

# **A UTILIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE GESTÃO DA UNIMED PLANALTO CENTRAL – RS**

## **AUTORA**

Taís Aparecida Vale

Luciana Paim Pieniz (orientadora)

## **RESUMO**

Analisou-se neste artigo a estrutura organizacional da Unimed Planalto Central – RS e os sistemas de informações utilizados no processo de tomada de decisão. O sistema utilizado para acompanhamento das demandas, o *Strategic Adviser*, foi estudado e os usuários responsáveis pelas decisões estratégicas e operacionais foram consultados quanto aos benefícios e deficiências desta ferramenta.

A pesquisa caracterizou-se como exploratória e aplicada, e de acordo com os objetivos foi caracterizada como descritiva com abordagem qualitativa. Observou-se que a cooperativa possui políticas bem delimitadas no que tange a gestão e o planejamento estratégico, visando sempre o cumprimento de metas definidas pela direção, gerência (caracterizada como controladoria) e supervisões em reuniões periódicas. O sistema utilizado permite gerar ocorrências que originarão relatórios para a tomada de decisão estratégica e operacional, além de possibilitar o acompanhamento em todos os níveis de cada solicitação. No entanto, a cultura de utilização desta ferramenta ainda não foi implantada de maneira eficaz, o que prejudica sua utilização e conseqüentemente a tomada de decisão baseada em informações pautadas na realidade da organização.

## **PALAVRAS CHAVE**

CONTROLADORIA, MODELO DE DECISÃO, SISTEMAS DE INFORMAÇÕES, UNIMED PLANALTO CENTRAL – RS.

## **1 INTRODUÇÃO**

Atualmente as empresas contam com diversas ferramentas que auxiliam na gestão de seus negócios. Sabe-se que com a grande competitividade do mercado, com o surgimento de novas tecnologias e com a grande variedade de produtos oferecidos por uma única empresa, tornou-se necessário maior controle dos eventos que ocorrem dentro da organização. Tais controles, que antes eram realizados de forma manual ou eram inexistentes, atualmente são realizados através de softwares que recebem todo tipo de informação e devolvem relatórios precisos aos administradores.

Diante de um cenário tão competitivo é necessário que as organizações trabalhem de maneira eficiente, para que isto ocorra é importante que os gestores atuem alinhados ao modelo de gestão e modelo de tomada de decisão da entidade. Tendo em vista a grande competitividade e a alta variedade de transações dentro de uma mesma organização, a controladoria e os sistemas de informações se tornaram imprescindíveis quando se trata de planejamento, execução e controle dos objetivos.

O Objetivo deste artigo científico é verificar como os Sistemas de Informações influenciam na gestão da Unimed Planalto Central - RS, observando se sua utilização está de acordo com o modelo de gestão, modelo de informação e modelo de decisão da entidade. Pretende-se a partir dos resultados obtidos, auxiliar a Unimed Planalto Central – RS na

aplicação eficaz das informações fornecidas pelos sistemas de informação no processo de tomada de decisão.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Modelo de Gestão e Processo de Gestão**

Para compreender os aspectos da controladoria dentro da organização é necessário identificar e estudar o modelo de gestão adotado por ela, assim como o processo de gestão da empresa. No entanto, para identificar de maneira correta os modelos é importante saber mais sobre eles, baseando-se nessa necessidade a visão de alguns autores será fundamental neste estudo.

As empresas são compostas por diversos elementos que efetivamente transmitem sua personalidade no ambiente interno e externo. A partir desta visão são estabelecidas parcerias, estas formam uma rede que é o sistema da empresa.

Segundo Figueiredo (1997, p. 24) “A empresa é um conjunto organizado de recursos econômicos, sociais e humanos, e pode ser vista como um sistema aberto”. Considerando a caracterização da organização como sistema aberto, admite-se sua inteiração com o meio ambiente. Tal troca entre a empresa e o ambiente gera impactos para a organização tanto pelas variáveis ambientais quanto pelas influências de seus elementos, com isso a organização também participa do processo de mudança (FIGUEIREDO, 1997, p.24).

Diante da estruturação deste sistema, é possível e necessário realizar trocas possibilitando adaptações de acordo com a necessidade da organização e/ou do ambiente. É de extrema importância estudar, compreender e analisar o sistema da empresa, de modo a garantir análises pautadas na realidade.

As pessoas jurídicas, assim como as pessoas físicas, são reflexo dos valores que possuem. Desta forma, ao criar uma nova organização os proprietários determinam sua missão, visão e valores. Com base neste modelo será norteada a gestão da entidade conforme citou, Perez Júnior (1997, p. 12) “As crenças e valores pelos quais cada entidade norteia seus negócios refletem estes atributos apresentados por seus fundadores e proprietários/responsáveis.”

Considerado um produto do Subsistema Institucional, o modelo de gestão pode ser caracterizado como um conjunto de normas e princípios que irão orientar os gestores e os tomadores de decisão na escolha das melhores alternativas para que a empresa cumpra sua missão com sucesso e eficácia. Desta forma considera-se que o modelo de gestão será o norte da empresa no alcance de seus objetivos (PADOVEZE, 2003, p. 26).

Seguindo o modelo de gestão estabelecido para a entidade, o processo de gestão ocorre também seguindo os preceitos da organização. O processo de gestão pode ser denominado também processo decisório, este consiste em um conjunto de processos decisórios e compreende as fases de planejamento, execução e controle da empresa, das atividades e de suas áreas. Tal processo pode ser compreendido como uma sucessão de estados de um sistema, que possibilita a transformação de entradas em saídas objetivas pelo mesmo sistema (PADOVEZE, 2003, p. 27).

