

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

FERNANDO MANARA SELL

**FUNÇÕES DA CONTROLADORIA: ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DE
GESTORES EM UM HOSPITAL PRIVADO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

**FLORIANÓPOLIS – SC
2016**

FERNANDO MANARA SELL

**FUNÇÕES DA CONTROLADORIA: ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DE
GESTORES EM UM HOSPITAL PRIVADO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Professora Dra. Fabricia Silva da Rosa

**FLORIANÓPOLIS - SC
2016**

Fernando Manara Sell

FUNÇÕES DA CONTROLADORIA: ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DE GESTORES EM UM HOSPITAL PRIVADO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

Esta monografia foi julgada adequada para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pelo Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina.

Profa. Dra. Fabrícia Silva da Rosa

Orientadora

Prof. Dr. Alex Mussoi Ribeiro

Prof. Cristiano Sausen Soares

Florianópolis, 07 de Junho de 2016.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente à minha mãe Marisa Terezinha Manara Sell e ao meu pai Hamilton Luiz Sell pela excelente educação que me foi dada, bem como pela maravilhosa experiência de ser filho destes. Meu amor por eles é inestimável e sem a presença deles ao meu lado talvez não fosse possível finalizar esta graduação.

Agradeço, também, à minha irmã, Martha Manara Sell, pelo companheirismo mesmo nos momentos mais difíceis. Aos meus avós, maternos e paternos, que mesmo distantes da minha formação acadêmica, tiveram papel fundamental na criação da minha personalidade. Em especial ao meu avô paterno Aldo Augusto Sell, por quem tenho um carinho enorme.

Aos recém-chegados Brahma e Baruk, meus cães de estimação. A alegria de viver desses animais é contagiante e me ajuda a seguir em frente todos os dias.

Aos amigos que me acompanharam nesta longa caminhada, em especial ao Paulo Bittencourt, Abel Damas, Felipe Veck, Bruno Nakayama, Renan Petri, Diego Canhetti e Lucas Menezes. Com toda a certeza do mundo eu posso dizer que sem vocês a vida não teria graça.

Meu muito obrigado ao Edson Tholl e Noeli Tholl por terem me ensinado como conviver harmoniosamente mesmo que sobre pressão, a paixão pelo trabalho e a disciplina dentro deste.

À minha orientadora Professora Doutora Fabrícia Silva da Rosa, por manter a cordialidade e paciência em todos os momentos em que solicitei sua orientação, que por sinal foi de grande valia.

Em geral, a todos que se fizeram presente na minha formação, seja ela acadêmica ou pessoal. Muito obrigado.

EPIGRAFE

“A persistência é o caminho do êxito”.

Charles Chaplin

RESUMO

SELL, Fernando Manara. **Funções da controladoria**: estudo sobre a percepção de gestores em um hospital privado da grande Florianópolis. 2016. 90f. Monografia (Ciências Contábeis) - Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a função da controladoria sob a ótica do gestor financeiro e do *controller* em uma entidade hospitalar localizada na grande Florianópolis. Para realização da pesquisa buscou-se, através de aplicação de questionários, conhecer as funções desempenhadas pela controladoria na entidade estudada, bem como entender a percepção dos gestores sobre os papéis exercidos pela controladoria. Diante do exposto, realiza-se um estudo qualitativo, por meio de aplicação de questionário com gestor financeiro e com *controller* com vistas a obter a opinião de cada e confrontá-las. Os resultados apontaram que a gestora percebe o *controller* como um fornecedor de informação, controlador de gastos, fiscal, agente de mudança, direcionador, consultor interno e agente de consciência econômica, aproximando-se do nível operacional. Os resultados descrevem uma controladoria proativa e atuante, contudo direcionada a funções operacionais. Conclui-se também, que a percepção da gestora é coincidente entre o que se gostaria que fosse o papel da controladoria e o que se constata que é na organização. O resultado aponta para uma adequação do perfil do *controller*.

Palavras chave: Controladoria. Controller. Hospital. Serviços Hospitalares. Funções.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Como você vê ou percebe o(s) papel(is) do controller atualmente na empresa ...	30
Quadro 2 – Qual o papel que você gostaria ou desejaria que a controladoria/controller abrangesse?.....	32
Quadro 3 – Indique sua visão geral sobre os seguintes itens	34
Quadro 4 – Grau de atuação da controladoria nas seguintes funções	35
Quadro 5 – Perfil do entrevistado em relação às seguintes características do controller	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Funções da controladoria por categoria.....	22
Tabela 2 – Funções da Controladoria Segundo Autores Brasileiros e Internacionais.....	24
Tabela 3 – Responsabilidades do Controller.....	26

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

AHA – Associação Americana de Hospitais

ANAHP – Associação Nacional dos Hospitais Privados

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

EUA – Estados Unidos da América

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MBA – Master of Business Administration (Mestrado em Administração de Negócios)

SOCIESC – Sociedade Educacional de Santa Catarina

SUS – Sistema Único de Saúde

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UTI – Unidade de Terapia Intensiva

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 TEMA E PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVO GERAL	14
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.4 JUSTIFICATIVA	15
1.5 METODOLOGIA	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 CONTROLADORIA	19
2.2 CONTROLLER.....	20
2.3 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA	21
3 HOSPITAIS E INSTITUIÇÕES DE SAÚDE.....	27
4 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA E ENTREVISTADOS	29
5 APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	30
5.1 ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DOS PAPÉIS DE CONTROLADORIA SOB A ÓTICA DA GESTORA.	30
5.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO RESULTADO SOBRE O PAPEL QUE A GESTORA DESEJARIA QUE A CONTROLADORIA ABRANGESSE E SUA VISÃO GERAL DA CONTROLADORIA.....	32
5.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO GRAU DE ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO E PERFIL DO CONTROLLER.	34
5.4 IDENTIFICAÇÃO NA LITERATURA DAS FUNÇÕES DE CONTROLADORIA EM AMBIENTES HOSPITALARES.....	38
6 CONCLUSÃO.....	38
REFERÊNCIAS.....	40
ANEXOS	43

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente empresarial competitivo a busca por informações gerenciais de qualidade é constante. Hansen e Mowen (2001) avaliam que esse aumento da concorrência no âmbito empresarial fez com que os gestores entendessem da necessidade de utilização das informações contábeis. Nesse quesito, a controladoria, focada em uma função administrativa, pode apoiar o gestor com informações gerenciais de modo que este consiga seguir, medir e avaliar o planejamento estratégico da entidade.

Conforme Hansen e Mowen (2001) as adaptações vistas ultimamente na contabilidade gerencial possibilitaram um maior entendimento das necessidades dos clientes, desenvolvendo instrumentos que podem enfatizar a redução do tempo, aumento da qualidade e da eficiência. Ainda segundo o autor, a contabilidade gerencial se preocupa em de que forma a informação deve ser usada para o planejamento, controle e tomada de decisões.

Atualmente muitas empresas, públicas ou privadas, já buscam o conhecimento do *Controller*. A contabilidade tradicional tem cumprido seu papel, porém vem perdendo espaço para contabilidade gerencial, pois essa não consegue mais fornecer informações necessárias à tomada de decisão de grandes empresas em mercados altamente dinâmicos e competitivos. De acordo com Catelli (2010) a controladoria é uma evolução natural da contabilidade, cujo foco é as organizações econômicas, caracterizadas como sistemas abertos inseridos e interagindo com outros num determinado ambiente. A flexibilização da contabilidade tradicional, com novos instrumentos de pesquisa, avaliação e previsão nos leva a uma visão moderna de Controladoria.

