

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE APOIO A PESQUISA  
PROGRAMA INSTITUCIONAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

INSTRUMENTOS DE CONTROLADORIA: UM ESTUDO NOS HOSPITAIS  
ACREDITADOS NO BRASIL

Bolsista: Sâmya de Melo Nogueira da Costa, CNPq

MANAUS

2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
PRÓ - REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE APOIO A PESQUISA  
PROGRAMA INSTITUCIONAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

RELATÓRIO PARCIAL

PIB-SA/0066/2013

INSTRUMENTOS DE CONTROLADORIA: UM ESTUDO NOS HOSPITAIS  
ACREDITADOS NO BRASIL

Bolsista: Sâmya de Melo Nogueira da Costa, CNPq  
Orientador: Prof. Dr. Manoel Martins do Carmo Filho

MANAUS

2014

Todos os direitos deste relatório são reservados à Universidade Federal do Amazonas, ao Núcleo de Estudo e Pesquisa em Ciência da Informação e aos seus autores. Parte deste relatório só poderá ser reproduzida para fins acadêmicos ou científicos.

Esta pesquisa, financiada pelo Conselho Nacional de Pesquisa – CNPq, através do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica da Universidade Federal do Amazonas, foi desenvolvida pelo Núcleo de Estudo e Pesquisa em Ciência da Informação e se caracteriza como subprojeto do projeto de pesquisa Bibliotecas Digitais.

## RESUMO

Tratar das entidades de saúde que são carentes de políticas comprometidas com a qualidade de vida há necessidade de monitoramento assíduo. A controladoria auxilia na gestão dos hospitais para que não haja desperdícios nos recursos financeiros através das informações para o planejamento. Na organização dos hospitais temos diversos tipos de atividades, setores e departamentos sendo necessária aplicação de programas que incentivem o aprimoramento contínuo dos instrumentos padrões de qualidade para eficiência dos objetivos estabelecidos para acreditação. O objetivo deste estudo é efetuar comparação entre as regiões brasileiras que possuem hospitais certificados com acreditações. A pesquisa revelou a real necessidade de incentivar, conscientizar e motivar o apoio aos hospitais rumo às certificações.

**Palavras-chave:** Acreditação; Controladoria; Hospitais.

## **ABSTRACT**

Dealing with healthcare entities that are lacking in political compromised with the quality of life there is need for frequent monitoring. The comptroller assists in the management of hospitals so there is no waste of financial resources through the information for planning. In the organization of hospitals have different types of activities, sectors and departments necessary application programs that encourage the continuous improvement of quality standards for instruments efficiency goals established for accreditation being. The aim of this study is to make comparison between the Brazilian regions with certificates hospitals with accreditations. The research revealed a real need to encourage, educate and motivate the support of hospitals toward the certifications.

Keywords: Accreditation; Comptroller; Hospitals.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Região Sudeste.....	20
Tabela 2 – Região Sul.....	21
Tabela 3 – Região Nordeste .....	21
Tabela 4 – Região Centro - Oeste.....	22
Tabela 5 – Região Norte.....	22
Tabela 6 – Instrumentos de contabilidade gerencial acreditados.....	23
Tabela 7 – Diferencial da acreditação hospitalar.....	24

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1- Os interessados e as vantagens da acreditação.....	16
Quadro 2- Níveis de acreditação.....	17

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
1.1.	Justificativa.....	09
1.2.	Objetivos.....	10
1.2.1.	Objetivo geral.....	10
1.2.2.	Objetivos específicos.....	10
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1.	Definição de organização hospitalar.....	11
2.2.	A controladoria e seus instrumentos.....	11
2.3.	Qualidade e acreditação no setor hospitalar.....	14
2.3.1.	A presença da qualidade nas instituições hospitalares.....	14
2.3.2.	A importância da acreditação nas instituições hospitalares.....	15
2.3.3.	Instituições acreditadas e não acreditadas.....	16
2.4.	Acreditação no Brasil.....	17
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>19</b>
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>20</b>
4.1	Instrumentos de controladoria.....	23
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>25</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>27</b>

## 1. INTRODUÇÃO.

Para uma sociedade conquistar saúde para toda sua população ou ao menos para sua maioria é importante que haja uma verdadeira ação entre vários setores dentre eles temos as políticas publicas saudáveis estas devem estar comprometida com a qualidade de vida e a saúde da população da sua região.