A maneira que a organização se apresenta, seja pra os funcionários, clientes, investidores ou sócios é de fundamental para que os objetivos almejados sejam alcançados. Ao definir o modelo de gestão a empresa imprime um ritmo de trabalho e passa a atrair pessoas e entidades que compartilham de filosofias semelhantes às dela. De maneira natural o processo de gestão, ou seja, o processo de tomada de decisão é um espelho das crenças da organização e dos tomadores de decisão. Este processo é de grande importância, pois, será responsável por levar ou não a entidade rumo ao alcance de seus objetivos.

## 2.2 Sistemas de Informações

Os sistemas de informações são de extrema utilidade nas organizações, a fim de se obter informações de diversas áreas de maneira rápida e confiável. Tais sistemas têm por objetivo propiciar subsídios às diversas áreas funcionais da organização, garantindo apoio e assistência às tomadas de decisões a fim de que seja possível corrigir problemas de competência gerencial (SCHMIDT, 2006, p. 182).

A tecnologia da informação proporciona um processo de gestão mais completo, possibilitando que o pessoal envolvido tenha acesso a um grande número de informações de apoio à gestão. Pode-se definir, segundo Padoveze (2002, p. 49) “sistemas de informações como um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento de dados e tradução de informações”.

A estruturação dos sistemas de informações pode ocorrer de acordo o nível de informações geradas, conforme mostra a figura abaixo:

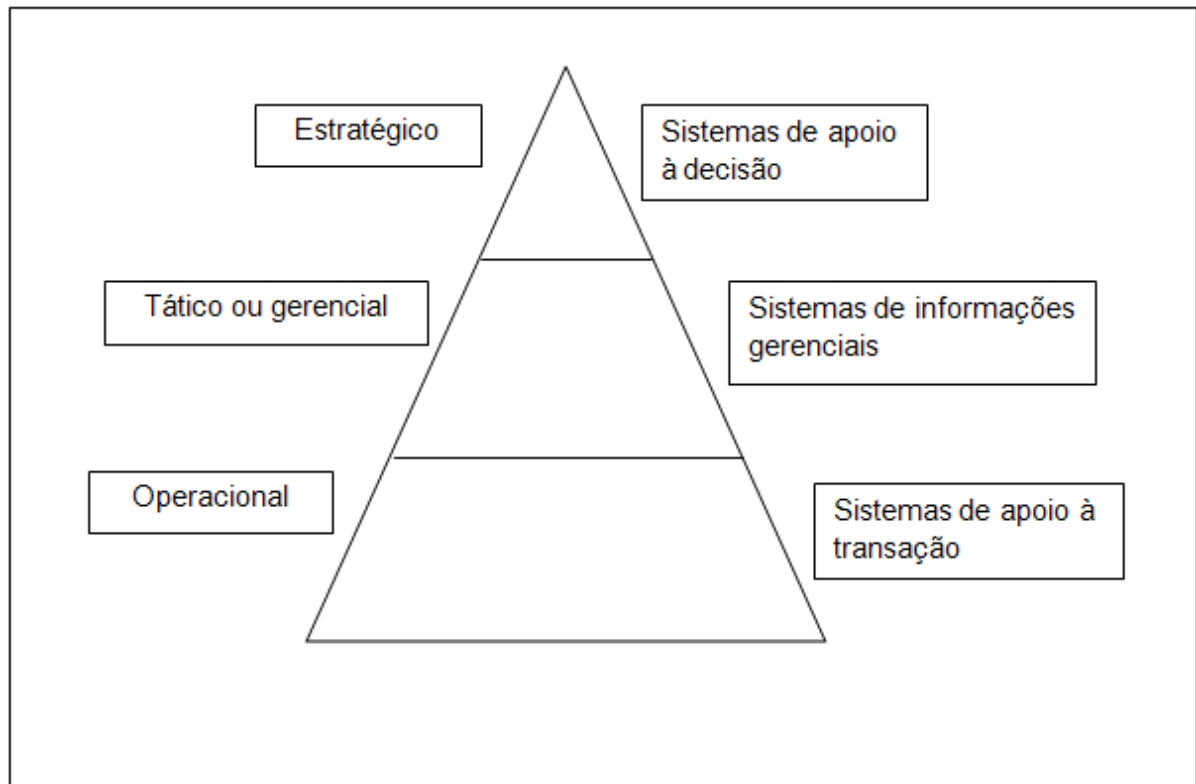


Figura 01 – Localização dos sistemas de informações em relação à hierarquia das informações.  
Fonte: SCHMIDT (2006, p. 175).

Os sistemas de informações, dentro das organizações, auxiliam a controladoria e a administração na realização de seus trabalhos. Um sistema de informações desenvolvido e moldado às necessidades da empresa é capaz de mudar positivamente os rumos da gestão organizacional. Para isso é necessário que depois de implantado o mesmo seja utilizado corretamente.

O mercado competitivo, aliado ao excesso de tecnologia e ao grande volume de detalhes que envolvem as transações, faz com que o número de informações torne-se muito elevado. Partindo deste princípio torna-se inviável que empresas de médio e grande porte tenham suas decisões submetidas somente ao *feeling* no que tange a tomada de decisão. A partir disso os sistemas de informações tornam-se aliados das organizações.

Vários sistemas inter-relacionados que trabalham em conjunto para coletar, processar, armazenar, transformar e distribuir informações para fins de planejamento, tomada de decisão e controle formam um sistema de informações (MOSCOVE *et al*, 2002, p. 23).