As organizações privadas de saúde, cenário de análise deste estudo, apresentam uma complexa rede de decisões que impactam diretamente na saúde do cliente. Tais organizações englobam desde consultórios médicos a hospitais de grande porte.

Em hospitais de grande porte, onde ocorrem cirurgias de alta complexidade, a busca por atualização de equipamentos e mão de obra extremamente especializada tem crescido vertiginosamente. Segundo Falk (2001) na década de 80 a Associação Americana de Hospitais (AHA) atestou o constante crescimento das atividades através de estudo realizado nos Estados Unidos da América. Ainda de acordo com esta pesquisa, o crescimento não se limitou aos Estados Unidos, sendo encontrado também em outros países.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Em face ao crescimento tecnológico, e por consequência, maior concorrência no mercado da saúde faz-se necessário o aprofundamento de estudos sobre a controladoria e as funções que o *Controller* deve desenvolver nas instituições. Segundo artigo publicado por Richartz et. al (2012), há uma grande diferença entre o conteúdo ministrado pelas universidades, nas disciplinas de controladoria, e as funções exigidas pelo mercado.

A ciência contábil vem contribuindo com seu papel de garantir os usuários de informações confiáveis, tempestivas, compreensíveis e comparáveis. Catelli (2010, p. 23) diz que:

No mundo dos negócios a linguagem é muito específica, requerendo das pessoas nele inseridas efetiva proficiência sobre as variáveis mais relevantes de seu contexto. [...] é a controladoria que está oferecendo aos envolvidos nesse contexto uma série de modelos aprimorados e mesmo respostas às mais variadas questões suscitadas pela realidade turbulenta do mundo dos negócios.

No contexto apresentado o presente estudo propõe o mapeamento das atividades exercidas pela controladoria, bem como a identificação do perfil de atuação do controller na entidade estudada. Tendo isto exposto surge o questionamento norteador deste estudo: Qual percepção dos gestores de um hospital privado sobre as funções da controladoria?

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar a função da controladoria sob a ótica dos gestores e do *controller* em uma entidade hospitalar localizada na grande Florianópolis.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Tendo o objetivo geral delimitado, o estudo visa cumprir os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar na literatura as funções da controladoria em ambientes hospitalares;
- b) Verificar a visão empírica sobre as funções da controladoria em um ambiente hospitalar;
- c) Analisar a percepção de gestores de um hospital sobre as funções da controladoria.

1.4 JUSTIFICATIVA

No cenário de instituições hospitalares, os grandes financiadores das atividades são as operadoras de planos de saúde. Atualmente o segmento de mercado de saúde, apesar do aumento de usuários e, conseqüentemente, aumento no consumo de materiais-hospitalares e medicamentos, se depara com uma realidade pouco próspera devido à pressão exercida pelas operadoras. Segundo Associação Nacional dos Hospitais Privados (2015) o atendimento de beneficiários de planos de saúde é o principal componente das receitas dos hospitais filiados ao órgão com 87% de representação.

A pressão sobre os preços exercida pelos planos de saúde acabam por deteriorar a economia dos hospitais privados. Somente de posse de estudos, projeções e análises é possível às instituições de saúde contestarem os preços praticados pelas operadoras de planos de saúde.

Neste contexto, a controladoria vem fornecer dados de suporte à tomada de decisão, com previsões e projeções, além de acompanhar o efetivamente acontecido para confronto com as situações anteriormente definidas. De posse das informações geradas pela controladoria, o gestor pode embasar melhor suas decisões no que tange às conseqüências de curto e longo prazo.

A partir do cenário descrito, esta monografia busca identificar as funções pertinentes à controladoria de modo a ter uma visualização do que o mercado espera, bem como compará-las à estudos anteriores.

1.5 METODOLOGIA

Este tópico possui como função informar o tipo de pesquisa aplicada neste estudo, bem como os procedimentos metodológicos, as delimitações da pesquisa e demais conceitos sobre o assunto.

Conforme Dicionário Michaelis (2015), a monografia é um trabalho escrito em que se pretende dar informações completas sobre algum tema particular de um ramo de conhecimento. Ainda sobre a definição de monografia, a norma 6023:2003 da ABNT diz que monografia é o documento constituído de uma só parte ou de um número preestabelecido de partes que se completa.

A presente monografia divide-se em três direcionadores: quanto aos objetivos; abordagem; e procedimentos de pesquisa.

O objetivo deste trabalho pode ser classificado como pesquisa descritiva, pois os dados não são manipulados pelo pesquisador. Na concepção de Beuren (2009), a pesquisa descritiva se situa entre a pesquisa exploratória e explicativa, ou seja, nem tão aprofundada e nem tão superficial.

Quanto à abordagem, esta pesquisa classifica-se como qualitativa. Richardson (1999) menciona que este tipo de abordagem contribui para o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Beuren (2009) ressalta que na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao comportamento que se quer estudar.

Os procedimentos de pesquisa se valem, em primeiro momento, de levantamento por aplicação de questionário e, posteriormente, pesquisa bibliográfica para comparação de resultados.

Gil (1999) caracteriza as pesquisas de levantamento pela interrogação direta à população cujo comportamento se deseja conhecer. Ainda segundo o autor, os estudos de levantamento são muito úteis em pesquisa de opinião, que é o caso deste trabalho.

Quanto à pesquisa bibliográfica, Beuren (2009) diz que esta é parte obrigatória, haja vista que é por meio dela que se toma conhecimento sobre a produção científica existente. Gil (1999) explica que este procedimento de pesquisa é desenvolvido mediante material já elaborado, como livros e artigos.

A análise dos dados se deu através da divisão, em blocos, do questionário. Como regra apresentou-se o questionário na íntegra, após, seguiu-se para a descrição e leitura dos resultados obtidos.

Em primeiro optou-se por questionário sobre a percepção da gestora sobre a controladoria e em seguida o questionário de como a gestora gostaria que fosse a controladoria, com as análises intercaladas, pode-se fazer correlações entre ambos, assim como da apresentação e leitura dos resultados do questionário sobre a visão geral da gestora, que se seguiu aos dois questionários precedentes.

Com os resultados descritos, apresentou-se a aproximação do presente trabalho com trabalhos pregressos. Os questionários aplicados ao *controller*, isto é, o grau de atuação da controladoria e o perfil do profissional, obedeceram à mesma lógica, pois foram apresentados e lidos seus resultados e aproximando-os das pesquisas anteriores, assim como à própria literatura. Das análises extra questionário, aplicou-se comparativo com a literatura.

Neste estudo foram aplicados três questionários com a Gerente Financeira e outros dois com o *Controller* da entidade, em agosto do ano de 2016, em ambiente neutro, no próprio espaço físico do hospital.

A gestora, em seu horário de descanso, tardou em 1 hora para entregar as perguntas respondidas, já o *controller* para o questionário, despendeu o tempo de 40 minutos. Para tanto,

manteve-se com relação aos questionários, liberdade aos questionados de modo a evitar qualquer influência por parte do entrevistador. Buscou-se também a coerência nos questionários, isto é, a presença de nexos causais entre a questão e aquilo que se busca extrair. Não só, mas também se aplicou os questionários de forma clara, evitando-se equívocos ou duplicidade semântica.

As questões aplicadas à gerente financeira foram de múltipla escolha, algumas questões foram concebidas mediante escalas de respostas. O mesmo procedimento ocorre às questões dirigidas ao *controller*. Não se aplicou questões subjetivas. A ambos coletaram-se informações pessoais com o fim de caracterizar os sujeitos inqueridos.