Até o inicio do século XX os hospitais eram tidos como estabelecimentos básicos e primordiais para a recuperação da saúde agora, no presente, também é utilizado para a medida preventiva da mesma a partir deste momento notamos a relevância de se ter uma organização um aprimoramento continuo auxiliando desta maneira a controladoria esta possui uma função básica que é gerencia além de em muitas situações implantar sistemas simples fidedignos para os desenvolvimentos das funções, tais como: sistemas de informações, motivação, planejamento dentre outros instrumentos utilizados.

O Manual Brasileiro de Acreditação tem o aval do Ministério da Saúde e foi concebido a partir da criação da Organização Nacional de Acreditação e seus parceiros. Ele fornece procedimentos que as organização de serviço de saúde precisam obter para serem classificadas em um dos níveis de acreditação vale relevar que acreditação é uma metodologia desenvolvida para apreciar a qualidade da assistência médico-hospitalar do serviço de atendimento e procedimento de uma entidade.

### **1.1. Justificativa.**

Conforme Monteiro e Barbosa (2011), a Controladoria tem como instrumentos o Processo de Gestão e Sistemas de Informações, para dá o suporte ao acompanhamento dos resultados positivos nas empresas. Os autores informam que o primeiro está dividido por etapas como: planejamento, execução e controle. E o segundo serve como auxilio para o bom desempenho da gestão econômica.

Para Tenório (2004), são instrumentos de controle e planejamento, o cronograma de atividades, orçamento e a avaliação de desempenho. Porém, para o autor não bastar ter somente os instrumentos, tem que fazer monitoramento das ações para atingir os resultados esperados.

Como o sistema de controladoria é uma ferramenta de alto custo, aplicada geralmente por empresas de grande porte, surgiram diversas dúvidas: As empresas prestadoras de serviços hospitalar do Brasil, que tem a certificação de acreditação, estão fazendo o uso dos instrumentos de Controladoria? O uso dos artefatos de Controladoria está auxiliando as empresas hospitalares nas tomadas de decisões? Quais são os hospitais que possuem certificados de acreditação? Qual o diferencial dos hospitais que possuem acreditação hospitalar?

O projeto justifica-se, pois mostrará a sociedade brasileira quais os hospitais que já possuem acreditação hospitalar, ou seja, os hospitais que são referência em qualidade de serviços, pois possuem um certificado de qualidade do ramo hospitalar e identificará o possível diferencial dos serviços de controladoria dos hospitais que possuem este certificado de acreditação hospitalar.

## **1.2. Objetivos.**

### 1.2.1. Objetivo Geral.

O objetivo geral do projeto é analisar os instrumentos de controladoria que são utilizados pelos hospitais acreditados.

### 1.2.2. Objetivos específicos.

1. Identificar os hospitais que possuem acreditação nacional no Brasil.
2. Demonstrar artefatos de controladoria mais utilizados pelos hospitais acreditados.
3. Verificar o diferencial dos hospitais que possuem acreditação hospitalar.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO.**

### **2.1. Definição de organização hospitalar.**

Em se tratando de instituições hospitalares, observamos haver a necessidade de monitoramento assíduo, afinal precisam de dados verídicos para assessorar a tomada de decisão. Segundo Malagon-Lodono (2000) a organização hospitalar é um centro de serviços, onde são empregados determinados serviços técnicos, de pesquisa e gestão, por uma variedade de profissionais. A gestão destas ampliam as metas e objetivos para o sucesso da empresa. A gestão coordena todos os recursos diversificados e típicos de uma entidade hospitalar.

Para lidar com todas essas subespecializações, é necessário utilizar técnicas administrativas eficazes, seja na área de finanças, de recursos de pessoas, marketing, compras, logística, dentre outras. (TAJRA, 2008).

Conforme Azevedo (1993) a organização hospitalar é complexa, pois além dos seus vários atributos que se diferencia das demais instituições, possui um grupo de trabalho multidisciplinar capaz de levar assistência à saúde nos seus diversos níveis utilizando tecnologia de alto nível. Essas organizações possuem local para o ensino e aprendizagem onde se desenvolve e produz a prática.

### **2.2. A controladoria e seus instrumentos.**

A controladoria possui a função de comparar os resultados gerados com os que haviam sido projetados, porém, para que isso ocorra é necessário que toda a organização conheça os objetivos e a forma com que se pretende alcançá-los. (JUNIOR, PESTANA E FRANCO, 1997).