A partir do aperfeiçoamento dos sistemas de informações gerenciais e contábeis surgiram os sistemas de apoio à decisão. Os sistemas de suporte a decisão podem ser definidos como sistemas em extensão dos modelos de contabilidade gerencial para manuseio de problemas de planejamento. Tais sistemas devem ser dinâmicos, flexíveis, possuírem interação homem/máquina, suporte à decisão e auxílio nas previsões sobre o futuro (PADOVEZE, 2002, p. 58-59).

De acordo com Nascimento e Reginato (2007, p. 62) “A gestão da informação é a principal ferramenta para o controle de todos os recursos que entram, são transformados e saem de uma organização, considerando-a, também, como elemento fundamental para a tomada de decisões.”

Ao se obter dados da organização e inseri-los em um sistema de informações projetado de maneira adequada, é possível ter acesso à relatórios, dados estatísticos e diversas informações capazes de auxiliar na tomada de decisão.

Assim como a tomada de decisão, a parte operacional das empresas também utiliza de maneira sistemática os sistemas de informações. Em pequenas ações do dia a dia, ou para a implantação de novas rotinas e controles, os sistemas são amplamente utilizados nas organizações.

O objetivo dos sistemas de apoio às operações é auxiliar os departamentos e atividades a executarem suas funções operacionais. As operações deste sistema auxiliam a organização nos mais diversos setores, incluindo o setor de compras estocagem, produção, vendas, faturamento etc. (PADOVEZE, 2002, p. 57).

Ainda de acordo com Padoveze (2002, p. 50), os Sistemas de Informações de Apoio às Operações:

São aqueles que nascem da necessidade de planejamento e controle das diversas áreas operacionais da empresa, estão ligados ao sistema físico-operacional e surgem da necessidade de desenvolver as operações fundamentais da firma. Podemos dizer até que são criados automaticamente pelas necessidades de administração operacional.

A administração das rotinas torna-se mais eficiente quando utilizados os sistemas de informações. A necessidade de dinamizar processos e de se obter controles mais rígidos das operações justifica a utilização dos sistemas de informações também no apoio às operações.

A realização de orçamentos é quesito básico para inúmeras projeções. Mas, além das projeções, a comparação do real com o orçado necessita ser realizada regularmente. Neste sentido os sistemas de informações são capazes contribuir para a eficácia do trabalho de gestão econômica e financeira da organização.

Para Perez Júnior *et al* (1995, 30) os sistemas de informações gerenciais:

O sistema de informações gerenciais objetiva fornecer condições para que os resultados reais das operações sejam apurados e comparados com aqueles orçados. Isso é possível através da integração entre padrões e orçamentos (que fornecem os resultados previstos dentro de determinado nível de atividade) e contabilidade (que fornece os resultados efetivamente alcançados).

Levando em consideração os controles financeiros que as organizações necessitam, utilizam-se amplamente os sistemas de informações para que as informações sejam precisas e em termo real.

### 2.3 Planejamento Estratégico

A formulação do planejamento estratégico é parte fundamental do processo de delimitação e alcance dos objetivos por parte das organizações. Somente a partir de um planejamento estratégico bem formulado a organização pode determinar metas e compartilhar com todos os níveis da administração os planos que envolvem a gestão da organização.

O planejamento estratégico é uma forma de garantir que os objetivos da organização sejam atingidos. As metas necessitam serem traçadas de maneira responsável, realista e eficiente para que o planejamento estratégico seja considerado confiável e a partir disso seguido. O objetivo do planejamento estratégico é definir as direções e as políticas que servirão de base para os demais planos (SCHMIDT, 2006, p. 33).

De acordo com Perez Júnior *et al* (1995 p. 42), o planejamento estratégico é caracterizado como:

O planejamento estratégico procura estabelecer metas que, se atingidas, possibilitarão à empresa alcançar estes objetivos definidos. Desse modo, ele indicará as formas e os meios através dos quais estas metas serão alcançadas a curto e a médio prazo.

Baseando-se nas necessidades da empresa a administração, em parceria com a controladoria, é traçado o plano estratégico. Para elaboração de tal planejamento é necessário que a controladoria participe ativamente, pois, as projeções necessitam de diversas informações internas e externas para se tornarem viáveis.

### 2.4 Controladoria

A controladoria é uma área de atuação para aos contadores que exige do profissional um amplo conhecimento da contabilidade, da organização e do ambiente externo. Para as empresas a controladoria fornece auxílio no que tange o planejamento, a execução e o cumprimento de metas. A controladoria é uma área de atuação ampla e complexa que está em franca expansão no mercado competitivo que se observa atualmente.

A necessidade dos controles organizacionais fez surgir à controladoria. Na maioria das vezes a controladoria está sob a gestão de um contador e seu papel é fundamental para o sucesso das empresas. Considerando a extrema importância da geração de informações, com base nos demonstrativos contábeis e outros indicativos disponíveis, a controladoria assumiu um papel essencial dentro das organizações.

Segundo Nascimento e Reginato (2007, p. 1):

A essência do controle organizacional está associada à capacidade da alta administração da empresa de integrar as suas áreas e os gerentes em torno dos seus objetivos, procurando facilitar sua gestão a partir do monitoramento e acompanhamento dos desempenhos desses gerentes e da aferição dos produtos de suas ações diante das expectativas dos resultados esperados.

É importante que os diretores, gestores e demais funcionários estejam alinhados quanto à filosofia do controle organizacional. Somente quando os objetivos da empresa se tornam também objetivos dos colaboradores é possível alcançar os resultados almejados pelo controle organizacional.

