como conhecer e estar ciente da qualidade dos materiais oferecidos, exigindo que seja feita testagem através de emissão do laudo técnico destes para avaliar sua qualidade e aplicabilidade. Normatizar os pedidos de compras e ou solicitações de matérias de consumo ou permanentes seguindo o fluxograma do setor.

- Atividade da Controladoria no setor de Contas da Instituição Hospitalar

Acompanhar o faturamento das contas resultantes da concessão de crédito fornecidos pela Instituição Hospitalar a seus clientes. O maior volume de crédito oferecido, são para organizações que comercializam planos de saúde. As concessões desses créditos podem ser benéficas ou também podem colocar em risco algumas Instituições Hospitalares que deixam de fazer outros negócios, devido ao risco de inadimplência ou atraso de pagamentos de faturas. A controladoria deve valorizar as políticas de crédito e cobrança, pois dependem destas o êxito do crescimento organizacional.

- Atividade da Controladoria na dispensação e almoxarifado da Instituição Hospitalar

Os estoques representam investimentos significativos para as Instituições Hospitalares e sua gestão adequada garante a excelência dos serviços bem como o resultado financeiro satisfatório (Martins, 1999).

Nos estoques da Instituição Hospitalar, existem dois tipos de custos: custos de manutenção de estoques, representado pelos custos de armazenamento e controle; e custos de obtenção, que são referentes às compras. Nestas prerrogativas, a controladoria está inserida desde a aquisição dos materiais e produtos, bem como o destino destes aos setores e os estoques do setor de almoxarifado/farmácia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se que o exercício profissional da Controladoria no seu cotidiano é permeado de situações de alta complexidade, uma vez que deve contemplar a funcionalidade e operacionalização dos diversos setores da organização. A controladoria não compete o comando da organização, pois essa é tarefa dos gestores. Ela é representada pela figura do navegador, aquele que cuida das rotas de navegação, mantendo os gestores informados quanto ao caminho traçado, para que se atinja o objetivo planejado.

Inserindo esta figura profissional na instituição hospitalar, observam-se os vários setores de atuação do mesmo, pois muitos setores dependem exclusivamente da prestação dos serviços de outras organizações/convênios isto justifica a complexidade das atividades de controladoria no hospital. Essas situações exigem muita diplomacia e sabedoria do serviço de controladoria e representa um grande desafio além de preocupar-se com a receita e as despesas da Instituição. As despesas hospitalares não podem parar de uma hora para outra como em determinadas organizações que possuem outras características, pois essa depende do atendimento de pessoas enfermas e que estão em estado, muitas vezes, de extrema vulnerabilidade situação esta que por questões éticas profissionais, não permite desocupar um hospital de forma brusca porque esta em prejuízo ou passando por uma crise financeira. Assim a Controladoria esta frente a todas as situações da organização hospitalar e deve estar ciente de todos o contato financeiro tanto o que tem a pagar como o que tem a receber.

O controller deve estar ciente de que todos os aspectos que afetam a posição presente ou futuro da organização tanto nos desgastes como nas conquistas organizacionais. Para tal, o controlador deve atuar de forma transparente, ser justo, honesto, idôneo e verdadeiro no fornecimento de informações para os diferentes tipos de usuários. Dizer a verdade de forma categórica contribui para a reputação a qual é um investimento e a integridade traz benefícios que superam custos em curto prazo. Aqueles que enxergam o futuro têm menos problemas em comportar-se de maneira ética. Tais profissionais superam os dilemas éticos vinculados às informações

distorcidas e são capazes de dizer a verdade e se beneficiam com isso.

Este aspecto demonstra o quanto se apresenta de forma abrangente o serviço de controladoria de uma organização hospitalar e conseqüentemente com todas as discussões apresentadas no decorrer desta pesquisa percebe-se que estas são possíveis de serem desenvolvidas em qualquer organização desde que o controller tenha preparo e perfil para desempenhar as funções que lhe são atribuídas.

O controller pode ser considerado o staff dos gestores, e a esses compete coordenar as estratégias com tecnologia, agilidade, qualidade e desempenho para que os objetivos e a filosofia organizacional sejam alcançados com eficácia. Nesse sentido, a controladoria pode exercer um papel de destaque nas organizações hospitalares, pois objetivam apresentar os tópicos fundamentais do processo de gestão na busca da missão organizacional.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEUREN, Ilse Maria. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo (Org). Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

_____. Conceitos Fundamentais de Controladoria. In. CONTROLADORIA. Universidade Federal de Santa Maria. Curso de Pós Graduação Latu Sensu- Especialização em Controladoria. Apostila. 2004.

CATELLI, Armando. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. Sistema de contabilidade de custo estandar. Tese de Doutorado apresentado a FEA/USP, 1972.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, P. César. Controladoria: teoria e prática. 7. ed. São Paulo; Atlas, 1999.

FURASTÉ, Pedro Augusto. Normas Técnicas para o Trabalho Científico. 13ª ed. Porto Alegre: [s.ed.], 2004.

MABRINI, Ariovaldo; BEUREN, Ilse Maria; COLAUTO, Romualdo Douglas. A controladoria como unidade administrativa de suporte ao processo de gestão na perspectiva da gestão econômica. Revista do CRCPR, CRCPR: Curitiba, v. 27, n. 133, 2º quadrimestre, 2002.

MARTINS, Domingos. Gestão financeira de hospitais. São Paulo: Atlas. 1999

MENDES, Ivantidio Guimarães. Controladoria Estratégica: Sistemas de Controles Evoluem e Ganham Valor Estratégico nas Organizações. Revista FAE BUSINESS, n.4, p. 51-54, dez. 2002.

MOSSIMANN, Clara Pellegrino; FISCH, Silvio. Controladoria: seu papel na administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. Introdução a controladoria. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. Estudo de alguns aspectos da controladoria que contribuem para eficácia gerencial. São Paulo: Atlas, 1998.

SILVA, Jose A.; MULLER, Rudinei. A Controladoria e a ética. Revista Diálogo, Centro Universitário La Salle: Canoas-RS, n. 3, p. 17-32, 2002.

SILVA, Jose A. Introdução. Revista Diálogo, Centro Universitário La Salle: Canoas-RS, n 3, p. 11-15, 2002.