

CONTROLE INTERNO NA GESTÃO HOSPITALAR¹

Internal Control in Hospital Management

PAIXÃO, Angélica Matoso²;
PORCIUNCULA, Luciana³.

RESUMO

Atualmente, devido à facilidade de acesso às informações, são divulgados muitos casos de entidades hospitalares com problemas financeiros, seja por falta de profissionais qualificados ou escassez de recursos. Diante disso, ressalta-se a importância e a necessidade de um sistema de controle interno eficiente para este tipo de organização. O objetivo deste artigo é identificar as contribuições do controle interno na gestão hospitalar, descrever os métodos utilizados e se estes estão sendo úteis para a melhoria da gestão. Para isto, foram realizadas pesquisas bibliográficas em fontes secundárias, estudos de casos comparativos e entrevista semiestruturada para análise da gestão do Centro Médico Integrado na Saúde Ltda. (CEMIS), que atua sob a gestão compartilhada com a Administração Municipal, no hospital de Salto do Jacuí. Por fim, foi possível concluir que existe um sistema de controle interno estruturado na entidade analisada, porém, pouco desenvolvido e executado de forma superficial, limitando-se basicamente à estrutura organizacional, levando a crer que não há uma aplicabilidade direta no uso dos controles internos, onde se pôde perceber que, como em muitos casos o controle só existe na teoria e pouco se pratica, afetando assim a eficiência dos processos e consequentemente o retorno esperado.

Palavras-chave: Administração Hospitalar, Gestão Compartilhada, Procedimentos e métodos.

ABSTRACT

Currently, due to the ease of access to information, many cases of hospital entities with financial problems are disclosed, either due to a lack of qualified professionals or a shortage of resources. Therefore, the importance and necessity of an efficient internal control system for this type of organization is emphasized. The purpose of this article is to identify the contributions of internal control in hospital management, to describe the methods used and if they are useful for improving management. For this, we carried out bibliographical research in secondary sources, comparative case studies and semi-structured interview for the management analysis of the Integrated Medical Center in Health Ltda. (CEMIS), which operates under shared management with the Municipal Administration, in the Salto do Jacuí hospital. Finally, it was possible to conclude that there is a system of internal control structured in the analyzed entity, however, little developed and executed in a superficial way, being limited basically to the organizational structure, leading to the belief that there is no direct applicability in the use of internal controls, where it was realized that, as in many cases control only exists in theory and little is practiced, thus affecting the efficiency of the processes and consequently the expected return.

Keywords: Hospital Administration, Shared Management, Procedures and Methods.

¹ Trabalho Final de Graduação apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, da Universidade de Cruz Alta, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

² Acadêmica do curso de Ciências Contábeis na Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ, Cruz Alta, RS. E-mail: angelicamatoso@gmail.com.

³ Professora do curso de Ciências Contábeis da Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ, Cruz Alta, RS. Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI. E-mail: luciana_porciuncula@hotmail.com.

1 INTRODUÇÃO

As entidades hospitalares, tanto públicas quanto privadas, têm em comum algumas características específicas quanto à finalidade e em relação à forma de prestação de seus serviços.

A principal função destas instituições é obter recursos para melhor atender os pacientes e proporcionar uma área mais ampla de tratamentos de saúde, bem como dispor de serviços e equipamentos de alta qualidade, para assim, poder atender um maior número possível de pessoas de acordo com as necessidades de cada usuário do serviço.

Portanto, o controle interno, naturalmente está presente em vários pontos de uma instituição hospitalar, fazendo com que seus objetivos sejam alcançados.

De acordo com Souza et al. (2012), os hospitais públicos, em geral, vêm enfrentando ao longo do tempo diversas dificuldades financeiras devido à precariedade de recursos. Além disso, a falta de um sistema controle interno adequado, impossibilita com que os nosocômios obtenham melhores resultados para se adequar as normas e requisitos necessários para a gestão e manutenção hospitalar.

Por isso, são necessários métodos de controles internos eficazes dentro da gestão hospitalar, para firmar a confiabilidade nos relatórios contábeis, financeiros e operacionais, para melhor utilização dos seus recursos financeiros disponíveis (ROSA, 2007).

Bonacin et al. (2011), destaca:

As entidades precisam aplicar de forma eficiente os recursos que lhes são destinados para que haja um melhor desenvolvimento de suas atividades, ou seja, a eficiência na utilização dos recursos é uma variável importante para a manutenção do fluxo regular financeiro e administrativo que permite a continuidade das atividades desenvolvidas.

Este estudo trata da análise do modelo de Controle Interno utilizado no Hospital de Salto do Jacuí sob a gestão compartilhada entre a administração pública municipal e empresa contratada terceirizada Centro Médico Integrado na Saúde Ltda. (CEMIS) da cidade de Passo Fundo - RS.

A escolha por este tema partiu da oportunidade de acesso à informação da empresa escolhida, do vasto campo de verificação do conteúdo estudado em suas diversas formas de aplicabilidade e possibilidade de aprendizagem prática das técnicas vistas durante o curso e das utilizadas pela gestão.

O presente artigo está fundamentado através de pesquisa bibliográfica, descritiva, qualitativa e estudo de caso, utilizando como plano de coleta de dados a entrevista semiestruturada realizada com o administrador do hospital, sob a forma de análise de conteúdo comparativo, baseado entre o que é praticado pela gestão da CEMIS e artigos relacionados com o tema em questão.

Espera-se que as informações contidas no presente artigo possam nortear os acadêmicos e profissionais da saúde para rever suas práticas e otimizar as relações da instituição estudada e a sociedade em geral.

Tendo em conta o exposto, questiona-se: Qual a importância do controle interno para a gestão hospitalar, tendo como base comparação entre a gestão atual e estudos de casos com abordagens semelhantes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Contabilidade

A história da contabilidade nasceu junto com a civilização, devido à necessidade social do homem em proteger e querer dar continuidade as suas posses e riquezas, através da interpretação e análise dos fatos ocorridos, ou seja, da necessidade dos registros de comércio e das negociações de produtos e serviços diversos (ZANLUCA; ZANLUCA, 2012).

Iudicibus (2006, p. 35) salienta que, a preocupação com as propriedades e a riqueza é uma constante no homem da antiguidade (como hoje também o é), e ele teve de ir aperfeiçoando seu instrumento de avaliação da situação patrimonial à medida que as atividades foram se desenvolvendo em dimensão e em complexidade.