A controladoria executa diversas funções dentro da organização, o *controller* participa desde a criação do plano de metas até o alcance dos resultados e objetivos propostos. Analisar

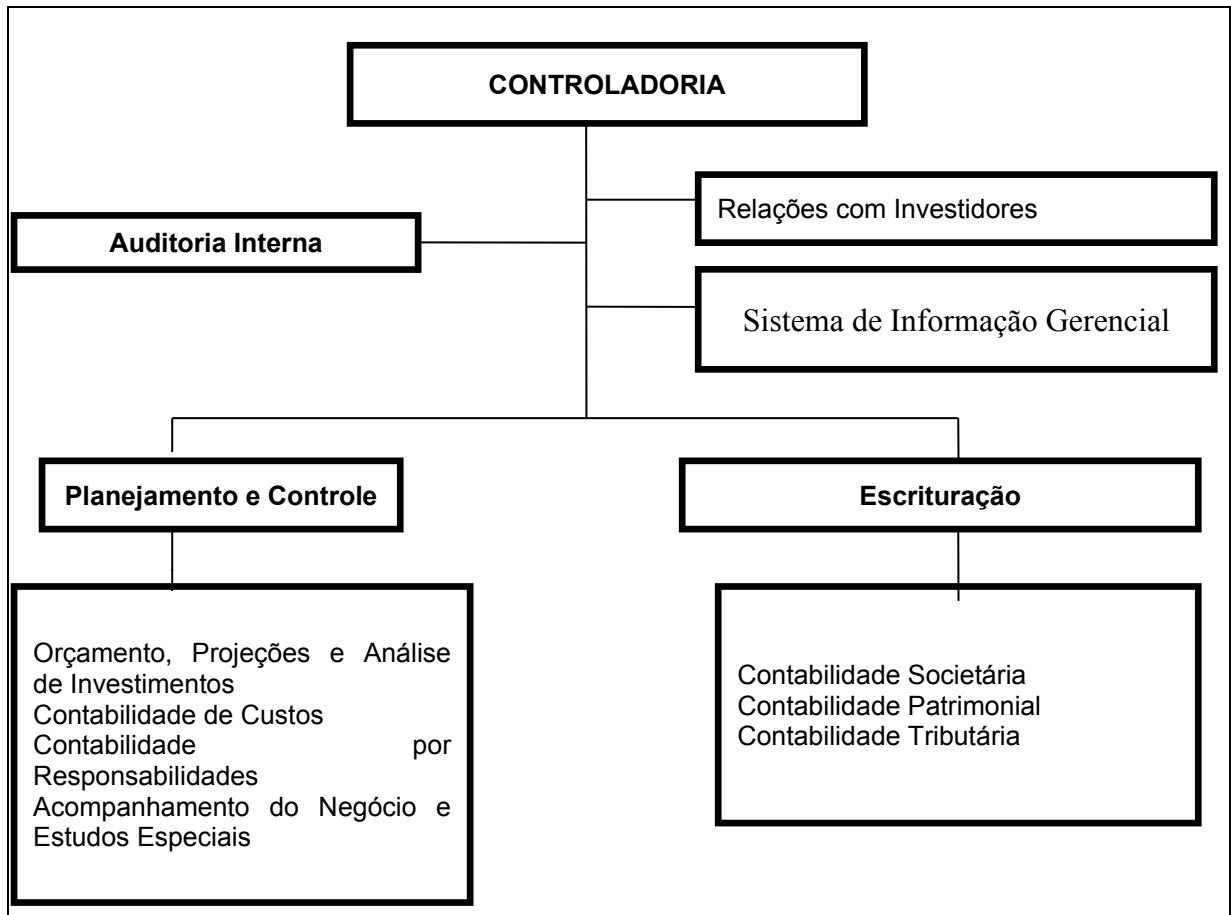
os riscos e auxiliar a organização na interpretação de diversas informações são funções da controladoria.

Além destas, a controladoria possui inúmeras outras funções, o *controller* necessita trabalhar para garantir que seja estabelecido, mantido e sistematizado um plano de operação consistente. É importante que a controladoria gerencie o risco operacional através da administração dos sistemas de controles internos, além de preparar, analisar e interpretar o que será disponibilizado no sistema de informações que servirá de base para a tomada de decisão. Também é função da controladoria desenvolver, estabelecer e manter sistemas de contabilidade societária, de custos e gerencial para todos os níveis da companhia. É necessário que a controladoria supervisione impostos e relacione-se com autoridades governamentais, auditores externos e demais agentes (SCHMIDT, 2006, p. 48).

Atualmente a controladoria exerce diversas funções dentro da organização e para que as atividades sejam exercidas de maneira eficiente é necessário que os profissionais possuam uma visão ampla do ambiente interno, externo, além de estarem atualizados sobre as informações fiscais e tributárias que envolvem a empresa.

A controladoria é estruturada de forma que o setor tenha suas atividades alinhadas com a parte de escrituração e também com a área de planejamento e controle. É trabalho também da controladoria verificar se o controle interno está realizando suas atividades de forma eficiente, além de implantar e monitorar os sistemas de informações gerenciais.

No quadro a seguir se pode observar como está disposta a estrutura da controladoria:



Quadro 01 – Estrutura da Controladoria.

Fonte: PADOVEZE (2003, p. 37).

Observa-se, com base no quadro acima, que a controladoria executa inúmeras funções e tem grandes responsabilidades dentro da organização. Exatamente por ser um setor que participa de inúmeros processos, a controladoria atua também na relação com investidores e expansão dos negócios para novos mercados.