Para Morgan (2009) os instrumentos de controle gerencial são muito amplos, pois estes são responsáveis pelas informações em todo o processo de gestão. Atkinson (2000) afirma que, para o processo de controle fazer sentido, a entidade deve ter conhecimento e habilidade para corrigir as situações que identifica como fora de controle, caso contrário o mesmo não serve a nenhum propósito.

Gomes e Salas (1999) argumentam que um sistema de controle envolve a elaboração de um modelo da estrutura de controle, com a determinação dos indicadores deste e do sistema de informação, o qual permitirá a efetiva realização do processo.

Segundo Junior, Pestana e Franco (1997), basicamente a controladoria é exercida usualmente por meio das responsabilidades de um “contador geral”, o que situa-se como órgão de linha na estrutura organizacional e normalmente subordinado ao diretor financeiro.

Conforme Almeida, Parisi e Pereira (1999), as organizações possuem uma divisão funcional do trabalho, ocorrendo de forma que sejam vinculadas as funções de acordo com suas características operacionais, as quais são definidas em função do produto e/ou serviço produzido. “No caso da controladoria, estas funções estão ligadas a um conjunto de objetivos e, quando desempenhadas, viabilizam o processo de gestão econômica.” (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 1999, p. 375).

O autor Padoveze (2009, p. 437) cita que, “além das metodologias tradicionais utilizadas pela controladoria [...], há a necessidade de um conjunto de procedimentos de avaliação de resultados e desempenho.” O qual complementa o controle e a tomada de decisão. Daí sente-se a necessidade de adquirir um processo de gestão de qualidade, nas entidades hospitalares, a fim de se adquirir maior satisfação entre colaboradores, gestores e pacientes envolvidos ou participantes das instituições.

Os instrumentos de controle gerencial são muito amplos, pois estes são responsáveis pelas informações em todo o processo de gestão. (Morgan, 2009).

A controladoria tem como instrumentos o Processo de Gestão e Sistemas de Informações, que proporciona suporte ao acompanhamento dos resultados positivos nas empresas. Os autores informam que o primeiro está dividido por etapas como: planejamento, execução e controle. E o segundo serve como auxílio para o bom desempenho da gestão econômica (Monteiro; Barbosa, 2011).

A efetividade, eficácia e eficiência hospitalar, somente serão alcançadas com o emprego de tecnologia organizacional, com recursos e instrumentos da administração moderna, renovadora e inovadora, e mediante o emprego de instrumentos eficazes e profissionais capacitados (TEIXEIRA, 1989).

Podemos citar os seguintes instrumentos de controle e planejamento, o cronograma de atividades, orçamento e a avaliação de desempenho. Porém, para o autor não bastar ter somente os instrumentos, é necessário fazer monitoramento das ações para atingir os resultados esperados (Tenório, 2004).

A controladoria é responsável pela realização e manutenção do sistema incorporado das informações financeiras, operacionais e contábeis da entidade, sendo administrado pela contabilidade gerencial através de seus instrumentos (Oliveira e Silva 2011).

Conforme a Constituição de 1988, aonde esta vem a definir saúde como sendo direito social universal, assim os hospitais deixariam de ser os centros do modelo assistencial, passando aos municípios a responsabilidade da gestão dos serviços de saúde, observamos o desenvolvimento de instrumentos gerenciais relacionados com a avaliação dos serviços oferecidos a sociedade (ONA, 2011).

## **2.3. Qualidade e acreditação no setor hospitalar.**

### 2.3.1. A presença da qualidade nas instituições hospitalares.

Pode-se relatar, ao citar os serviços hospitalares, que conforme Barcellos (2005) a maioria dos programas existentes atualmente, deixam a desejar, pois não desenvolveram as ações de melhorias adaptadas ao controle de custo hospitalar. A mesma cita autores renomados e empresas diretamente ligadas com os programas de qualidade total ou melhoria constante; utilizam fortemente a nomenclatura “adequação ao uso”. Tal expressão significa que os hospitais precisam adaptar-se ao mercado, o qual tornando-se exigente, forçando os hospitais a adequar-se aos processos padrões, para certificação de qualidade.

Para justificar a implantação do sistema de qualidade, Guimarães Júnior (2013) cita que o programa aplicado deve ter obrigatoriamente, a vantagem de trazer retorno dos investimentos, feitos no mesmo, para a empresa. Em se tratando destes programas Berwick (1994) comenta existirem nos hospitais uma grande relutância a implantação de tais iniciativas voltadas para a qualidade. Os médicos, que geralmente são os gestores deste seguimento, justificam estarem preocupados com a contenção de custos, porém na visão do autor o receio destes seria uma possível avaliação da qualidade do seu trabalho, não desejam receber vistorias (Xavier, 2014).