Lopes de Sá, (2007, p. 15) afirma que, a contabilidade jamais deixará de existir em decorrência dos progressos da civilização que coincidem com os que caracterizaram os da própria evolução do ser humano. Como ciência social, ligada aos interesses do homem pelos cuidados no que diz respeito a suas riquezas, viveu nosso conhecimento, quase todo o tempo, em sua periferia, sendo assim, das memórias, das provas, da informação.

De acordo com Marion (2005, p. 23-24) a contabilidade é o instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Ela coleta dados econômicos, mensura-os monetariamente, registra-os e sumariza-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem para a tomada de decisão, ou seja, a contabilidade é a linguagem dos negócios, pois ela mede os

resultados da empresa, avalia os desempenhos dos negócios e dá diretrizes para tomada de decisões.

Para Iudícibus (2006, p. 25) a contabilidade se resume no fornecimento de informações econômicas para diferentes usuários, de forma que propiciem decisões racionais.

A contabilidade tem a finalidade contínua de promover os meios informativos e de controle com o intuito de coletar todos os dados ocorridos na empresa e que tenham, ou possam ter, impactos e causar variações em sua posição patrimonial. A contabilidade é o instrumento de medição e avaliação do patrimônio e dos resultados auferidos pela gestão da Administração da entidade (ATTIE, 2011, p. 4).

Diante da necessidade de proteção do patrimônio e da continuidade em se manter no mercado competitivo, são necessários sistemas de métodos e procedimentos de controle interno eficientes nas entidades, para dar segmento a realização aos objetivos traçados pela administração. Visto que o controle interno tem como objetivo proteger os ativos, garantir a precisão dos dados financeiros e econômicos, promover a eficiência e eficácia operacional e encorajar aderência às políticas, regras, regulamentos e leis e auxiliar nas tomadas de decisões.

2.2 Controles internos

Controle Interno são métodos e procedimentos pertencentes a um planejamento organizacional, adotado dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção, com a finalidade de evitar erros, fraudes, ineficiências e crises nas empresas.

O Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), Estados Unidos, apud Attie (2011) afirma:

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.

Para Attie (2011, p. 190) o controle interno compreende todos os meios planejados de uma empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de se fazer cumprir seus objetivos.

O “*Institut Français des Experts Comptables*” define controle interno como: (SÁ, 1998, p. 106).

O controle interno é formado pelo plano de organização e de todos os métodos e procedimentos adotados internamente pela empresa para proteger seus ativos, controlar a validade dos dados fornecidos pela contabilidade, ampliar a eficácia e assegurar a boa aplicação das instruções da direção.

Conforme as Normas Brasileiras de Contabilidade - NBC T 16.8, (CRCRS, 2014) o controle interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotados pela administração governamental para salvaguardar os seus ativos, desenvolver a eficiência nas operações, estimular o cumprimento das políticas administrativas prescritas e verificar a exatidão e a fidelidade dos dados contábeis e o rigoroso cumprimento da legislação pertinente. Estabelecendo assim, a abrangência, classificação, e objetivos do controle interno, bem como mapeamento, avaliação e monitoramento dos riscos.

As Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público - NBCASP, (CRCRS, 2014, p. 31), tem como objetivo:

Estabelecer os aspectos relevantes para o controle interno como um conjunto coordenado, organizado e complexo de princípios, normas, métodos e procedimentos que interagem entre si para auxiliar no alcance dos objetivos propostos pela organização e pelo suporte do sistema de informação contábil, no sentido de minimizar riscos e dar efetividade às informações contábeis.

Para que haja um controle interno nas empresas, devem ser executadas medidas sistemáticas para que o negócio seja conduzido de forma ordenada e eficiente, os recursos e ativos sejam salvaguardados, os erros, fraudes e roubos sejam detectados, os dados contábeis sejam mantidos com precisão e integridade, e as informações financeiras e econômicas sejam confiáveis (CAMARGO, 2017).

Para que seja bem desenvolvido um sistema de controle interno deve incluir o controle orçamentário, custos padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programas de treinamento do pessoal e, inclusive, auditoria interna. Sendo eles divididos e caracterizados como controles contábeis e controles administrativos (ATTIE, 2011).

A Exposição de Normas de Auditoria nº 29 (ENA 29) (PORTAL DE AUDITORIA, p. 21) estabelece que o sistema de controle interno de uma empresa se decompõe em dois grupos de controle: os de natureza contábil e os de natureza administrativa.

Os controles contábeis compreendem o plano de organização e todos os sistemas, métodos e procedimentos relativos à salvaguarda dos bens, direitos e obrigações e também a

fidedignidade dos registros financeiros, já os controles administrativos compreendem o plano de planejamento, procedimentos e registros referentes aos processos de decisão com a finalidade de contribuir para eficiência e eficácia operacional como também para a obediência a diretrizes, políticas, normas e instruções da administração.

O controle interno deve ser estruturado para oferecer segurança razoável de que os objetivos gerais do órgão ou da entidade estão sendo alcançados. Para tanto existem componentes do controle que são classificados em cinco métodos, sendo eles (TCEMG, 2012; CAMARGO, 2017):

- a) Os ambientes de controle abrangem a estrutura de controle Interno, com conceitos como conduta, atitude, consciência, competência e estilo, ou seja, influenciado na consciência das pessoas. Sendo assim refere-se à: Integridade e valores éticos, compromisso com a competência, conselho de administração e comitê de auditoria, filosofia da administração e estilo de operação, estrutura organizacional, atribuição de autoridade e responsabilidade, políticas e procedimentos de recursos humanos;
- b) Mapeamento e avaliação de riscos refere-se ao processo de identificação e análise dos riscos relevantes para o cumprimento dos objetivos da empresa, órgão ou entidade. Contribui também na determinação de como os riscos devem ser monitorados e avaliados. Dentre esses processos destaca-se: a identificação do risco, mensuração do risco, avaliação da tolerância da organização ao risco, desenvolvimento de respostas;
- c) Os procedimentos de controle são políticas e procedimentos estabelecidos que ajudam a assegurar que os objetivos operacionais sejam atingidos e as estratégias para amenizar riscos sejam seguidas;
- d) A informação e comunicação estabelece diretrizes para que as atividades de controle interno sejam realizadas da melhor maneira possível, sendo elas, a qualidade de informação (deve ser apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível) e a eficácia da comunicação (onde todos devem entender seu próprio papel no sistema de controle interno, e também a maneira através da qual suas atividades individuais se relacionam com o trabalho dos demais);
- e) O monitoramento dos sistemas de controle interno devem ser realizados através de atividades rotineiras (monitoramento contínuo), avaliações específicas ou a combinação de ambas para avaliar a qualidade de sua atuação ao longo do tempo, ou seja, monitoramento eficaz ajuda a garantir que seu sistema de controle interno continuará a proporcionar as proteções necessárias para a empresa, sendo projetado

para identificar e corrigir falhas no controle interno antes que elas resultem em uma distorção significativa nas demonstrações financeiras.