Para que a eficácia operacional seja atingida por uma organização é necessário que haja controles rígidos e eficientes. Partindo deste princípio a controladoria tem a missão de “zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global” Figueiredo (1997, p. 26).

Para Perez Júnior *et al* (1995, p. 37), o papel da controladoria é:

O papel da Controladoria, portanto, é assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. Diante disso. O *Controller* exerce sua influência à organização à medida que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e a da organização.

A própria globalização exigiu que as empresas multiplicassem sua interação com diversos agentes, a partir disso surgiram vários fenômenos econômicos, sociais, políticos, educacionais, tecnológicos, ecológicos e regulatórios, fazendo com que as necessidades das empresas na busca de sua eficácia transcendessem os conceitos da administração, contabilidade e economia. Para a compreensão desses fenômenos e suporte às organizações foi criado um ramo do conhecimento denominado controladoria (FIGUEIREDO, 1997, p. 28).

Conclui-se a partir das citações de diversos autores que a missão da controladoria é ampla. Ela abrange diversos aspectos que giram em torno do controle, do gerenciamento e de análises aprofundadas sobre diversas informações internas e externas.

### 3 METODOLOGIA DO TRABALHO

A presente pesquisa se classifica de acordo com sua natureza, objetivos, procedimentos técnicos, coleta e análise de dados.

De acordo com sua natureza a pesquisa pode ser classificada como pesquisa básica pura ou fundamental e aplicada. Na pesquisa básica pura ou fundamental o realizador do estudo busca o progresso científico sem a preocupação de utilizar tais conhecimentos na prática, tem a meta do conhecimento pelo conhecimento (MARCONI e LAKATOS, 2002, p. 20).

De acordo com sua natureza a presente pesquisa pode ser classificada como aplicada, pois, analisou-se a utilização dos sistemas de informações da Unimed Planalto Central, averiguando se eles estavam de acordo com os modelos adotados pela empresa. Os resultados poderão auxiliar a organização na prática, através da melhoria de processos.

A pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e visa descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma (CERVO e BERVIAN, 2002, p. 68). O objetivo da pesquisa é aprimorar idéias, utilizando-se da observação e investigação do ambiente de maneira prática. Esta pesquisa é considerada exploratória, pois, analisou-se os sistemas de informações e o processo de tomada de decisão de maneira profunda, possibilitando, assim, a construção de hipóteses sobre o assunto.

Sob o ponto de vista de seus objetivos esta pesquisa é caracterizada como descritiva, pois, busca-se estudar o funcionamento dos procedimentos e do comportamento dentro da organização a partir de técnicas de observação e descrição dos procedimentos internos da Unimed Planalto Central - RS.

A pesquisa documental tem como característica obter as informações através da coleta de dados através de documentos, escritos ou não, podendo ser recolhidos no momento em que o fato ocorre, ou depois (MARCONI e LAKATOS, 2002, p. 62).

Na presente pesquisa foi utilizada a pesquisa documental, através da análise de documentos fornecidos pelos sistemas de informações, ou não, do que tange a gestão da organização.

De acordo com os procedimentos técnicos esta pesquisa é considerada *Ex-Post-Facto*, pois as informações que serão analisadas são fruto de fenômenos que já ocorreram e já geraram seus respectivos efeitos. Mesmo os fatos já ocorridos devem ter suas variáveis analisadas, desta forma é possível identificar e corrigir problemas.

O plano de coleta de dados tem como pilar técnicas de observação e entrevista. A partir disto o pesquisador poderá avaliar o ambiente da organização e posteriormente terá relatos de acordo com o ponto de vista dos entrevistados, neste caso os gestores da Unimed Planalto Central - RS.

A utilização da pesquisa qualitativa concebe análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, considerando a superficialidade do último (BEUREN et al, 2004, p. 92). A pesquisa em questão terá a abordagem do problema realizada de maneira qualitativa, ou seja, será realizada uma abordagem mais aprofundada visando analisar o tema de maneira mais ampla e aprofundada.

## **4. INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Estrutura Organizacional da Unimed Planalto Central - RS**

Estrutura organizacional é o agrupamento de recursos e atividades que tem por objetivo organizar e dividir as funções de maneira a atender os objetivos propostos pela organização (NASCIMENTO e REGINATO, 2007, p. 34). A fim de estruturar o que foi proposto nos objetivos, apresentam-se a seguir, os seguintes tópicos: descrição das áreas operacional e estratégica na Unimed Planalto Central – RS; descrição dos sistemas de informações.

#### **4.1.1 Descrição das Áreas Estratégicas**

As áreas estratégicas na Unimed são divididas em operacional e estratégica:

##### **a) Nível Operacional**

A área operacional compreende os setores operacionais, sendo as supervisões responsáveis pela tomada de decisão neste nível. A supervisão operacional é composta dos seguintes setores:

- Supervisão Comercial: Possui um gestor e sete colaboradores que trabalham diretamente com as vendas de planos de saúde.

- Supervisão Contábil e de TI: Possui um gestor e abrange a Contabilidade que possui dois funcionários, o Departamento Pessoal que possui um funcionário e a TI que trabalha com três funcionários.

- Supervisão Financeira – Operacional: Possui um gestor, sendo composta pelo Atendimento com três funcionários, Faturamento com seis funcionários, Cadastro com dois



funcionários, Almoarifado com um funcionário, Financeiro que possui três funcionários e o setor de Higienização que possui dois funcionários.

b) Nível Tático

Este nível compreende a gerência realiza funções de controladoria dentro da organização:

- A gerência é responsabilidade de uma funcionária que realiza a intermediação entre as supervisões e a diretoria.

c) Nível Estratégico

Esta área compreende e a Diretoria que são responsáveis pela tomada de decisão a nível estratégico.