Observando os hospitais do Brasil conforme Rocha et al. (2011) na sua grande maioria as instituições hospitalares, estão desgastados e com qualidade questionável. Ainda segundo o autor, caso as organizações de saúde resolvessem implantar as normas de acreditação, com certeza teriam uma melhor aparência para a sociedade em geral.

### 2.3.2. A importância da acreditação nas instituições hospitalares.

A administração da qualidade estabelece um conjunto de normas, avaliações e controles fundamentais, visando estas, fortalecer as entidades de saúde; a fim de adquirir melhor atendimento aos clientes, estes deveriam investir na formação continuada de todos os profissionais e na mudança cultural da organização. A acreditação tem como objetivo conquistar o melhor para o paciente, para a instituição e os demais envolvidos no processo (ONA, 2010). A qualidade é um processo de transformação do desempenho dos recursos humanos, para melhorar os procedimentos e os resultados das instituições (NETO; BITTAR 2004). Neves Junior (2004) afirma ser a gestão da qualidade um diferencial competitivo nas organizações hospitalares, esses vêm se tornando algo essencial para as entidades.

Os instrumentos voltados à melhoria da qualidade hospitalar, além da credibilidade da assistência, é uma ferramenta de gestão de suma importância para a sua organização (LABBADIA et al., 2004). De acordo com a Organização Nacional de Acreditação – ONA (2010), a Acreditação é um sistema de avaliação e certificação da qualidade de serviços de saúde, que é voluntário, periódico e reservado. Conforme a ONA (2010), nacionalmente e internacionalmente esta, é uma ação dirigida por uma organização ou agência não governamental responsável pelo crescimento e implantação da sua metodologia.

O Quadro 1 demonstra os interessados pelo processo de Acreditação e as principais vantagens de implantar esse processo:

<b>Principais Interessados</b>	<b>Principais Vantagens</b>
Organizações de saúde;	Segurança aos pacientes e profissionais;
Profissionais de saúde;	Qualidade da assistência;
Líderes e administradores;	Construção na equipe de trabalho e melhoria contínua;
Sistemas compradores;	Utilização de instrumento para gerenciamento;
Governo;	Crítérios e objetivos concretos adaptados à realidade do Brasil;
Cidadão.	O caminho para melhoria contínua.

Quadro 1 – Os interessados e as vantagens da acreditação.

Fonte: XAVIER (2014).

Conforme Rooney e Ostenber (1999), o processo de Acreditação hospitalar dispõe de uma interpelação educativa, reflexiva e prática, estes conduzem à padrões de excelência e desempenho. Externamente a acreditação hospitalar transmite segurança, confiança e credibilidade pra todos os tipos de clientes e para a sociedade em geral (VIANA et al., 2011).

### 2.3.3. Instituições acreditadas e não acreditadas.

Segundo Viana et al. (2011) verificou-se haverem grandes diferenças entre as instituições acreditadas e as não acreditadas. Os hospitais que futuramente não estiverem com o diferencial, de ser uma entidade acreditada, vão se tornar arcaicos, sem perspectiva de mercado. Existe a falta de estudos sobre as organizações que não possuem acreditação, assim como faltam estudos evidenciarem a importância desta para os hospitais, visto ser o processo uma missão a garantir qualidade na prestação de serviços hospitalares e benefícios institucionais.

Accreditação hospitalar, para obter o sucesso, depende do compromisso e colaboração das pessoas, as quais compõem entidade como um todo, principalmente do apoio das direções, pois para alcançar resultados de qualidade ao paciente, não depende somente das pessoas ligadas diretamente ao processo, mas, de todos os profissionais que trabalham, da menor a maior função estabelecida na hierarquia hospitalar com fim de alcançar o planejamento estratégico (GANTZ; SORENSON; HOWARD, 2003).

#### 2.4. Accreditação no Brasil.

A estrutura do Programa Brasileiro de Accreditação Hospitalar permite ao Ministério da Saúde, proporciona a criação do Manual Brasileiro de Accreditação para os procedimentos existentes a acreditação hospitalar e estima todos os serviços da entidade.