2.3 Estudos de caso sobre o controle interno na gestão hospitalar

Os controles internos na gestão hospitalar são alvos de estudos, tendo em vista que seja tanto pela precariedade de recursos, ou a falta de pessoal qualificado ou, também, devido ao pouco ou até mesmo nenhum sistema de controle interno em muitos dos casos, e resulte assim em dificuldades financeiras e organizacionais dentro das entidades, de uma maneira geral.

A fim de subsidiar a investigação proposta pelo trabalho, optou-se por relatar alguns estudos de caso, já publicados na literatura científica, e que trazem contribuições importantes do ponto de vista dos controles internos.

O primeiro artigo versa sobre “A Influência da Estrutura Organizacional nos Controles Internos de uma Fundação para Pesquisa, Prevenção e Assistência do Câncer do Interior Paulista”, conforme relato demonstrado no quadro 1. O segundo artigo discorre sobre a “Análise do Sistema de Controle Interno e Auditoria Interna em Hospitais Públicos e Filantrópicos”, conforme demonstrado no quadro 2. E o terceiro artigo relata sobre o “Controle de Gestão em Organizações Hospitalares”, conforme evidenciado no quadro 3.

Quadro 1 - Artigo I

Título do Artigo:	A influência da Estrutura Organizacional nos Controles Internos de uma Fundação para Pesquisa, Prevenção e Assistência do Câncer do Interior Paulista.
Autor (es):	Carlos Alberto Grespam Bonacim André Luís Salgado Lumila Souza Girioli Adriana Maria Procópio de Araujo
Ano de publicação:	2009
Problema investigado:	Práticas de controle interno em ONG'S, na área da saúde e sua eficiência.
Possíveis Soluções:	Neste caso foi observada a estrutura organizacional da Fundação para Pesquisa, Prevenção e Assistência do Câncer, com sede no interior do estado de São Paulo. Fundação esta sem fins lucrativos. Na conclusão do estudo percebeu-se que os controles existentes deixam a desejar e dão margens para irregularidades, como exemplo citado da farmácia que não se tem controle das saídas de medicamentos. A solução apresentada para amenizar o problema foi o recrutamento de pessoal de pessoal especializado para atuar nesta área, visto que essa função é realizada por voluntários. Por fim concluíram que a organização estrutural interfere sim nas práticas de controle interno da entidade.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Quadro 2 - Artigo II

Título do Artigo:	Análise do Sistema de Controle Interno e Auditoria Interna em Hospitais Públicos e Filantrópicos
Autor (es):	Antônio Artur de Souza Alisson Maciel de Farias Marques Ligiana Ferreira de Oliveira Laíssa Generoso Lott Glória André Sousa Braga
Ano de publicação:	2012
Problema investigado:	Analisar as situações dos problemas de controles internos e da auditoria interna em hospitais públicos e filantrópicos e discutir os problemas e limitações na gestão financeira.
Possíveis Soluções:	Este estudo de caso realizado em seis hospitais de Belo Horizonte, onde foi constatado a existência de sistema integrado com foco na assistência em saúde e na gestão administrativa, como prontuários eletrônicos, porém, esses sistemas de informações têm enfoque na gestão administrativa e não na gestão empresarial de fato. Constata-se que a utilização das ferramentas depende dos gestores, sendo que, os que possuem experiência empresarial se mostram mais dispostos ao uso gerencial dos sistemas de informações, enquanto os gestores com formação médica evitam ou ignoram a cultura dos controles gerenciais. Conclui-se que os seis hospitais analisados não possuem ferramentas de controle interno, e as requisições do almoxarifado são manuais. Constatou-se também limitações e falhas na gestão financeira, como serviços de auditoria interna que se limita nas obrigações tributárias e trabalhistas, obrigatórias na legislação.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Quadro 3 - Artigo III

Título do Artigo:	Controle de Gestão em Organizações Hospitalares
Autor (es):	Antônio Artur de Souza Mariana Guerra Cynthia Oliveira Lara Pedro Lúcio Rodrigues Gomide Carolina Moreira Pereira Deyse Aguilar Freitas
Ano de publicação:	2009
Problema investigado:	Analisar se são apresentadas informações que possibilitam avaliar o desempenho da gestão em três hospitais de Minas Gerais, sendo eles: um Privado, um Filantrópico e um Universitário.
Possíveis Soluções:	Hospital Privado: possui um sistema de controle de processos informatizado em alguns setores e em outras planilhas no Excel, onde estes são elaborados orçamentos e realizados os controles das despesas e receitas do hospital, sistema esse que ainda está em andamento. De um modo geral considera-se que dispõe de um sistema de informações integrado avançado, porém as informações disponibilizadas não são eficientemente utilizadas. Hospital Filantrópico: devida sua estrutura econômica este hospital necessita prestar contas mensalmente através de balancetes e balanços, e atingis metas preestabelecidas. Devido a necessidade foi contratada uma empresa para prestar serviços de consultoria de custos. Além disso utiliza-se de relatórios desenvolvidos por meio de planilhas no Excel para auxiliar na tomada de decisões. Hospital Universitário: é administrado por uma fundação educacional, também utiliza planilhas elaboradas no Excel e possui também um sistema integrado de informações eletrônico para registro dos medicamentos e materiais das farmácias, porém esse sistema não é totalmente efetivo e está em desenvolvimento. Com base no estudo dos três hospitais, o privado e o universitário, foram classificados como avançados, e o filantrópico como satisfatório no que diz respeito aos controles de gestão adotados. Porém nenhum deles realiza análise das informações coletadas a partir de sistemas, para utilização em melhorias nos processos e resultados

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Fonseca (2002), *methodos* significa organização, e logos, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Metodologia é o estudo dos caminhos, dos métodos utilizados para a produção do conhecimento em determinada área.