- A diretoria possui um diretor, um vice-presidente administrativo e um vice-presidente financeiro.

#### 4.1.2 Os Sistemas de Informação na Unimed Planalto Central – RS

Desde o ano de 2000, a Unimed Planalto Central determina estratégias, objetivos e indicadores associados ao sistema de informação para alcançar sucesso nos planejamentos anuais. O *Strategic Adviser* é efetivamente utilizado há um ano objetivando promover a gestão estratégica e inteligente na empresa.

O sistema é dividido em Gestão de Documentos, Gestão Estratégica, Gestão Comercial, Gestão de Pessoas e Gestão de Conhecimento. Existe também a Gestão de Planos, sistema através do qual os consultórios médicos podem consultar os planos e realizar as autorizações de consultas. Este sistema é integrado à internet e todos os dados sobre as consultas inseridos nos consultórios médicos são transferidos para o Sistema de Gestão da Unimed. A medicina ocupacional da própria Unimed não é integrada à gestão de planos, o

que gera retrabalho. Todos os dados gerados pela medicina ocupacional têm que ser digitados no sistema da cooperativa.

O sistema de gestão de ocorrências permite que sejam criadas demandas que serão encaminhadas e solucionadas pelo responsável. Estas ocorrências podem ser classificadas como reclamação, solicitação ou não conformidade. O responsável pela ocorrência tem um prazo pra atendê-la e necessita, ao baixar a ocorrência, anexar informações de como ocorreu a solução da mesma. O sistema emite relatórios das ocorrências de acordo com seu status e permite que o gestor acompanhe a resolutividade das ocorrências e o desempenho de seus funcionários.

Para comunicação entre as cooperativas, a federação, a central nacional e as demais empresas criadas para dar suporte ao sistema Unimed, é utilizado o sistema *VOIP - Voice Over Internet Protocol* – que permite realizar ligações utilizando a internet sem custo por chamada. Esta linha exclusiva de comunicação é extremamente importante e proporciona economia, no entanto, como usa a internet muitas vezes a qualidade da ligação não é boa ou ocorrem interrupções durante as chamadas.

#### **4.2 O Processo de Tomada de Decisão na Unimed Planalto Central – RS**

Há um ano o *Strategic Adviser* passou a ser usado na geração e acompanhamento de ocorrências no que tange a tomada de decisão na Unimed Planalto Central.

O solicitante (os funcionários do nível operacional) identifica a necessidade e registra uma ocorrência no *SA*. Esta ocorrência é encaminhada ao Supervisor Direto e cabe a ele aceitar ou não a solicitação e analisar se a decisão é Estratégica ou Operacional.

Caso a decisão seja estratégica o supervisor encaminha a solicitação para a gerência que realizará a análise de viabilidade. Se for viável serão criadas ações e encaminhadas à diretoria, caso a diretoria aprove a decisão as ações são executadas e o respectivo supervisor é comunicado.

Caso a decisão seja operacional o supervisor irá identificar se a decisão cabe à sua supervisão, neste caso será analisada a viabilidade e após é realizada a criação e a execução das ações.

Tanto nas Decisões Estratégicas quanto nas Decisões Operacionais antes da conclusão da solicitação (baixa no *SA*) é verificada (pela gerência) se a solução foi efetiva. Caso não tenha havido efetividade a solicitação é rediscutida com o supervisor através do processo de Revisão das Decisões.

A contabilidade também utiliza o sistema de ocorrências, no entanto, as informações da contabilidade possuem duas práticas previstas, ou seja, são repassadas em dois momentos: uma reunião para apresentação dos resultados da cooperativa que ocorre mensalmente, e outra reunião sobre demandas judiciais, momento e que se repassa todas as demandas relativas a tributos em questionamento, ações civis de clientes e também ações a favor da cooperativa. Estas reuniões ocorrem trimestralmente.

Na figura abaixo é possível visualizar o fluxo do processo de tomada de decisão na Unimed Planalto Central – RS:

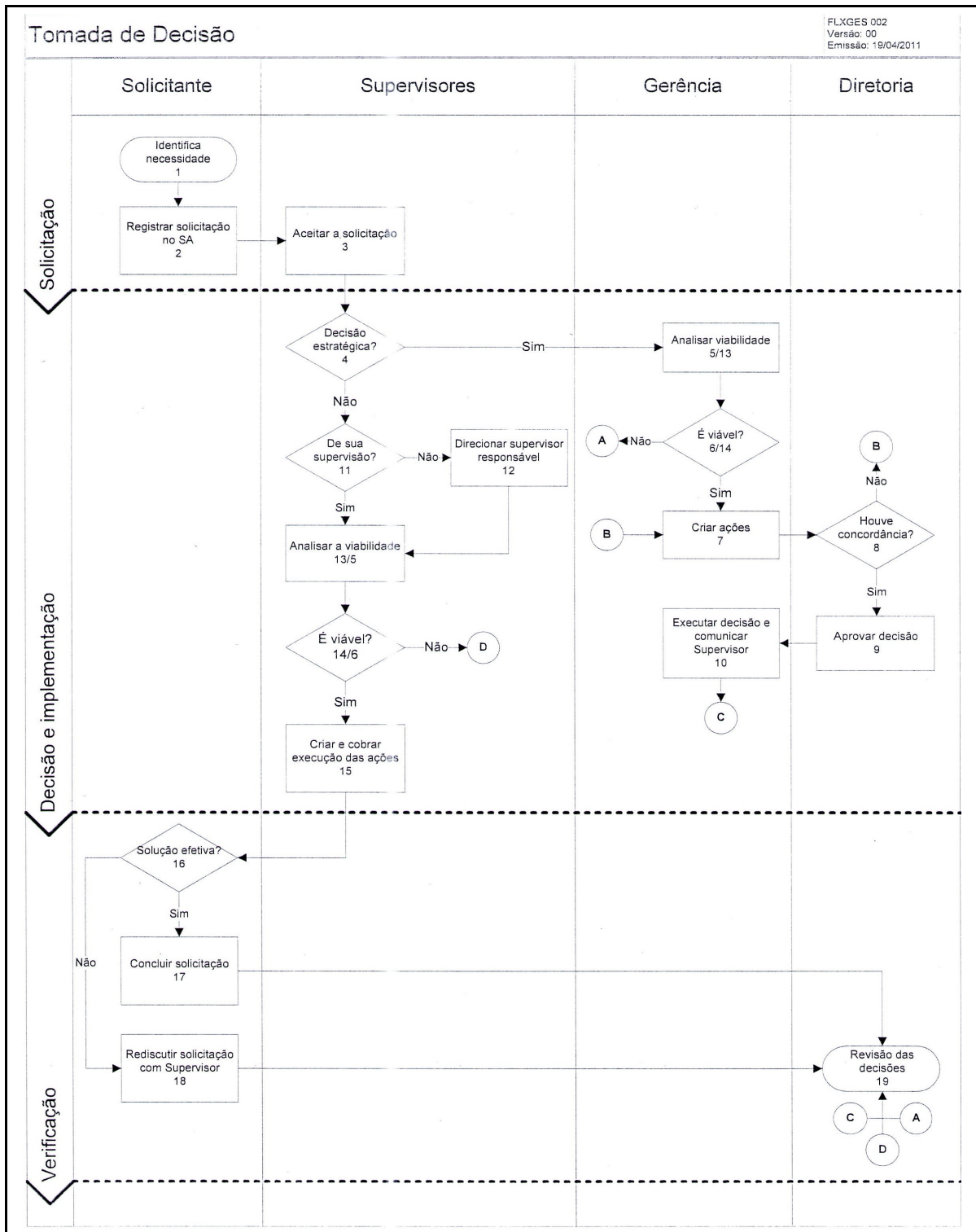


Figura 2 – Fluxo de tomada de Decisão na Unimed Planalto Central – RS.

Fonte: Unimed Planalto Central- RS.

#### 4.2.1 Descrição dos Cargos e suas Principais Decisões

#### 4.2.1.1 Descrição dos Cargos

O modelo de gestão da Unimed Planalto Central – RS prevê algumas práticas padronizadas a todos os supervisores e a gerência. São considerados procedimentos básicos a estes cargos: disseminação da estratégia da empresa aos seus respectivos subordinados diretos; acompanhamento dos indicadores relativos ao desempenho da área de atuação de cada profissional; auxiliar no desenvolvimento de planos de ação; executar o planejamento estratégico através da execução de tarefas sob sua responsabilidade; treinar e desenvolver cada equipe de trabalho referente a utilização e aplicação dos programas utilizados na cooperativa.

Abaixo segue a descrição das práticas pertinentes a cada supervisão, a gerência e a direção da cooperativa:

##### a) Supervisão Área Financeira Operacional

O supervisor da área financeira e operacional reporta-se diretamente a gerência administrativa e diretoria. As atividades pertinentes a este cargo a supervisão das atividades de sua área. São tarefas periódicas: dar suporte e apoio à execução dos processos que envolvem as áreas financeira e operacional; participar de reuniões de análise crítica e comitês de gestão; atender a requisitos da ANS decorrentes de resoluções.

##### b) Supervisão Contábil, de TI e de Administração de Pessoal

A supervisora da área contábil, de TI e de administração de pessoal reporta-se a gerência geral. São tarefas periódicas: acompanhamento dos planos de ação visando melhoria dos resultados; elaborar peças contábeis; elaborar relatório anual de prestação de contas; realizar o planejamento tributário; prestar informações econômicas, fiscais e financeiras aos órgãos de fiscalização.

##### c) Supervisão Comercial

O supervisor comercial reporta-se diretamente a gerência geral da cooperativa. São tarefas periódicas: dar suporte e apoio a realização de tarefas nas áreas sob sua supervisão; executar atividades operacionais relacionadas a comercialização de produtos. Ocasionalmente este profissional participa da criação de campanhas relacionadas às vendas.

##### d) Gerência Geral

A gerência geral presta suporte à diretoria na tomada de decisão e no planejamento estratégico da cooperativa, gerenciando processos administrativos. São funções da gerência geral: representar a empresa em negócios estratégicos; acompanhar orientações vindas da Federação - RS e transmitir aos setores responsáveis; subsidiar a diretoria com informações

administrativas; transmitir aos níveis operacionais as decisões da cooperativa; buscar soluções estratégicas conforme necessidades da Unimed Cruz Alta.

#### e) Diretoria

Cabe a diretoria tomar decisões estratégicas dentro da cooperativa, através de informações da gerência geral e supervisões conforme natureza da decisão. É função da gerência transmitir informações que permitam à diretoria a tomada de decisão de acordo com indicadores disponíveis no sistema de informações, assim como legislações e demais informações pertinentes.