O manual brasileiro de acreditação hospitalar revisa todos os serviços prestados pelos hospitais. Atualmente no Brasil existe três níveis de atenção, práticas ou métodos esperados (ONA 2010), relacionados de acordo com o Quadro 2:

<b>Níveis</b>	<b>Princípios</b>	<b>Certificações</b>
1 Nível	Segurança	Acreditado
2 Nível	Organização	Acreditado pleno
3 Nível	Pratica de Excelência	Acreditado com excelência

Quadro 2 – Níveis de acreditação.

Fonte: XAVIER (2014).

Considera-se três níveis de certificações, o primeiro nível esta relacionado a habilidade profissional para garantir segurança à prestação de serviço. O segundo nível, são os acompanhamentos de qualidade no atendimento ao paciente. O nível terceiro

excelência em gestão, que busca identificar os hospitais que praticam a melhoria sistemática dos resultados contínuos aos atendimentos (ONA, 2010).

### **3. METODOLOGIA.**

Trata-se de uma pesquisa qualitativa. No que se refere aos métodos utilizado o projeto será uma pesquisa documental, quanto aos objetivos é exploratória, quanto à amostragem é uma pesquisa não probabilística induzida por acessibilidade.

Para coletar os dados e identificar por região e por Estado quais são os hospitais que possuem acreditação hospitalar no Brasil, a pesquisa entrou no site da instituição certificadora de acreditação hospitalar no nível nacional.

Após identificação dos hospitais acreditados, foi apontado os instrumentos de controladoria utilizados pelos hospitais acreditados e constatou-se quais os diferenciais destes hospitais, extraído da dissertação de mestrado de Xavier (2014), que serviu como base para finalizar a pesquisa.

Para facilitar o entendimento, a pesquisa utilizou-se de tabelas e quadros para evidenciar os resultados encontrados.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.

Em se tratando de acreditação hospitalar não se pode mais ter uma visão simplória interna, o objetivo deve ser atender as necessidades dos clientes bem como de funcionários que constituem as instituições. Melhorar os procedimentos e inova-los constantemente deve ter como visão. Novos e eficientes processos organizacionais tal inquietar no aspecto da qualidade do serviço hospitalar tem crescido consideravelmente nos últimos anos em especial sobre o ponto de vista da acreditação hospitalar; esta trata da certificação de qualidade das organizações hospitalares no Brasil nota-se a busca pela melhoria dos diversos processos internos.

O Ministério da Saúde adota como referencia o manual de acreditação hospitalar da ONA (Organização Nacional de Acreditação), a mesma define padrões de qualidade para diversas áreas de uma organização hospitalar. A seguir uma analise comparativa das regiões do Brasil segundo as quantidades dos hospitais acreditados.

<b>Região Sudeste</b>	<b>Quantidade</b>			
<b>Estado</b>	<b>Acreditados</b>	<b>Pleno</b>	<b>Excelência</b>	<b>Total por Estado</b>
Espirito Santo	00	01	04	05
Minas Gerais	07	07	19	33
Rio de Janeiro	10	04	06	20
São Paulo	23	18	41	82
Total	40	30	70	140
<b>Total Região Sudeste</b>	<b>140</b>			-----

Tabela 1 – Região de Sudeste.

Fonte: Adaptado pelo autor com base nas informações da ONA (2014).

O maior Estado com creditações é São Paulo, pertence à Região Sudeste, este se destaca por possuir maior número de certificações em acreditados, conforme Tabela 1, pleno e excelência vale ressaltar que segundo Azevedo (1993) os esforços para se obter a qualidade hospitalar em São Paulo datam da década de 30 com Sensu hospitalar do Estado de São Paulo, no qual elaborou-se uma proposta de regionalização

hierarquização de serviços, tal ideia no entanto não foi implementada mas serviu de inspiração para outras classificações criadas posteriormente, isto afirma o autor.

<b>Região Sul</b>	<b>Quantidade</b>			
<b>Estado</b>	<b>Acreditados</b>	<b>Pleno</b>	<b>Excelência</b>	<b>Total por Estado</b>
Paraná	03	06	06	15
Rio Grande do Sul	03	04	03	10
Santa Catarina	03	02	01	06
Total	09	12	10	31
<b>Total Região Sul</b>	<b>31</b>			-----

Tabela 2 – Região de Sul.

Fonte: Adaptado pelo autor com base nas informações da ONA (2014).

Em 1995 tanto no Rio Grande do Sul quanto no Paraná, estados da Região Sul, desenvolveram-se projetos que conforme Neto (1997) possuem o propósito de determinar padrões de qualidade hospitalar utilizando tal meio para o processo de acreditação. Logo notamos que o Paraná possui 15 certificações e o Rio grande do Sul 10 certificações, observados na Tabela 2.