Quanto à qualificação da pesquisa define-se como qualitativa, pois os dados e informações são analisados de forma subjetiva, sem fazer análises numéricas.

Para Gil (2002), a análise qualitativa depende dos instrumentos de pesquisa e os propósitos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução e a categorização de dados, sua interpretação e a redação do relatório.

Quanto aos seus objetivos classifica-se como pesquisa descritiva, onde a partir dela se descreve as características de determinada população ou fenômeno estabelecendo relações entre variáveis. A forma mais comum de apresentação é o levantamento, em geral, realizado mediante questionário ou observação sistemática, que oferece uma descrição da situação no momento da pesquisa (GIL, 2002).

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. [...] Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. [...] desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta de documentos (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 66).

A pesquisa explicativa aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas. Visa a identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos acontecimentos, fenômenos ou situações. Caracteriza-se pela utilização do método observacional (SILVA, 2017).

Quanto aos procedimentos técnicos como pesquisa bibliográfica, visto que utiliza material já publicado, constituído basicamente de livros, artigos de periódicos e, atualmente, de informações disponibilizadas na internet. Sua principal vantagem é possibilitar ao investigador a cobertura de uma gama de acontecimentos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2002).

Pesquisa Documental é elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico, ou que ainda podem ser modificados de acordo os objetos da pesquisa, onde suas fontes são variadas e dispersas (GIL, 2002; SILVA, 2017). Onde foi utilizada pesquisas em livros, artigos, dissertações e textos de lei, proporcionando um tratamento analítico e transformando-os em informações.

Estudo de caso é caracterizado pelo conhecimento amplo e detalhado, de um ou mais objetos de pesquisa. Tende a explorar, descrever e explicar as variáveis de determinadas investigações. Para realização do presente artigo foram realizadas estudos de caso, em três artigos, com o objeto em questão semelhante. Afim de explorar e descrever os conhecimentos e investigações de cada um em relação ao artigo em formação.

O plano de coleta de dados se obteve através de entrevista semiestruturada, onde a entrevista é uma comunicação verbal entre duas ou mais pessoas, com uma estrutura predeterminada, com a intenção de obter informações sobre determinado fato ou fenômeno. A entrevista semiestruturada se dá por meio conversa informal, podendo conter perguntas abertas (SILVA, 2017).

É recomendada nos estudos exploratórios (descritiva) a entrevista informal, que visa a abordar realidades pouco conhecidas pelo pesquisador. É o tipo de entrevista menos estruturada possível e só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados. Utilizam-se informantes-chave que podem ser especialistas no tema em estudo, líderes formais ou informais, personalidades destacadas e outras (GIL, 2008).

O plano de análise e interpretação de dados do presente trabalho foi realizado através de Análise de Conteúdo Descritivo e Comparativo. Descritivo pois a partir de pesquisas bibliográficas sobre o tema foi realizado entrevista semiestruturada com o administrador do hospital, com base nos conteúdos já estudados e transcritos os métodos utilizados pelo mesmo durante sua gestão. E comparativo devido ao estudo de outros artigos transcritos, acerca de controles internos hospitalares, foi realizada comparação entre métodos utilizados conteúdos estudados e os métodos utilizados pelo mesmo durante sua gestão.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Afim de viabilizar o alcance da proposta do artigo, a qual trata da importância do controle interno na gestão hospitalar, serão apresentados neste capítulo as análises e os resultados obtidos através dos dados coletados.