Além de obter informações de caráter pessoal com vistas a caracterizar a entrevistada, possui 12 questões que buscam captar o entendimento da percepção dos papéis do *controller* atualmente na empresa, ou seja, quer saber-se se a entrevistada percebe o papel do *controller* como ao de principal informante da organização, com relatórios de resultados e análise dados, deseja-se saber se o *controller* para a gestora é controlador de gastos exigidos pela alta administração, se também faz o papel de manter os superiores informados do comportamento e desempenho dos gestores.

Ainda, se o papel se o papel do *controller* é de direcionador, atuando na coordenação do alinhamento dos esforços da organização, assim como na definição dos rumos, se possui o *controller* consciência econômica, atuando na eficiência dos recursos. O questionário quer encontrar respostas para a percepção da gestora para os papéis de agente de mudança, contribuindo com iniciativas, de comunicador, agindo na comunicação direta com a gestão, a de arquiteto, com proposições acerca de novos modelos, assim como a de inovador, consultor e crítico ao passo que correspondem respectivamente à perspectiva de atuação na transmissão de conceitos teóricos e técnicas inovadoras, também no papel de aconselhamento e assessoria, assim como na emissão de críticas, sem temerariamente.

O segundo questionário aplicado à gestora, possui literalmente às correspondentes questões do primeiro questionário, não obstante, mudou-se o ponto de vista, isto é, enquanto o primeiro objetivo capturar a realidade concreta, ou seja, aquilo é. Este segundo questionário, por sua vez, objetiva capturar aquilo que deve ser enquanto realidade futura, sob a ótica da gestora. Ainda se objetiva com os questionários a possibilidade de se possibilitar definir a controladoria ou ainda mesmo o *controller* como órgão estratégico ou operacional.

Um terceiro questionário de 11 itens foi aplicado à gerente financeira, com o fim de entender sua visão geral a respeito da controladoria e por derivação do *controller*. Para obter os resultados, lançou-se mão de questionário com escala Likert, em que um designa discordância plena e cinco concordância plena. Os itens para a aferição estão relacionados à visão da gestora com a alta da

apresentação dos resultados pela controladoria, a abertura de cooperação entre a controladoria e os gestores da organização, se a controladoria está preocupada com desafios.

Ainda sobre a visão geral da gestora, inquire-se da desproporcionalidade da carga horária à controladoria, se o *controller* possui oportunidades que exorbitam a média, ainda se a controladoria guarda boa reputação, se o *controller* é onerado acima da média, foi também questionado a contribuição da controladoria, assim como da posição hierárquica e as perspectivas da controladoria.

Para conhecer o grau de atuação da controladoria, foram-lhe direcionados 21 itens com a utilização da escala Likert, com maior conteúdo em seus significados, assim foi atribuído um para não participa, dois para fornece informação à gerência sobre assuntos econômicos e atividades na organização, três fornece e interpreta ad-hoc, ou seja, de acordo com as necessidades de cada usuário, quatro auxilia na tomada de decisão de forma crítica, quando solicitado, influenciando o gestor a partir de uma opinião independente e cinco para uma atuação de forma proativa no fornecimento de informação e de cogestão na tomada de decisão.

O grau de atuação é definido dentro da escala desde as funções operacionais, tais como o gerenciamento do sistema contábil, o gerenciamento dos tributos, execução do orçamento, controle do orçamento, até as funções estratégicas dadas pela coordenação do desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico, proposição de novos investimentos. A aplicação deste questionário irá corroborar a opinião acerca da posição que ocupa a controladoria no organograma empresarial.

O segundo questionário de 11 itens, aplicado ao *controller*, quer conhecer seu perfil, características e compará-lo ao perfil literário. Aqui também se utilizou da escala Likert, aplicando-se um para indicar nenhuma e cinco para indicar extrema. Foram inquiridos cinco itens relacionados à pró-atividade, liderança, relacionamento, flexibilidade, habilidade analítica, pressão por resultados, comunicação, conhecimentos de negócio e sistemas, em suma, objetiva-se conhecer o profissional *controller* em seus aspectos técnicos e psico-sociológicos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os referenciais teóricos pertinentes ao estudo. São eles: Controladoria; *Controller*; Instituições de saúde e hospitais.

2.1 CONTROLADORIA

As críticas feitas à contabilidade tradicional, quanto à mensuração de efeitos econômicos passados e em grande parte para atender, prioritariamente, as necessidades do fisco, não cabem à ciência contábil. A contabilidade como ciência social deve controlar o patrimônio e suas mutações e, também, preparar e divulgar a informação econômica para que esta seja de fácil entendimento. O alargamento do campo de abrangência da contabilidade a fez ser mais bem representada semanticamente pela denominação de controladoria (PADOVEZE, 2016).

A área de controladoria tem a função de estabelecer a eficácia das decisões, cuidando da execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, mostrando as correções (REGINATO E NASCIMENTO, 2007). Ainda conforme os autores, na medida em que uma organização cresce e passa a ter novos colaboradores, aumenta-se a distância entre a administração e as onde ocorrem às atividades que garantem o funcionamento da organização. Manter esse sistema empresarial integrado e com foco no objetivo definido por seus proprietários representa um desafio, pois é nesse contexto que reside à essência do controle organizacional, que esta relacionada à capacidade da administração de integrar as suas áreas em torno de seus objetivos, acompanhando o desempenho dos gerentes, assim como aferindo o resultado de suas ações.

Percebem-se aqui uma importância fundamental da controladoria, que é o comprometimento com a continuidade da organização, por meio do controle que avalia e mantém as diferentes partes adstritas a um só objetivo.

A controladoria, por vezes tida como ramo da contabilidade gerencial, pode ser encarada como uma evolução da contabilidade tradicional. Beuren (2008) relaciona o surgimento deste ramo da contabilidade no século XX nos EUA com a diversificação, verticalização e expansão geográfica das entidades, gerando uma maior complexidade nas suas operações.

Segundo Cattelli (2010), podemos dividir o conceito de controladoria em dois vértices. O primeiro seria uma controladoria como ramo do conhecimento e o segundo como órgão administrativo. Cattelli (2010, p.344) diz:

A controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias [...] que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

Ainda de acordo com Cattelli (2010, p.345):

A controladoria vista como unidade administrativa é responsável pela coordenação e disseminação desta tecnologia e gestão [...] e também como órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzam à otimização do resultado global da organização.

Apesar da importância da visão teórica da controladoria, esta monografia abordará de maneira mais contundente a visão da controladoria como unidade administrativa. Oliveira (2004) menciona que esta unidade administrativa, doravante denominada controladoria, é responsável pelo projeto, elaboração, execução e manutenção do sistema integrado das informações, impondo uma nova e evoluída prática da contabilidade.

Conforme Oliveira (1998) pode-se entender a controladoria como sendo o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis com ou sem fins lucrativos. Ainda ressalta que, os modernos conceitos de administração e gerência entendem que a controladoria eficiente e eficaz deve estar capacitada a organizar e reportar dados e informações relevantes que possam influenciar nas decisões dos gestores.

Ainda neste contexto, cabem trazer o entendimento de accountability, dado como a obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos, com vistas às responsabilidades delegadas (OLIVEIRA, 1998).

Caggiano e Figueiredo (2008) citam como atividades de responsabilidade da controladoria o planejamento, controle, análise, interpretação e preparação dos dados financeiros, contabilidade geral e contabilidade de custos. Nesse sentido, a controladoria aplica uma visão sistêmica em pontos estratégicos da organização para que as rápidas mudanças no cenário econômico atual sejam seguidas sem perdas ou efeitos negativos.

Cattelli (2010) explica que por ser a detentora de instrumentos adequados e dispor de visão ampla do sistema, a missão da controladoria é aperfeiçoar o resultado econômico da organização.