#### 4.2.1.2 Principais Decisões

As principais decisões que cabem aos supervisores são assuntos ligados diretamente a questões operacionais. Entre tantas decisões que são tomadas diariamente é possível citar as alterações de horários de trabalho (a política da empresa prevê comunicação a chefia imediata), alterações nos padrões de trabalho, dúvidas relativas às atividades diárias, solicitações de manutenção de softwares, assim como manutenção de área física e solicitações de compras.

As principais decisões que cabem a gerência são decisões ligadas as praticas gerencias, controle da agenda da diretoria para atividades já previstas, definição sobre a gestão interna no que se refere à participação em programas e projetos como o PGQP, aquisição de ferramentas de gestão e controle do planejamento estratégico. É importante ressaltar que a gerência não toma decisões estratégicas sem a participação e aprovação da diretoria, mas a diretoria toma decisões operacionais sem a intervenção da gerência.

#### 4.3. Índice de Satisfação dos Tomadores de Decisão com o Sistema de Informações

Dentre o grupo de colaboradores, foi aplicada a técnica de entrevista não estruturada, a fim de sentir o grau de satisfação destes como usuários dos Sistemas de Informações. Os supervisores e a gerência consideram que houve uma melhora de 60% no processo de gestão após a criação e utilização do sistema de informações que permite a criação e o acompanhamento das ocorrências em todos os níveis da empresa. Em relação à agilidade na tomada de decisão, os entrevistados concluíram que houve pouca melhora, pois, ainda não está aculturada a necessidade de obedecer às datas previstas para os retornos (aceite, análise, verificação e execução). É importante ressaltar que os registros vão até o final, ou seja, é realizado todo o processo de solicitações via *S.A.*

O *Strategic Adviser* foi considerado muito importante no processo de tomada de decisão dentro da cooperativa, pois, além de manter os registros gera um indicador de controle sob as decisões. A ferramenta foi considerada importante, no entanto, algumas decisões ainda são tomadas informalmente e foi considerada pelo gestor da contabilidade como um instrumento pouco usado.

Houve divergência em relação ao grau de interesse dos subordinados diretos em transmitir e receber informações através do sistema de ocorrências. Dois supervisores avaliaram o interesse como baixo e dois avaliaram o interesse como médio.

A disseminação da utilização sistemática dos sistemas de informações para a melhoria de gestão, acompanhamento e monitoramento dos indicadores, e treinamentos constantes foram sugestões dos gestores. Também foi citada a necessidade de adequar os sistemas de acordo com demandas da operadora e da cooperativa, além da necessidade de atualização e manutenção nos softwares com mais agilidade.

## 5. CONCLUSÃO

A cooperativa Unimed Planalto Central – RS, assim como demais cooperativas médicas, necessita prestar diversos esclarecimentos e atender a inúmeras legislações da Agência Nacional de Saúde – ANS. Para alcançar os objetivos propostos no planejamento estratégico e atender as diversas demandas da ANS é imprescindível que os gestores contem com o apoio de sistemas que possam aperfeiçoar o trabalho.

Observou-se que as estruturas administrativas da cooperativa, assim como a estrutura de tomada de decisão caracterizam uma gestão que preza pela qualidade e cumprimento de metas. A gerente geral, que atua como *controller*, acompanha os resultados e os processos para que as metas propostas no planejamento estratégico sejam cumpridas. Ao implantar o *Strategic Adviser* a gestão deu um passo importantíssimo para que a tomada de decisão fosse baseada nos registros e para que houvesse acompanhamento das demandas, de modo a garantir que os processos sejam pautados pela busca constante da eficiência e da eficácia empresarial. A utilização do *VOIP* garante economia à cooperativa e para que sua utilização seja um padrão, em casos de ligações para a federação e central nacionais Unimed, é importante que seja contratado um serviço de internet com maior velocidade que permita ligações com qualidade e sem interrupções.

O sistema foi implantado recentemente, há cerca de um ano, e a importância de sua utilização ainda não foi incorporada à cultura da empresa. Conclui-se através do estudo que os supervisores consideram a ferramenta importante, mas reconhecem a falta de interesse e treinamento dos funcionários em todos os níveis para a utilização. Neste caso é importante que os supervisores sejam incumbidos de agendar treinamentos periódicos com seus respectivos colaboradores para que dúvidas sejam esclarecidas e sugestões de melhoria sejam avaliadas e discutidas. É importante aproximar os colaboradores do processo e demonstrar os benefícios advindos da utilização do *S.A.* para alcançar as metas propostas pela gestão.

Este estudo possibilitou avaliar que a Unimed Planalto Central – RS já possui implantando um sistema potencialmente eficiente, mas é necessário que ele seja utilizado corretamente e para isto é necessário implantar esta cultura em todos os níveis hierárquicos da cooperativa.

## REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade – Teoria e Prática – 2ª Edição**, Editora Atlas, 2004.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVE, Stephen A; MARK, G. Simkin; BAGRANOFF, Nancy A. Tradução: Geni G. Goldschmidt. **Sistemas de Informações Contábeis**. São Paulo: Atlas, 2002.

NASCIMENTO, Auster Moreira. REGINATO, Luciane. **Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

Normalização de teses, dissertações e trabalhos acadêmicos da Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ/ Universidade de Cruz Alta – 3. Ed. rev. e atual. – Cruz Alta: UNICRUZ, 2006.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Sistemas de Informações Contábeis: fundamentos e análise**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREZ JÚNIOR, José Hernandez. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos da Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006. (Coleção resumos de contabilidade; v.17).

UNIMED PLANALTO CENTRAL RS. **Institucional**. Disponível em < <http://www.unimedplanaltocentralrs.com.br> >. Acesso em: 25/04/2011.