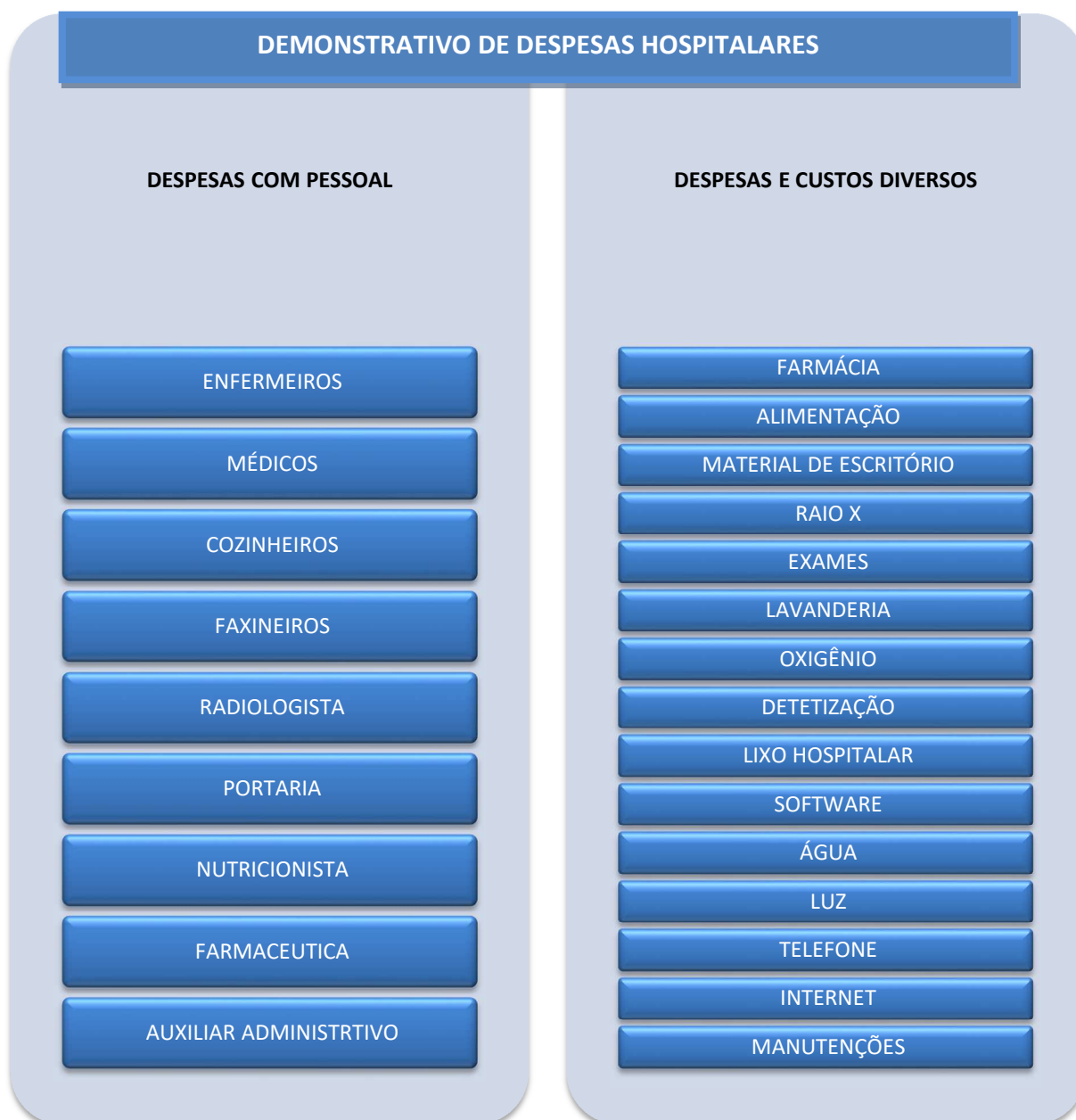
4.1 Caracterização da organização

Este estudo trata-se do Controle Interno da Gestão Hospitalar, da instituição do Hospital Municipal Dr. Aderbal Schneider localizado no município de Salto do Jacuí - RS, na Rua Passo Real n. 09 - Bairro CEEE, e atualmente está sendo administrado pelo Centro Médico Integrado na Saúde (CEMIS), que possui sede em Passo Fundo - RS.

Este hospital trata-se de hospital público municipal, classificado como hospital geral com administração compartilhada entre o município e a empresa terceirizada CEMIS, a qual tem como prioridade atendimentos em urgências e emergências.

A unidade hospitalar de Salto do Jacuí - RS, está atualmente com administração compartilhada entre o município e empresa terceirizada Centro Médico Integrado na Saúde Ltda. (CEMIS), onde seus recursos financeiros disponíveis se dão através de atendimentos particulares realizados no hospital e também do recebimento de valor de recursos fixos mensais provenientes da prefeitura para realização dos atendimentos, e para a manutenção e gestão financeira do hospital, onde o gestor possa utilizar da melhor forma possível, viabilizado por intermédio de controles internos adequados para cada setor do hospital. Já as despesas são provenientes de despesas com pessoal (folha de pagamento e encargos financeiros), despesas administrativas (material de escritório, sistema integrado de software), despesas com manutenção, copa e cozinha, limpeza, dentre outros, e os custos com os certificados e alvarás necessários para o hospital poder continuar em funcionamento e também com a rotatividade do estoque de medicamentos, dentre outros, conforme Figura 4.

Figura 4 - Demonstrativo de despesas hospitalares



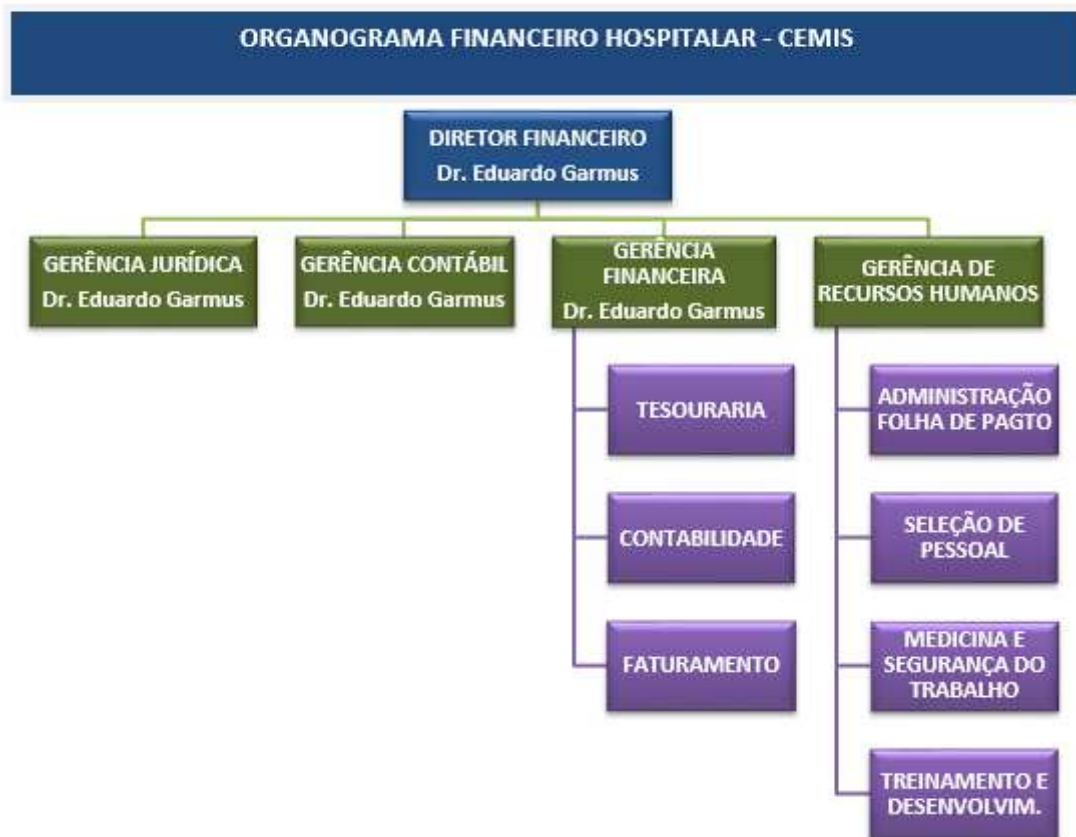
Fonte: Setor Administrativo do Hospital, 2018.

Atualmente a organização possui o total de 70 leitos, sendo destes, 35 direcionados para o Sistema Único de Saúde (SUS). É de natureza pública/municipal, atende como hospital geral e tem projeto arquitetônico aprovado para Agência Transfusional, RX convencional e Unidade de Pronto Atendimento e Ambulatorial (não executado até o momento e deverá passar por nova aprovação, com prazo médio de dois anos) e possui parceria com laboratório de análises clínicas terceirizado além de farmácia hospitalar.

O hospital possui em seu quadro de profissionais da instituição, dentro da Área Médica: 07 médicos, 4 enfermeiros, 2 farmacêuticos, 1 nutricionista, 12 técnicos em enfermagem, 2 técnicos em radiologia e 1 fisioterapeuta, e na Área Administrativa: 1 administrador.