2.2 CONTROLLER

Por conta do nível de importância dentro de grandes instituições, a controladoria necessita de profissionais altamente capacitados para o desenvolvimento das atividades e profundos

conhecedores da instituição para quem trabalham. No Brasil, este profissional, que pratica as atividades de controladoria, é chamado de *Controller*.

Os primeiros *controllers* pertenciam à área de contabilidade e finanças, por terem uma ampla visão da empresa, o que os possibilitava propor soluções e reconhecer dificuldades (CAGGIANO E FIGUEIREDO, 2008). Para Koliver (2005) o *controller* passou a ganhar relevância tanto no mercado quanto nas universidades devido à procura de profissionais especializados com visão de negócio e habilidades de planejamento.

De acordo com Tung (1993) o *controller*, comparado pelo autor com o executivo financeiro de uma grande ou média empresa, é responsável pela contabilidade, auditoria, orçamento, planejamento de lucro, relatórios de desempenhos e controle dos impostos. O *controller* é a quem os gestores recorrem para obtenção de orientações quanto à direção e controle das atividades empresariais (BEUREN, 2002).

Para Koliver (2005) o *controller* deve ter uma visão ampla da organização, pois sua área de atuação não se restringe a uma função em específico, e sim a diversas áreas da organização. Em algumas organizações o *controller* é tido como um assessor para gestores do nível estratégico.

Do *controller*, segundo Lunkes (2012) deve-se exigir capacidades técnicas e pessoais, as técnicas estão divididas em conhecimentos técnicos e experiências e conteúdos objetos. Destacam-se entre as primeiras o conhecimento de teorias econômicas relacionadas ao sistema de gestão e desempenho, instrumentos de coordenação, métodos de planejamento e controle, instrumentos de motivação, já em relação ao conteúdo dos objetos tem-se a contabilidade de custo e desempenho, contabilidade financeira, solução de conflitos e objetivos, organização, interdependência no sistema de desempenho, processos. Por último, têm-se as exigências pessoais que são o raciocínio analítico, flexibilidade, sociabilidade, capacidade de persuasão, habilidade de gestão e inspirar confiança.

Para a presente pesquisa torna-se necessário conhecer as críticas disparadas ao profissional *controller*, para tanto Oliveira (1998) aponta o desconhecimento por parte do *controller*, dos aspectos mais relevantes do negócio e a real importância no processo decisório, além da falta de abordagem em seus relatórios de comentários construtivos sobre o negócio, objetivos estratégicos, qualidade do quadro gerencial, também a execução de trabalhos repetitivos, inócuos e a falta de profundidade e abrangência dos trabalhos.

2.3 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

Estudos anteriores já obtiveram dados e conclusões acerca do assunto e serão demonstrados neste tópico.

Lunkes, Schnorrenberger, Rosa e Alexandre (2016) realizaram um estudo similar ao desta monografia, porém em uma empresa de tecnologia. Os mesmos questionários aplicados no estudo supracitado foram aplicados nesta monografia.

O estudo supracitado propôs o enquadramento das funções da controladoria em duas categorias: Contador de feijão; e parceiro de negócios.

A controladoria enquanto contador de feijão, conforme Lunkes et. al (2016), desempenha papéis mais básicos como elaboração das demonstrações contábeis, relatórios, controle de custos, interpretação da legislação vigente, validação e inclusão de dados.

Quando Lunkes et. al (2016) descreve a controladoria como parceiro de negócios, o autor a aproxima das tomadas de decisões da empresa em um nível estratégico. Ainda segundo o autor, dentre as funções de destaque nesta classificação estão gerenciamento do sistema de informações, coordenação na elaboração do plano estratégico, gestão de equipes e demais funções citadas na classificação contador de feijão.

Conforme Tabela 1, as funções da controladoria podem ser segregadas em duas categorias.

Tabela 1 – Funções da controladoria por categoria

Contador de feijão	Parceiro de negócios
Gestão do sistema contábil	Coordenação do planejamento e controle estratégico implementação e alinhamento
Gerenciamento de tributos	
Planejamento e elaboração do orçamento	Sistema de informações (gerenciamento do conteúdo)
Execução do orçamento	
Auditoria	Gestão de pessoas (Gerenciamento do sistema de motivação/Incentivos)
Controle interno	
Gestão do sistema de custos	Proposição de novos investimentos
Controle do orçamento	Mensuração e avaliação de desempenho
Fornecimento de informações aos gestores	
Avaliação de propostas e investimentos	
Controle financeiro	
Avaliação financeira	

Fonte: Lunkes et. Al (2016)

De posse desta classificação, o artigo aplicou questionários com o Controller, com o analista de controladoria e com os gestores, a fim de responder o problema de pesquisa.

Notou-se, no artigo citado, uma predominância das funções analíticas voltadas ao planejamento, controle e fornecimento de subsídios para o processo de tomada de decisão, no que tange às atividades do controller. Tais funções se aproximam da classificação “parceiro de negócios”, atuando tanto no processo produtivo quanto no negócio como um todo.

O analista de controladoria concentra sua atenção nas funções tidas como operacionais, se aproximando da classificação “contador de feijão”, apesar de o profissional manter constante contato com os gestores.

Quanto ao papel do controller nesta organização, o estudo mostra que o principal papel, de acordo com os gestores, atualmente na empresa é de “fornecedor de números”. Os gestores o percebem como um analista de dados, fornecendo relatórios quando solicitados. No estudo ficou atestado certo desalinhamento quanto às funções desempenhadas e as desejadas pela gerência.

Os gestores demonstraram interesse em que a controladoria aja como um setor “guarda freios” e “inspetor”, atuando na fiscalização e controle dos gastos, de acordo com as intenções da alta administração.

Por fim, o estudo conclui que os gestores enxergam a controladoria como importante área no apoio à tomada de decisão, e suas expectativas quanto à função da controladoria se aproximam da classificação “parceiro de negócios”. Desta maneira, percebe-se um ruído entre o que os gestores esperam dessa área e o que ela realmente pratica.

Schnorrenberger, Ribeiro, Lunkes e Gasparetto (2007) também realizaram um estudo similar a esta monografia, aplicando questionários em empresas de médio e grande porte da grande Florianópolis. Schnorrenberger et. al (2007) busca compreender no estudo o perfil dos profissionais de controladoria na prática e confrontá-lo com a teoria.

Para realizar o confronto entre teoria e prática, o artigo traz um resumo gráfico das visões de autores norte-americanos, alemães e brasileiros de forma a criar o arcabouço teórico que permita tal comparação.