<b>Região Nordeste</b>	<b>Quantidade</b>			
<b>Estado</b>	<b>Acreditados</b>	<b>Pleno</b>	<b>Excelência</b>	<b>Total por Estado</b>
Alagoas	00	00	01	01
Bahia	01	04	03	08
Ceara	00	01	01	02
Maranhão	00	02	00	02
Paraíba	02	00	00	02
Pernambuco	01	00	01	02
Piauí	00	00	00	00
Rio Grande do Norte	01	00	00	01
Sergipe	00	00	01	01
Total	05	07	07	19
<b>Total Região Nordeste</b>	<b>19</b>			-----

Tabela 3 – Região Nordeste.

Fonte: Adaptado pelo autor com base nas informações da ONA (2014).

O estado da Bahia, localizado na Região Nordeste, se destaca, segundo a Tabela 3, por ter 08 certificações sendo que são 01 acreditação, 04 pleno e 03 excelências.

<b>Região Centro Oeste</b>	<b>Quantidade</b>			
<b>Estado</b>	<b>Acreditados</b>	<b>Pleno</b>	<b>Excelência</b>	<b>Total por Estado</b>
Distrito Federal	01	06	02	09
Goiás	02	00	00	02
Mato Grosso do Sul	01	00	00	01
Mato Grosso	00	00	01	01
Total	04	06	03	13
<b>Total Região Centro Oeste</b>	<b>13</b>			-----

Tabela 4 – Região Centro - Oeste.

Fonte: Adaptado pelo autor com base nas informações da ONA (2014).

Sendo Distrito Federal a capital do Brasil situado na Região Centro Oeste, podemos observar conforme Tabela 4, o maior número de certificações correspondendo a 01 acreditado, 06 pleno e 02 por excelência; totalizando 13 certificações.

<b>Região Norte</b>	<b>Quantidade</b>			
<b>Estado</b>	<b>Acreditados</b>	<b>Pleno</b>	<b>Excelência</b>	<b>Total por Estado</b>
Acre	00	00	00	00
Amazonas	02	00	00	02
Amapá	01	00	00	01
Para	00	02	02	04
Rondônia	00	00	00	00
Roraima	00	00	00	00
Tocantins	00	00	00	00
Total	03	02	02	07
<b>Total Região Norte</b>	<b>07</b>			-----

Tabela 5 – Região Norte.

Fonte: Adaptado pelo autor com base nas informações da ONA (2014).

Nos estados da região Norte verificou se que somente o Pará, ver Tabela 5, possui duas certificações plenas e duas por excelência. Apenas os estados do Amazonas e Amapá destacam se a seguir em quantidade de certificações.

#### 4.1. Instrumentos de controladoria.

Segundo Assis (2005) é preciso haver considerável avanço no desenvolvimento dos instrumentos e mecanismos gerenciais capazes de averiguar e controlar processos, resultados e impactos nos projetos executados, com o objetivo de a parte social seja plenamente alcançado. A seguir a pesquisa evidencia os instrumentos de controladoria mais utilizados pelos hospitais acreditados na tabela 6.

Instrumentos de contabilidade gerencial	Hospitais Acreditados	
	Frequência	
	Absoluta	%
Orçamento	12	100,00
Planejamento estratégico	12	100,00
Custeio variável	11	91,70
Retorno sobre o investimento	10	83,30
Balanced Scorecard (BSC)	10	83,30
Simulação	09	75,00
Benchmarking	09	75,00
Valor presente	05	41,70
Custeio por absorção	05	41,70
Moeda constante	04	33,30
Gestão Baseada em Valor ( VBM)	03	25,00
Preço de transferência	03	25,00
Custeio Baseado em Atividades (ABC)	03	25,00
Custeio Padrão	03	25,00
Descentralização	03	25,00
Custeio meta (Target Costing)	02	16,70
Gestão Baseada em Atividades (ABM)	02	16,70
EVA (Economic Value Added)	02	16,70
Kaizen	02	16,70
Gestão Econômica (GECON)	02	16,70
Outros	01	8,30
JIT (Just in Time)	00	0,00
Teoria das restrições	00	0,00

Tabela 6 – Instrumentos de contabilidade gerencial acreditados.

Fonte: XAVIER (2014).