A entidade hospitalar é dividida em dois setores sendo eles o setor financeiro e o setor administrativo. O setor Financeiro, coordenado pelo Dr. Eduardo Garmus, é subdividido em quatro gerências: jurídica, contábil, financeira (tesouraria, contabilidade e faturamento) e recursos humanos (administração e folha de pagamento, seleção de pessoal, medicina e segurança no trabalho e treinamento e desenvolvimento), como mostra a Figura 5.

Figura 5 - Organograma Financeiro Hospitalar - CEMIS

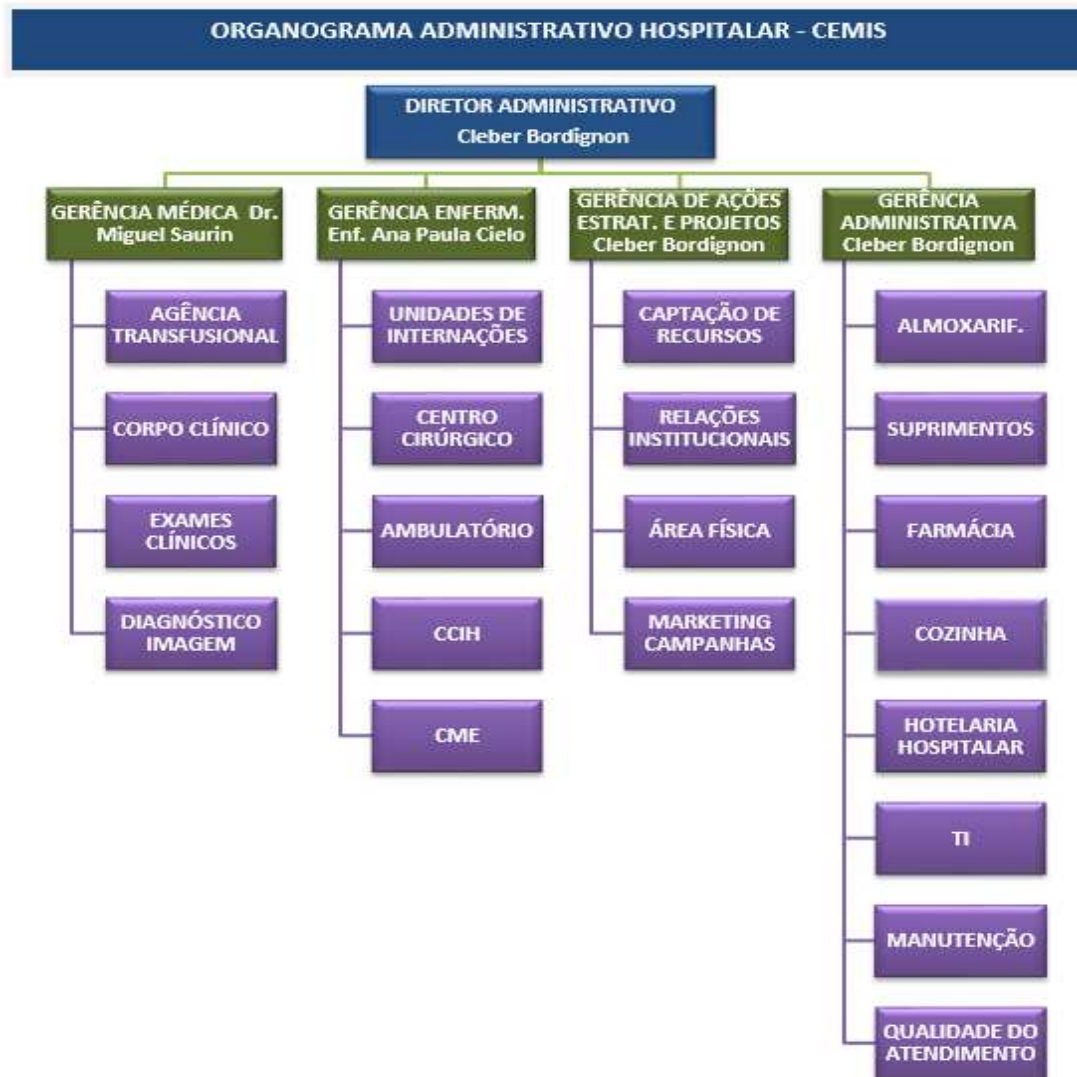


Fonte: Setor Administrativo do Hospital, 2018.

O setor Administrativo, coordenado pelo administrador Cleber Bordignon, é subdividido também em quatro gerências: médica com a responsabilidade do Dr. Miguel Saurin (agência transfusional, corpo clínico, exames clínicos e diagnósticos e imagens); enfermagem com a enfermeira responsável Ana Paula Cielo (unidades de internações, centro cirúrgico, ambulatório, comissão de controle de infecção hospitalar - CCIH, centro de materiais esterilizados - CME); ações estratégicas e projetos, com o responsável Cleber Bordignon (captações de recursos, relações institucionais, área física e marketing e campanhas), e a administrativa com o responsável Cleber Bordignon (almojarifado, suprimentos, farmácia,

cozinha, hotelaria hospitalar, tecnologia da informação - TI, manutenção e qualidade do atendimento), conforme Figura 6.

Figura 6 - Organograma Administrativo Hospitalar – CEMIS



Fonte: Setor Administrativo do Hospital, 2018.

Se tratando do Hospital Municipal Dr. Aderbal Schneider de Salto do Jacuí, sob a administração do Centro Médico Integrado na Saúde Ltda. (CEMIS), obteve-se conquistas importantes e algumas melhorias significativas. Sendo elas: regularização dos alvarás que estavam vencidos (sanitário, da farmácia e da agencia transfusional); retorno do plantão de atendimento médico de 24h, com médico presencial; crescente volume de serviços existentes na unidade; diversidade em exames e atendimentos em geral.

4.2 Controles internos

O controle interno hospitalar este deve ser entendido como um conjunto de instrumentos institucionais que assegurem o alcance dos objetivos estratégicos, subsidiando a tomada de decisões, contribuindo para o aprimoramento dos processos e amenizando a ocorrência de possíveis desvios, erros ou fraudes.

Conforme o relato do administrador Cleber Bordignon (2018):

Os métodos utilizados dentro da gestão hospitalar são de extrema importância, pois no setor da saúde, tudo é muito caro, a otimização de equipamentos, medicamentos, controles de processos são todos importantes, para que no todo a conta da instituição possa fechar. Considera-se hoje que nenhum hospital se sustenta sem SUS, tendo em vista que muitos hospitais particulares quebram e alguns buscam por filantropia. Ou seja de atendimento particular dificilmente a instituição sobrevive.