Tabela 2 – Funções da Controladoria Segundo Autores Brasileiros e Internacionais

País	EUA										ALEMANHA										BRASIL										TOTAL			
	Jackson (1949)	Financial Executives Institute (1962)	Cohen e Robbins (1966)	Heckert e Wilson (1963)	Vancil (1970)	Anderson, Schmidt e McCosh (1973)	Wilson e Colford (1981)	Roehl-Anderson e Bragg (1996)	Anthony e Govindarajan(2002)	Horngren, Sundem e Stratton (2004)	Sub-Total (EUA)	Mann (1973)	Bramseman (1980)	Welge (1988)	Serfling (1992)	Reichmann (2001)	Hahn (2001)	Schwaz (2002)	Weber (2004)	Küpper (2005)	Horváth (200)	Sub-Total (Alemanha)	Tung (1974)	Kanitz (1976)	Yoshitake (1984)	Mossiman e Fisch (1999)	Almeida, Parisi e Pereira (2001)	Peleias (2002)	Beuren (2002)	Brito (2003)		Padoveze e Benedicto (2005)	Nascimento e Reginato (2007)	Sub-Total (Brasil)
Planejamento		x	x	x	x		x	x	x	x	8	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	x	x		x	x	x		x	x	x	8	26
Controle			x	x	x	x			x	x	7	x	x	x		x	x		x	x	x	8	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	25
Sistema de informação											0	x	x	x		x	x		x	x	x	8		x			x	x	x			x	5	13
Elaboração de relatórios e interpretação	x	x		x		x	x		x	x	7				x			x				2	x		x	x				x	x		5	14
Contábil	x			x	x	x		x			5											0	x	x	x	x				x	x		6	11
Auditoria	x						x		x		3											0	x										1	4
Administração dos impostos	x	x	x								4											0											0	4
Controle interno									x		1											0											0	1
Avaliação e deliberação		x									1			x								1		x			x						2	4
Avaliação e consultoria			x								1			x			x					2									x		1	4
Relatórios governamentais		x	x								2											0											0	2
Proteção de ativos		x	x			x			x	x	5				x			x				2			x								1	8

Continua

Continuação

País	EUA										ALEMANHA										BRASIL										TOTAL							
	Jackson (1949)	Financial Executives Institute (1962)	Cohen e Robbins (1966)	Heckert e Wilson (1963)	Vancil (1970)	Anderson, Schmidt e McCosh (1973)	Wilson e Colford (1981)	Roehl-Anderson e Bragg (1996)	Anthony e Govindarajan(2002)	Horngren, Sundem e Stratton (2004)	Sub-Total (EUA)	Mann (1973)	Bramseman (1980)	Welge (1988)	Serfling (1992)	Reichmann (2001)	Hahn (2001)	Schwaz (2002)	Weber (2004)	Küpper (2005)	Horváth (2000)	Sub-Total (Alemanha)	Tung (1974)	Kanitz (1976)	Yoshitake (1984)	Mossiman e Fisch (1999)	Almeida, Parisi e Pereira (2001)	Peleias (2002)	Beuren (2002)	Brito (2003)		Padoveze e Benedicto (2005)	Nascimento e Reginato (2007)	Sub-Total (Brasil)				
Processamento de dados					x						1												0	x											1	2		
Mensuração de risco						x					1												0			x										1	2	
Organização								x			1	x								x			2													0	3	
Direção								x			1						x				x		2									x					1	4
Desenvolver pessoal									x		1									x			1														0	2
Análise e avaliação econômica		x	x	x					x	x	5				x			x					2						x								1	8
Atender agentes de mercador			x								1				x			x					2						x	x		x					3	6
Coordenação											0					x	x		x			x	4														0	4

Fonte: Schnorrenberger et. Al (2007)

De posse da tabela acima, o artigo conclui que há um consenso nos três países analisados sobre a importância do papel do controller no planejamento e controle, enquanto as demais funções não possuem um consenso geral, variando entre autor e país.

Dentre as funções de menor referência estão o controle interno, relatórios governamentais, processamento de dados, mensuração do risco e desenvolvimento de pessoas.

Percebeu-se ainda, no estudo que no Brasil não há uma orientação clara sobre as funções da controladoria.

Quanto aos resultados da pesquisa, evidenciou-se, através da aplicação de questionários em empresas de médio e grande porte da grande Florianópolis, que na percepção da população estudada o controller atua mais no nível tático, enquanto que na literatura defende-se uma atuação mais estratégica.

Teles, Nascimento, Schnorrenberger e Rosa (2011) identificaram, através de estudo publicado em artigo, o perfil do controller no setor hoteleiro e o compararam com pesquisas feitas no Brasil, China, EUA e Reino Unido.

Além de identificar os aspectos pessoais e profissionais do controller, o artigo busca compreender o que população pesquisada entende como sendo área de responsabilidade do controller.

Abaixo segue tabela com informação sobre número de autores que consideram tais atividades como sendo responsabilidades do *Controller*.

Tabela 3 – Responsabilidades do Controller

Áreas de responsabilidade	Brasil	Reino Unido	EUA
Orçamento	65%	90%	87%
Contabilidade Financeira	57%	71%	98%
Estoques	44%	46%	66%
Contas a receber	39%	75%	100%
Gestão de caixa	35%	72%	86%
Folha de pagamento	30%	69%	95%
Caixas	26%	31%	77%
Apuração de impostos	22%	64%	62%
Formação de preços	22%	50%	48%
Contas a pagar	22%	75%	99%
Controle de alimentos e bebidas	22%	67%	78%
Auditoria noturna	13%	46%	94%
Ambiente de trabalho	4%	0%	0%

Fonte: Telles et. Al (2011)

O artigo identificou certa convergência entre os países quanto às áreas de orçamento e contabilidade financeira, porém não conseguiu determinar com exatidão o foco do controller em cada país.

Apesar de não conseguir determinar o foco das responsabilidades do controller, o estudo demonstra a predominância de atuação voltada ao orçamento e setor financeiro.

3 HOSPITAIS E INSTITUIÇÕES DE SAÚDE

Segundo o Artigo nº 196 da Constituição Federal de 1988, a saúde é um direito de todos e dever do Estado. Apesar de o artigo supracitado referenciar o dever do Estado em fornecer saúde de qualidade a todos, o artigo nº 199 da mesma lei informa que a assistência à saúde é livre à iniciativa privada.

Diante deste cenário, o Brasil apresenta duas fontes de atendimento à saúde: o Sistema Único de Saúde (SUS); e o Sistema Supletivo de Saúde. O primeiro é financiado pelo governo e totalmente público, já o segundo é formado por associações empresariais e fornece atendimento à saúde somente de particulares.

Fomentado pela incapacidade do sistema público de garantir saúde a todos os brasileiros, surge, então, a cultura do empreendedorismo na área da saúde. A Federação Brasileira de Hospitais (2015) afirma que já existem seis mil quatrocentos e sessenta e cinco unidades hospitalares no Brasil, onde mais de quatro mil unidades são considerados hospitais privados.

Entende-se hospital privado como uma unidade econômica rentável que visa remunerar o capital investido pelos proprietários, assim como a maioria das unidades econômicas com fins lucrativos. Almeida (1987) explica que o que difere o hospital com fins lucrativos dos sem fins lucrativos é justamente a taxa ótima de retorno de capital investido.

Segundo Portaria nº 30, que trata de conceitos e definições em saúde, do Ministério da Saúde (1977):

É parte integrante de uma organização médica e social, cuja função básica consiste em proporcionar à população assistência médica integral, curativa e preventiva, sob quaisquer regimes de atendimento, inclusive o domiciliar, constituindo-se também em centro de educação, capacitação de recursos humanos e de pesquisas em saúde, bem como de encaminhamento de pacientes, cabendo-lhe supervisionar e orientar os estabelecimentos de saúde a ele vinculados tecnicamente.

A referida portaria vai de encontro à definição de hospital estabelecida por Almeida (1983, p. 205):

Uma instituição destinada ao diagnóstico e tratamento de doentes internos e externos; planejada e construída ou modernizada com orientação técnica; bem organizada e convenientemente administrada consoante padrões e normas estabelecidas, oficial ou particular, com finalidades diversas; grande ou pequena. Custosa ou modesta para atender os ricos, os menos afortunados, os indigentes e necessitados, recebendo doentes gratuitos ou contribuintes; servindo ao mesmo tempo para prevenir contra a doença e promover a saúde, a prática, a pesquisa e o ensino da medicina e da cirurgia, da enfermagem e da dietética, e das demais especialidades afins.