A tabela 30 mostra os artefatos de contabilidade gerenciais mais frequentes nos hospitais acreditados: sendo orçamento e o planejamento estratégico, ambos com 100%. No segundo lugar, acha-se o custeio variável com 91,70% de frequência e seguida no terceiro lugar temos o retorno de investimento e o Balanced Scorecard em 83,30%.

A pesquisa demonstrou o diferencial dos hospitais que possuem acreditação hospitalar, foram diversas as respostas dos representantes e gestores hospitalares conforme os resultados de Xavier (2014). A seguir os principais diferenciais evidenciados na tabela 07:

<b>Diferencial da acreditação hospitalar</b>	<b>N° de observações</b>	<b>% N° de obs.</b>	<b>% N° de resp.</b>
Segurança aos pacientes	07	28,00	41,18
Qualidade do serviço	06	24,00	35,29
Padronização dos processos	05	20,00	29,41
Credibilidade junto ao mercado	03	12,00	17,65
Transparência	03	12,00	17,65
Estrutura física	01	4,00	5,88
Total	25	100,00	-

Tabela 07 – Diferencial da acreditação hospitalar.  
Fonte: XAVIER (2014).

Conforme tabela 7 a segurança dos pacientes apresentou com 41,18% obtendo o maior número de observações nos hospitais acreditados, em seguida temos a qualidade do serviço e as padronizações dos processos. Observa-se também que a estrutura física é o menos apontado, porém a credibilidade junto ao mercado e a transparência são relevantes para as diferenciações.

São diversos os benefícios atribuídos à integralização da acreditação pela certificação hospitalar, inicia-se na estrutura física da entidade à segurança dos pacientes conforme tabela 7. O resultado traz dados da ONA (2010) o mesmo tem como meta oferecer o melhor aos seus pacientes Rocha et. al (2011) para o autor as instituições hospitalares deveriam estabelecer regras de acreditação, assim ofereceriam superioridade no atendimento a sociedade.

## 5. CONCLUSÃO

Ao citarmos qualidade notamos ser uma melhoria contínua, ou seja, um fenômeno moderno onde é focado o aprimoramento continuado.

O Programa Brasileiro de Acreditação foi lançado oficialmente em 1998, no Congresso Internacional de Qualidade na Assistência a Saúde em Budapeste assim como o instrumento nacional desenvolvido. Para Feldman, Gatto e Cunha (2005), neste programa foi conceituado um conjunto de padrões mais apropriados para garantir a qualidade da assistência aos pacientes.

Posteriormente segundo o Ministério da Saúde foram elaboradas propostas, ou seja, normas para o Sistema nacional de Acreditação assim pode ser feita uma comparação entre as regiões do Brasil de acordo com ONA – Organização Nacional de Acreditação.

A região sudeste do Brasil é a que possui o maior número de certificações, pois foi a partir da década de 30 que começou seu processo de qualidade no sistema de saúde brasileira bem se ver que tal iniciativa trouxe grandes resultados e estes benefícios podem ser contabilizados na quantidade dos hospitais certificados.

A região sul é a segunda colocada com 31 certificações havendo grande possibilidade de expansão para os próximos anos.

As regiões Centro Oeste e Nordeste os níveis de certificações estão em fase de desenvolvimento, pois notamos quantidades aproximadas respectivamente 13 e 19, tais regiões tendem a aumentar o numero de certificações visto que a um crescimento nas acreditações plenas e excelências.

Região Norte possui menor número de certificações sendo necessário intensificar um processo de conscientização para o desenvolvimento da qualidade hospitalar.

No transcorrer do tempo segundo Azevedo (1993) a certificação é um tipo de prática essencialmente cultural e desta forma envolve motivação, compromisso e educação dos participantes das entidades este é um dos aspectos que envolve o processo de certificação.

Outro aspecto que envolve a organização hospitalar são tipos de equipamentos que devem ser adquiridos e posteriormente mantidos em uso afinal 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).

Os instrumentos de contabilidade gerenciais mais praticados nos hospitais acreditados são orçamento e o planejamento estratégico. A seguir em segundo lugar temos o custeio variável e no terceiro o retorno de investimento e o Balanced Scorecard.

Na amostra dos hospitais pesquisados o parecer dos diferenciais entre as entidades hospitalares que adquiririam o certificado de acreditação é principalmente uma boa estrutura física, clareza, confiança e credibilidade anexo ao mercado, processos organizados de forma padrão, qualidade na prestação do serviço e segurança em relação ao atendimento aos pacientes e aos profissionais que atuam de forma direta ou indireta no setor hospitalar,

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Claudio; PEREIRA, Carlos Alberto. **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1999.