Para que se obtenha eficiência na gestão hospitalar, é preciso considerar o previsto nas normativas regulamentadoras. Dentre as que regem a administração hospitalar, sob a administração da CEMIS, estas são seguidas conforme as áreas específicas: na área técnica a base são normas sanitárias e procedimentos operacionais padrão (POPS), onde é exigido um para cada processo. Por exemplo: um procedimento específico para curativo, outro para sutura, e assim por diante; na área administrativa são utilizadas as normas contábeis pertinentes ao enquadramento tributário da empresa, que no respectivo exercício está classificada como empresa do lucro presumido, a qual todo final de exercício é feita nova análise para optar pelo melhor enquadramento, com a finalidade de reduzir os custos tributários, e a expectativa de maximizar os lucros. E também são seguidas rigorosamente as normas dos órgãos fiscalizadores que rotineiramente realizam visitas para vistorias, são eles: Vigilância Estadual da Saúde, Conselho Regional de Farmácias (CRF), Conselho Regional de Enfermagem (COREN) e Conselho Regional de Medicina do Estado do Rio Grande do Sul (CREMERS).

Dentre métodos de controles internos adotados pela instituição, destaca-se: a instalação de programa de software integrado que abrange todos os setores da referida unidade hospitalar, a qual são registrados os dados dos pacientes e todos os procedimentos realizados e materiais utilizados, desde o registro inicial do prontuário até a alta do mesmo. Software esse que controla também os estoques, onde toda retirada de medicamento é registrada no ato, tendo assim um controle diário do que possui em estoque, e onde foi utilizado tais medicamentos, com data, nome dos pacientes e responsáveis por cada retirada, reduzindo o risco de perdas de medicamentos, fraudes erros.

Outro método utilizado é designar cada área específica um responsável direto com qualificações e competência para tal, a qual deve prestar contas aos seus gestores. Como por exemplo: na área de estoques/farmácia, tem como responsável a farmacêutica, que realiza o controle da compra de medicamentos e também todas as retiradas para os tratamentos dos pacientes, estoque esse que é mantido/renovado para atender em média quarenta dias. Segundo o administrador, para realizar as compras de medicamentos o primeiro critério adotado para escolha dos produtos é a qualidade, e após são realizadas entre duas a três cotações de valores. As retiradas de medicamentos se dão exclusivamente para demanda interna e segue padrão de controle da vigilância sanitária estadual, a qual há um protocolo para cada retirada, fracionamentos, dentre outros.

4.3 Apresentação e análise comparativa dos resultados

O artigo I, o qual aborda o tema sobre a influência da estrutura organizacional nos controles internos de uma fundação para pesquisa, prevenção e assistência do câncer do interior paulista, exemplifica em maiores detalhes o controle da farmácia. Entre os artigos comparados nesse estudo pode-se perceber que o foco principal do controle interno na área hospitalar, vem a ser a farmácia do hospital, onde tem mais incidências de custos, já que todos os medicamentos utilizados passa por ela, todo tratamento precisa passar pela farmácia, todo atendimento precisa da farmácia.

Então, pode-se perceber em comparação com o artigo I que a CEMIS tem um ponto forte é que o controle minucioso da farmácia, o que diminui a margem de erros e possíveis irregularidades, como desvios de medicamentos. Como exemplo, o administrador do hospital mostrou sobre o sistema, onde toda entrada e retirada de medicamento é registrada no ato, tendo assim um controle diário do que possui em estoque, e onde foi utilizado tais medicamentos, com data, nome dos pacientes e responsáveis por cada retirada, esse sistema está interligado com o sistema de controle do hospital, o que dificulta possíveis fraudes. Porém um ponto fraco também no caso da farmácia, como citado também no artigo estudado, artigo I, é que ela é controlada por um único funcionário. A pessoa que realiza as compras é a mesma que registra as saídas, o que torna quase impossível achar uma divergência de valores ou entre quantidades. Uma sugestão de melhoria é não deixar esse sistema no comando de uma só pessoa, ter pelo menos mais uma pessoa que auxilie nesta parte. Pois, há de se considerar a segregação de funções, onde quem efetua a compra não deva receber o produto, ou quem recebe não deva realizar o pagamento, a fim de evitar fraudes e erros.

O artigo II, o qual aborda o tema análise de sistema de controle interno e auditoria interna em hospitais públicos e filantrópicos, pode-se constatar que possui sistema integrado. Porém, a abrangência deste sistema limita-se somente aos prontuários, que são eletrônicos, o controle da farmácia é manual. Observa-se também que há falhas na gestão financeira, visto que os gestores limitam-se às obrigações tributárias e trabalhistas, obrigatórias na legislação.

Em comparação com o hospital do Salto do Jacuí, sob a gestão da CEMIS, nota-se que os controles utilizados pela gestão CEMIS são mais precisos, visto que o sistema integrado existente aborda todas as áreas do hospital, com foco principalmente na farmácia, a qual possui registro detalhado sobre a compra e saída dos medicamentos, mas em contra partida não possui prontuário eletrônico, os prontuários utilizados são manuais.

Na área financeira, a gestão da CEMIS também deixa a desejar, pois também limita às obrigações tributárias e trabalhistas, considerando somente as normativas regulamentadoras.

O artigo III, o qual aborda o tema de controle de gestão em organizações hospitalares, também utiliza de sistema de controle de estoques informatizados, porém esse sistema não é tão detalhista, e utiliza planilhas no Excel para elaboração do orçamento dos hospitais. Já o hospital de salto do Jacuí possui sistema de controle interno eletrônico referente ao software utilizado que contém o prontuário eletrônico e a relação de estoque também eletrônico. Conclui-se também que a questão de controle do almoxarifado/farmácia é presente e preciso, e constata-se também que há algumas falhas na gestão financeira devido a ser mais atento as obrigações tributárias e fiscais que são referentes aos órgãos fiscalizadores, os quais seguem as normas rigidamente. Para tanto se sugere que, como no artigo I, não deixar o controle do sistema da farmácia para só uma pessoa realizar, a pessoa que efetua as compras não ser responsável pelo pagamento das mesmas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como finalidade destacar a importância dos controles internos para a gestão hospitalar, bem como identificar as contribuições do sistema de controle interno, e descrever os métodos utilizados pela instituição objeto deste estudo. Além de verificar se os mesmos estão sendo úteis para a melhoria da gestão, e se necessário sugerir modificações nos métodos atuais, tendo como base um comparativo de outros três estudos de casos similares.