De acordo com o Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar (2002), desde 1997, o Ministério da Saúde vem investindo em palestras e na sistematização de mecanismos que garantam a credibilidade de todo o processo de maneira sustentável. Esse investimento faz parte do esforço para melhorar a qualidade da assistência prestada por hospitais brasileiros. Todo hospital deve preocupar-se com a melhoria permanente da qualidade de sua gestão e assistência, buscando uma integração harmônica das áreas médicas, tecnológica, administrativa, econômica, assistencial, e, se for o caso, de docência e pesquisa (BRASIL, 2002).

Conforme IBGE (2013), a expectativa de vida dos brasileiros subiu de 74,6 anos em 2012 para 74,9 em 2013. A Revista Observatório da ANAHP (Associação Nacional dos Hospitais Privados) de 2014, informa que a mudança na expectativa de vida dos brasileiros, ainda que pequena, proporciona um impacto sobre os serviços de saúde, que passam a ser mais utilizados pela população devido à sua longevidade.

Na contramão desse cenário, o setor hospitalar tem sofrido pressão das operadoras de planos de saúde por redução nas despesas assistenciais. Aliado à pressão sofrida, a ineficiência da gestão hospitalar tem como causa a falta de indicadores e metas a serem alcançadas. Os gestores da saúde, em sua maioria, dão foco à área assistencial e acabam por não dar a atenção necessária à área financeira da instituição.

4 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA E ENTREVISTADOS

A empresa objeto do estudo é uma instituição hospitalar privada, com fins lucrativos, localizada na grande Florianópolis, especializada em procedimentos cardiológicos de alta complexidade. Esta empresa é considerada de médio porte, e está no mercado desde 1992.

Em sua constituição, o hospital foi formado por doze sócios, porém hoje conta com vinte e três sócios, sendo vinte e dois médicos e um administrador. O sócio administrador detém mais de 90% das cotas de capital disponíveis e é o sócio que representa a instituição perante os órgãos reguladores.

No início da trajetória, o hospital foi projetado para oferecer à comunidade um serviço de qualidade em emergência cardiológica, contando na época com dois leitos de apartamento, cinco de UTI, dois leitos de observação e consultórios para pronto-atendimento. Hoje o hospital conta com vinte e nove leitos de apartamentos, trinta e dois de enfermaria, dezenove de UTI e dezesseis de internação, além de estrutura completa para atendimentos de emergência vinte e quatro horas.

O hospital conta com apenas um controller, que é responsável por todas as atividades relacionadas à controladoria e, também, na coordenação da equipe de assistentes. A controladoria no organograma do hospital encontra-se logo abaixo da Gerência financeira, a qual é subordinada.

O profissional líder na controladoria é um formando em contabilidade de trinta anos de idade, com três anos de experiência na área de controladoria, um ano de atuação na função de controller e três anos como colaborador da organização.

A Gerente Financeira e de Negócios, função esta registrada na Carteira de Trabalho da entrevistada, na data da aplicação do questionário, apresentava trinta e cinco anos, possui formação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) com especialização (MBA) na Faculdade SOCIESC. Esta atua na área há oito anos, porém está na empresa há oito anos e seis meses.

O presente estudo pode apresentar certa limitação quanto às atividades pertinentes à controladoria, indicadas pela gestora financeira, pois não há, por parte desta, conhecimento específico suficiente para indicar as atividades que seriam desejáveis na controladoria.

5 APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Este tópico apresentará o instrumento utilizado no estudo, assim como os resultados obtidos na pesquisa.

Em primeiro, a análise da percepção dos papéis de controladoria sob a ótica da gestora de um hospital, na sequência apresenta-se os resultados relativos à identificação do papel que a gestora gostaria que a controladoria abrangesse.

Após, faz-se uma exposição dos resultados sobre o grau de atuação da controladoria no processo de gestão e a caracterização do perfil do controller.

Por fim, o resultado da pesquisa referente à literatura específica em controladoria na área hospitalar.

5.1 ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DOS PAPÉIS DE CONTROLADORIA SOB A ÓTICA DA GESTORA.

Logo abaixo segue o primeiro questionamento feito à entrevistada, que visa compreender a percepção desta quanto aos papéis do controller na organização estudada nesta monografia.

Quadro 1 – Como você vê ou percebe o(s) papel(is) do controller atualmente na empresa

Como você vê ou percebe o(s) papel(is) do controller atualmente na empresa?		
(X)	Fornecedor de números/Principal Informante	É o fornecedor de informações financeiras aos principais gestores. Ele tem a responsabilidade de gerar os relatórios sobre os resultados da organização. Analista de dados. Presta informações e relatórios sobre o desempenho organizacional.
(X)	Guarda freio/Controlador de gastos	Atua no controle do processo de planejamento e orçamento e frequentemente impõe/exige/cobra cortes exigidos/propostos/definidos pela alta direção.
(X)	Inspetor/Fiscal/Policial	Atua principalmente sobre o processo de controle da execução orçamentária. Comando e controle. Fazer cumprir as normas da organização (políticas e procedimentos).
()	Cão de guarda/Vigilante/Auditor interno	Atua na verificação se está tudo certo e em casos de problemas, toma ou sugere medidas punitivas. Manter os superiores informados sobre o comportamento e desempenho dos gestores de linha.
(X)	Navegador/Direcionador	Atua sobre os objetivos estabelecidos, informando ao principal executivo o alinhamento das ações de negócio. Ele informa sobre a direção e velocidade imprimida. Atua na coordenação do alinhamento dos esforços da organização e na definição dos seus rumos.
(X)	Consciência econômica/Conselheiro/Assessor	Atua sobre a eficiência econômica, tem relação muito próxima com os gestores, inclusive para criticar suas ações e decisões.
(X)	Agente de mudança	Atua e contribui com iniciativas, além de acompanhadas e dar suporte

Continua

Continuação

		aos processos de mudança.
(X)	Comunicador	Atua na comunicação direta com a gestão, ao transmitir os indicadores de gestão e mostrar as implicações e impactos sobre o resultado. Procura gerar um impacto positivo sobre o comportamento do gerente, com forte interação.
()	Arquiteto	Propõe e desenvolve os modelos e instrumentos de gestão, o que inclui os sistemas de informações.
()	Inovador	Atua no desenvolvimento e transmissão de conceitos e técnicas inovadoras relacionadas à gestão. A diferença entre o arquiteto e inovador é que o primeiro atua mais no campo das ideias e conceitos e o segundo na proposição e desenvolvimento de modelos e instrumentos.
(X)	Consultor interno/Consultor	Atua em funções que vão além da prestação de informações, com a recomendação de ações de melhoria e correção de desvios. Ele atua como facilitador da execução, ou seja, aquele que ajuda as áreas ou gestores em casos de dúvidas sobre como realizar a execução orçamentária. Conduta de aconselhamento e assessoria
()	Bobo da corte/Crítico	Fala verdades, mesmo que duras, e faz críticas, sem temer consequências negativas

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito à percepção geral da gestora com relação controladoria, percebe-se alguns pontos positivos, tais como da contribuição da controladoria para com o hospital, assim como a visão de que a apresentação dos desempenhos pela controladoria esta em alta e preocupada com tarefas desafiadoras e interessantes.

Ainda, a gestora tem a imagem positiva de uma boa reputação da controladoria e com boas perspectivas da área de controladoria são boas na organização, de tal modo é a percepção com relação à carga horária, não é desproporcionalmente elevada. Por outro lado, a gestora percebe de forma geral não possui uma boa posição na hierarquia organizacional, assim como a imagem geral da cooperação entre a controladoria e os diretores é negativa, pois não se dá de forma aberta e construtiva. O mesmo ocorre com a percepção da influência da controladoria sobre as decisões tomadas no hospital, pois influenciam pouco. A indiferença na imagem geral esta com relação à média salarial.