ASSIS, L. B. de; **Gestão de recursos humanos no terceiro setor: como estão as organizações de Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S.M. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

AZEVEDO, AC. **Indicadores de Qualidade e Produtividade em Serviços de Saúde**. Rev Ind Qual Produt Ipea 1993.

BERWICK, D.M. **Melhorando a qualidade dos serviços médicos, hospitalares e da saúde**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FELDMAN, L. B.; GATTO, M. A. F.; CUNHA, I. C. K. História da evolução da qualidade hospitalar: dos padrões a acreditação. Acta Paulista Enfermagem, v. 18, n. 2, p. 213-219, 2005.

GANTZ, N. R.; SORENSON, L.; HOWARD, R. L. A collaborative perspective on nursing leadership in quality improvement. Disponível em: <[www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/14649024](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/14649024)>. Acesso em: 03 dez. 2013.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES JÚNIOR, José Carlos. **Qualidade total japonesa x americana**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/qualidade-total-japonesa-x-americana/10981/> Acessado em 22 de setembro de 2013.

JUNIOR, José Hernandez Perez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão: Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MALAGON-LODONO, G. Introdução. In: MALAGON-LODONO, G.; MORERA, R.G.;

LABBADIA, L. L. et al. O processo de Acreditação Hospitalar e a participação da enfermeira. **Revista de Enfermagem da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 83-87, abr. 2004.

LAVERDE, G.P. **Administração Hospitalar**. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2000.

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

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Organização Nacional de Acreditação**. Manual das organizações prestadoras de serviços hospitalares. Brasília (DF); 2001.

MONTEIRO, José Morais; BARBOSA, Jenny Dantas. Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.5, n.2, p.38-59, 2011.

MORGAN, Levi; BENEDICTO, Gideon Carvalho. Um Estudo sobre a Controladoria em Organizações do Terceiro Setor na Região Metropolitana de Campinas. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 7, n.3, set./dez. 2009.

NETO, Quinto A. , GASTAL F. **Acreditação hospitalar: proteção dos usuários, dos profissionais e das instituições de saúde**. Porto Alegre: Dacasa; 1997.

NEVES JUNIOR, W. V. **Gestão hospitalar: Sistema de indicadores e o programa brasileiro de acreditação**. 2004. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2004.

ORGANIZAÇÃO Nacional de Acreditação (ONA). **Manual das Organizações Prestadoras de Serviços de Saúde**. vol. 1. Brasília. ONA, 2010.

ORGANIZAÇÃO Nacional de Acreditação (ONA). **Organizações certificadas**. Disponível em: <<https://www.ona.org.br/OrganizacoesCertificadas>>. Acesso em: 24 abr 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistemas de informação**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

ROONEY, A. L.; OSTENBER, P. R. **Licenciamento, acreditação e certificação: abordagens à qualidade de serviços de saúde: projeto de garantia da qualidade**. Brasília: Centro dos Serviços Humanos, 1999. 64 p.

ROCHA, Rudimar Antunes da; WEISE, Andreas Dittmar; SCHULTZ, Charles Albino;

PLATT, Allan Augusto. Acreditação dos Hospitais das Cidades Sede Brasileira na Copa do Mundo de Futebol em 2014. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis. v. 13, n.30, p. 178-197, maio/ago 2011. ISSN (Versão impressa): 1516-3865.

TAJRA, S. F. **Gestão estratégia na saúde: reflexões e práticas para uma administração voltada para excelência**. 2 ed. São Paulo: Iátria, 2008.

TEIXEIRA, J.M.C. **Sistemas médicos, técnicos e administrativos do hospital moderno: sua orientação**. In: Gonçalves EL. O hospital e a visão administrativa contemporânea. 2a ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

TENÓRIO, Fernando G. (org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 8. ed., Rio de Janeiro : Editora FGV, 2004.

VIANA, Marcelo Ferreira; SETTE, Ricardo de Souza; REZENDE, Daniel Carvalho de; BOTELHO Delane; POLES, Kátia. Processo de acreditação: uma análise de organizações hospitalares. **RAHIS - Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, jan./jun. 2011.

XAVIER, Redvânia Vieira; **Uso de artefatos de contabilidade gerencial: comparativo entre os hospitais acreditados no Brasil com o não acreditados da cidade de Manaus (AM)**. Dissertação de Mestrado Profissional de Contabilidade e Controladoria da Universidade Federal do Amazonas – Manaus (AM), 2014.