Para este estudo, foi feita coleta de dados acerca do sistema de controle interno do Hospital Municipal Dr. Aderbal Schneider de Salto do Jacuí - RS, que possui gestão compartilhada entre o município e a empresa contratada terceirizada Centro Médico Integrado

na Saúde Ltda. (CEMIS), da cidade de Passo Fundo - RS, a qual possui como prioridades atender urgências e emergências.

Durante a realização do artigo foi possível confirmar que existem métodos de controle interno estruturados dentro da unidade hospitalar em questão. No que tange a questão financeira da instituição, percebeu-se um controle superficial, baseado em dados incluídos através do programa Excel, e controlado apenas pelo administrador do hospital. Tendo esta plena liberdade de administrar o hospital como melhor entender, sem a necessidade de prestar contas ao Município. Desta forma, bem como nos estudos de caso citados neste artigo, pode-se concluir que a questão financeira ainda é um ponto fraco na gestão hospitalar, e que não tem sido dada sua devida importância. Uma vez que os recursos financeiros estão cada vez mais escassos e são essenciais para garantir o pleno funcionamento das instituições como um todo. Contudo, o principal problema percebido nesta área é a falta de profissionais qualificados para atuar especificamente na gestão financeira, e o controle atual ser executado por apenas um profissional, aumentando a possibilidade de fraudes e erros.

Identificou-se também um sistema de controle de recursos internos (uso de materiais, alocação de pessoal para otimização de tarefas x atendimento, controle de retiradas do almoxarifado/estoque da farmácia). Sendo este, o destaque, pois além de possuir algumas considerações a acrescentar, pode-se verificar que há um alto nível de controle interno ligado à sua estrutura organizacional. Onde todo processo pelo qual um paciente passa desde a chegada ao hospital até sua saída estão alimentados neste sistema que tem registros detalhados de qual profissional o atendeu bem como todos procedimentos e medicamentos ministrados. Acrescentamos como sugestão, a descentralização do controle. Pois como, na gestão financeira, esta também é gerida por apenas um profissional.

Os procedimentos de controle interno tendem a fornecer aos seus gestores informações para assessorá-los no controle de processos, auxiliá-los a desempenhar efetivamente suas funções e definir suas responsabilidades, atender demandas e prioridades dos pacientes, além de capacitá-los a lidar com ambientes em constante mudança. Esses procedimentos são meios utilizados para resguardar os interesses do hospital, para assim poder alcançar suas metas, com eficiência, reduzindo o risco de perdas de medicamentos, fraude e erros, bem como auxiliar a garantir a confiabilidade das demonstrações financeiras.

Ao comparar o atual estudo com os artigos citados, evidenciou-se a negligência por parte das instituições hospitalares no quesito controle financeiro. Pois mesmo todas tendo informado que possuem um sistema específico, nenhuma realmente se utilizava desta ferramenta para melhorar a gestão. Diante disso, fica claro a importância do profissional de

contabilidade não só na gestão hospitalar, quanto em todas demais áreas. Visto que, com base neste estudo, como a entidades são da área da saúde, a tendência foi priorizar sistema voltado para atividade fim e não o todo.

Por fim os procedimentos adotados pela gestão contribuem para o aperfeiçoamento dos serviços prestados à comunidade e para a utilização consciente e responsável dos recursos financeiros da unidade hospitalar.

REFERÊNCIAS

ATTIE, Willian. **Auditoria Conceitos e Aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BONACIN, Carlos Alberto Grespan et al. A influência da estrutura organizacional nos controles internos de uma fundação para pesquisa, prevenção e assistência do câncer do interior paulista. **Ciência & Saúde Coletiva**, 16(5):2635-2642, 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.org/pdf/csc/2011.v16n5/2635-2642>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

CAMARGO, Renata Freitas. O que um sistema de controle interno pode fazer pela sua empresa? Tudo sobre vantagens, princípios e Metodologia Coso. 2017. **Treasy** - Planejamento e Controladoria. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/controle-interno/>>. Acesso em: 21 maio 2018.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL - CRCRS. **NBCASP – Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público sob a ótica das IPSAS: um estudo comparativo**. 2. ed. Porto Alegre, 2014. Disponível em: <http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_NBCASP.pdf?0d32cf>. Acesso em: 21 maio 2018.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 2. ed. 2007. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4238002/mod_resource/content/1/Creswell.pdf>. Acesso em: 18 maio 2018.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Orgs.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Teoria da contabilidade**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: <https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india>. Acesso em: 18 mai. 2018.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

NEVES, José Luiz. **Metodologia de Pesquisa Científica**.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Metodologia científica aplicada ao direito**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PORTAL DE AUDITORIA. **Controles Internos**. [21]. Disponível em: <http://www.portaldeauditoria.com.br/tematica/auditoriagerencial_controlesinternos.htm>. Acesso em: 21 maio 2018.

PORTAL DE AUDITORIA. **Controles Internos**. [21]. Disponível em: <<https://portaldeauditoria.com.br/controlle-interno/>>. Acesso em: 21 maio 2018.

SÁ, Antônio Lopes. **Curso de Auditoria**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SÁ, Antônio Lopes. **História geral e das doutrinas da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da Pesquisa Aplicada a Contabilidade**. Salvador: UAB-UFBA, 2017

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: <https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2018.

SOUZA, A. et al. Análise do sistema de controle interno e da auditoria interna em hospitais públicos e filantrópicos. **Book of Proceedings** – Tourism and Management Studies International Conference Algarve, Algarve, v. 3, 2012. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/3887/388743876016.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

SOUZA, Antônio Artur. et al. Controle de Gestão em Organizações Hospitalares. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 15-29, 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36675>. Acesso em: 07 dez. 2018.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS - TCEMG. **Cartilha de Orientações sobre Controle Interno**. Junho de 2012. Disponível em: <https://www.tce.mg.gov.br/img_site/Cartilha_Control%20Interno.pdf>. Acesso em: 21 maio 2018.

ZANLUCA, Julio Cesar; ZANLUCA, Jonatan de Souza. História da Contabilidade. In: **Portal de Contabilidade**. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/historia.htm>>. Acesso em: 12 jun. 2018.