A gestora financeira do hospital percebe o papel do controller como o de fornecedor de informação, isto é, de gerar informações, relatórios de desempenho organizacional, assim como um controlador de gastos, atuando no controle orçamentário e na exigência de cortes quando definidos pela alta administração. Ainda conforme a percepção da gestora o controller deve fiscalizar, fazer cumprir as normas da organização e não só, mas também atuar na direção dos objetivos definidos e coordenação do alinhamento dos esforços da organização.

O controller, na visão da gestora deve possuir o papel de atuar na eficiência econômica, criticando as ações dos gestores quando necessário. Ainda entende a gestora como

papel do controller ser agente de mudança, ter iniciativas e dar suporte ao processo de mudança, também é necessário que haja uma comunicação direta com a gestão, buscando dar um impacto positivo sobre o comportamento do gestor e por fim o controller deve atuar com recomendações de melhoria e correções de desvios, isto é, atua quando gestores tenham dúvidas sobre como realizar a execução orçamentária.

A gestora exclui de sua percepção do papel do controller a atuação nas medidas punitivas, assim como manter os superiores informados sobre o comportamento dos gestores de linha. Também não vê como papel do controller na empresa o de propor e desenvolver modelos e instrumentos de gestão e tampouco o papel de atuar no desenvolvimento e transmissão de conceitos e técnicas inovadoras. Não há o papel de falar as verdades sem temer consequências negativas.

5.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO RESULTADO SOBRE O PAPEL QUE A GESTORA DESEJARIA QUE A CONTROLADORIA ABRANGESSE E SUA VISÃO GERAL DA CONTROLADORIA.

A seguir o estudo apresenta o segundo questionamento feito à entrevistada, que teve o intuito de compreender a percepção da Gestora Financeira quanto aos papéis que esta desejaria que a controladoria e controller abrangessem.

Quadro 2 – Qual o papel que você gostaria ou desejaria que a controladoria/controller abrangesse?

Qual o papel que você gostaria ou desejaria que a controladoria/controller abrangesse?		
(X)	Fornecedor de números/Principal Informante	É o fornecedor de informações financeiras aos principais gestores. Ele tem a responsabilidade de gerar os relatórios sobre os resultados da organização. Analista de dados. Presta informações e relatórios sobre o desempenho organizacional.
(X)	Guarda freio/Controlador de gastos	Atua no controle do processo de planejamento e orçamento e frequentemente impõe/exige/cobra cortes exigidos/propostos/definidos pela alta direção.
(X)	Inspetor/Fiscal/Policial	Atua principalmente sobre o processo de controle da execução orçamentária. Comando e controle. Fazer cumprir as normas da organização (políticas e procedimentos).
()	Cão de guarda/Vigilante/Auditor interno	Atua na verificação se está tudo certo e em casos de problemas, toma ou sugere medidas punitivas. Manter os superiores informados sobre o comportamento e desempenho dos gestores de linha.
(X)	Navegador/Direcionador	Atua sobre os objetivos estabelecidos, informando ao principal executivo o alinhamento das ações de negócio. Ele informa sobre a direção e velocidade imprimida. Atua na coordenação do alinhamento dos esforços da organização e na definição dos seus rumos.
(X)	Consciência econômica/Conselheiro/Assessor	Atua sobre a eficiência econômica, tem relação muito próxima com os gestores, inclusive para criticar suas ações e decisões.

Continua

Continuação

(X)	Agente de mudança	Atua e contribui com iniciativas, além de acompanhadas e dar suporte aos processos de mudança.
(X)	Comunicador	Atua na comunicação direta com a gestão, ao transmitir os indicadores de gestão e mostrar as implicações e impactos sobre o resultado. Procura gerar um impacto positivo sobre o comportamento do gerente, com forte interação.
()	Arquiteto	Propõe e desenvolve os modelos e instrumentos de gestão, o que inclui os sistemas de informações.
()	Inovador	Atua no desenvolvimento e transmissão de conceitos e técnicas inovadoras relacionadas à gestão. A diferença entre o arquiteto e inovador é que o primeiro atua mais no campo das ideias e conceitos e o segundo na proposição e desenvolvimento de modelos e instrumentos.
(X)	Consultor interno/Consultor	Atua em funções que vão além da prestação de informações, com a recomendação de ações de melhoria e correção de desvios. Ele atua como facilitador da execução, ou seja, aquele que ajuda as áreas ou gestores em casos de dúvidas sobre como realizar a execução orçamentária. Conduta de aconselhamento e assessoria
()	Bobo da corte/Crítico	Fala verdades, mesmo que duras, e faz críticas, sem temer consequências negativas

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao que a gestora gostaria que o papel que controladoria abrangesse tem-se o mesmo resultado, ou seja, a afirmação de que a gestora vê e percebe os papéis da controladoria dentro do hospital, coincidem com aquilo que sob sua ótica deveria ser. A gestora entende que assim como são os papéis na entidade objeto de estudo, também gostaria que os papéis passassem por fornecer informação, controlar gastos, fiscalizar, dirigir, ter a consciência econômica, ser agente de mudança, comunicador e consultor. Em certa medida pode-se afirmar que o papel controladoria no hospital, esta em consonância com as expectativas de seus usuários.

O paralelo feito com as categorias de “contador de feijão” e “parceiro de negócios” de Lunkes et.al (2016), pontua, ao passo que, a percepção dos papéis da controladoria na empresa também consiste em consultoria interna, consciência econômica da empresa e atua na revisão, indicando um equilíbrio na atuação da controladoria nos papéis de “contador de feijão”, isto é, nos aspectos mais operacionais, tal como fornecedor de informações e também atuante nas atividades de cunho estratégico que caracterizam o “parceiro de negócios”.

Ainda na entrevista com a Gerente Financeira, o questionário aplicado busca entender a visão geral desta quanto a alguns apontamentos. Esta parte do questionário utilizou-se da escala de Likert, onde um é discordo plenamente, dois é discordo parcialmente, três é indiferente, quatro é concordo parcialmente e cinco é concordo plenamente.

Quadro 3 – Indique sua visão geral sobre os seguintes itens

1 - Discordo plenamente 2 - Discordo parcialmente 3 - Indiferente 4 - Concordo parcialmente 5 - Concordo plenamente	1	2	3	4	5
A apresentação dos desempenhos pela controladoria está em alta				x	
A cooperação entre a controladoria e os gestores/diretores e gerentes é aberta e construtiva		x			
A controladoria tem influência sobre as decisões tomadas na organização		x			
A controladoria está preocupada com tarefas desafiadoras e interessantes				x	
Na controladoria a carga de trabalho é desproporcionalmente elevada	x				
O(s) controller(s) têm oportunidades de desenvolvimento acima da média			x		
O(s) controller(s) recebe(m) salário acima dos demais empregados da organização		x			
A controladoria tem uma boa reputação				x	
A controladoria tem uma contribuição importante para o desenvolvimento de negócios de sucesso					x
Em geral, a controladoria tem uma boa posição na estrutura hierárquica da organização	x				
As perspectivas gerais da área de controladoria são boas na organização				x	

Fonte: Dados da pesquisa

No que tange a visão geral da gestora, pondera-se pontos positivos tal como a apresentação dos desempenhos pela controladoria, ostenta-se uma boa reputação, esta preocupada com tarefas desafiadoras e interessantes. Também aponta para um futuro próspero na organização, assim como imprescindível contribuição da controladoria para o desenvolvimento de negócios de sucesso, ainda numa boa perspectiva esta a adequada carga horária.

Há para a gestora uma indiferença com respeito a oportunidades acima da média para os controllers. Por outro lado há para gestora discordâncias parciais, para ela falta cooperação entre controladoria e os tomadores de decisões da entidade, do mesmo modo é pouca influência exercida pela controladoria acerca das decisões tomadas no hospital e ainda no mesmo nível esta a visão enquanto aos salários acima dos demais colaboradores da empresa. No contrapeso da visão positiva, esta a visão sob a qual se constata a desmerecida posição ocupada pela controladoria na hierarquia da empresa.

5.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO GRAU DE ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO E PERFIL DO CONTROLLER.

Abaixo segue o primeiro questionamento feito ao *controller*, que busca conhecer o grau de atuação da controladoria nas funções listadas. Utiliza-se da escala de Likert onde um não participa, dois fornece informações à gerência sobre assuntos econômicos e atividades na organização, três fornece e interpreta as informações de acordo com a

necessidade de cada usuário (ad-hoc), quatro auxilia na tomada de decisão de forma crítica, quando solicitado, influencia o gestor a partir de uma opinião independente e cinco atua de forma pró ativa no fornecimento de informações e de cogestão na tomada de decisão.

Quadro 4 – Grau de atuação da controladoria nas seguintes funções

GRAU DE ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA NAS SEGUINTE FUNÇÕES					
ATIVIDADE	1	2	3	4	5
Sistema contábil				x	
Gerenciamento dos tributos				x	
Planejamento e elaboração do orçamento					x
Execução do orçamento					x
Controle do orçamento					x
Fornecimento de informações aos gestores				x	
Avaliação das propostas de investimentos	x				
Controle		x			
Controle interno			x		
Auditoria			x		
Sistema de custos				x	
Avaliação financeira	x				
Coordenação do desenvolvimento do planejamento estratégico	x				
Coordenação da implementação do planejamento estratégico	x				
Gerenciamento do conteúdo da informação		x			
Controle estratégico	x				
Proposição de novos investimentos	x				
Sistema de incentivos/motivação	x				
Alinhamento dos objetivos e metas	x				
Avaliação não financeira				x	
Sistema de informação		x			
Outra(s) - Qual(is)?					
Outra(s) - Qual(is)?					

Fonte: Dados da pesquisa

O questionário aplicado ao controller do hospital também elucidou a participação da controladoria dentro do processo decisório da empresa hospital, já que os apontamentos feitos são relativos ao grau de atuação em funções de planejamento, coordenação, controle e direção.

Após a análise dos dados apurados constatou-se que das 21 funções levantadas foram oito funções em que não há participação da controladoria e que são, a não participação da avaliação das propostas de investimentos e avaliação financeira, muito importante para a análise de viabilidade econômica, uma vez que se tem no setor de hospitais receitas

vinculadas a planos, isto é, receitas que são tabeladas e, portanto os investimentos devem estar contidos dentro das margens de lucros possíveis destas tabelas. Não há, para o controller, a participação na coordenação do desenvolvimento do planejamento estratégico e na sua implantação. Esta função se relaciona com o longo prazo da entidade, na medida em que pensa e define os resultados do hospital.

Ainda conforme os dados tem-se que a controladoria não participa das funções de controle estratégico, proposição de novos investimentos, sistemas de motivação e no alinhamento de objetivos e metas. Cabe aqui um comparativo à pesquisa de Lunkes et.al (2016) em que se atribui estas funções, com exceção da avaliação financeira, ao “parceiro de negócios”, que para o referido trabalho são as funções mais próximas à tomada de decisões na empresa, com postura proativa e visão estratégica. Por outro lado, a atuação da controladoria no hospital esteve mais próxima “do contador de feijão”, isto é, possui as características, conforme obra citada, de exercer as funções básicas como elaboração de relatórios e demonstrativos, controle dos custos, elaboração das demonstrações - DRE, balanço, orçamento - interpretação da legislação vigente, validação e inclusão de dados no sistema, ou seja, a parte mais operacional.

A controladoria no hospital atua fortemente no planejamento e elaboração do orçamento, assim como na sua execução, atua em grau maior como fornecedor de informações. Também há o controle interno e auditoria conforme as necessidades, há uma atuação forte da controladoria no sistema contábil, no gerenciamento de tributos, avaliação não financeira e sistema de custos.

Desta forma, os resultados mostram que a atuação do controller nas funções do hospital é na sua maioria com vistas a fornecer e interpretar as informações de acordo com as necessidades existentes de cada usuário. Também caracteriza a maioria o auxílio na tomada de decisão de forma crítica quando solicitado, influenciando o gestor a partir de uma opinião independente, assim como se atua de forma proativa no fornecimento de informações e de cogestão na tomada de decisões. Contudo, verificou-se expressiva não participação em funções de nível estratégico e o simples fornecimento de informação sobre assuntos econômicos e atividades do hospital.

Na segunda parte do questionário, o estudo visa identificar o perfil do entrevistado em relação a algumas características de um controller, sendo que um é nenhuma, dois é pouca, três é mediana, quatro é muita e cinco é extrema.

Quadro 5 – Perfil do entrevistado em relação às seguintes características do controller

PERFIL DO ENTREVISTADO EM RELAÇÃO ÀS SEGUINTE CARACTERÍSTICAS DO CONTROLLER					
CARACTERÍSTICAS	1	2	3	4	5
Pró atividade					x
Liderança					x
Relacionamento interpessoal				x	
Flexibilidade				x	
Capacidade de suportar pressão por resultados			x		
Capacidade e habilidade analítica				x	
Habilidade de comunicação				x	
Conhecimento de negócios		x			
Conhecimento comportamental ("Psicólogo")		x			
Conhecimento de sistemas de mensuração e avaliação				x	
Firmeza				x	
Outro(s) - Qual(is)					
Outro(s) - Qual(is)					

Fonte: Dados da pesquisa.

Para qualificar melhor a atuação da controladoria no processo de gestão, faz-se necessário obter características do profissional que atua no setor de controladoria do hospital, de modo que a coleta dos dados indica um controller com extrema pró-atividade e liderança. Requisitos estes indispensáveis à expectativa de um controller.

O traçado do perfil do controller, ainda identificou um bom relacionamento interpessoal, firmeza, flexibilidade, capacidade e habilidade analítica, conhecimento de sistemas de mensuração e avaliação. No entanto, o controller apresentou pouco conhecimento de negócios, o que implica em uma barreira para a atuação do profissional em níveis estratégicos. Ainda no estudo, foi verificado pouco conhecimento comportamental, por parte do controller e uma mediana capacidade de suportar pressão por resultados.

As habilidades e competências verificadas no perfil do controller são parcialmente compatíveis com a literatura, pois conforme Lunkes (2012) apresenta as exigências pessoais do controller como raciocínio analítico, grande flexibilidade para lidar com as competências formais, o controller também se apresenta como mediador, assim, acumular um conhecimento do comportamento social e ainda a capacidade de inspirar confiança por meio da constatação de argumentos acertados.

Dentre as qualidades ausentes com maior significado está o pouco conhecimento de negócios, o que pode implicar na sua habilidade de gestão. É de extrema importância,

segundo Lunkes et. AL (2012) que o controller possua tal qualidade, pois caso contrário se torna somente um colaborador em nível operacional.

5.4 IDENTIFICAÇÃO NA LITERATURA DAS FUNÇÕES DE CONTROLADORIA EM AMBIENTES HOSPITALARES.

Constatou-se que na organização hospitalar, tem-se as mesmas expectativas da literatura ao caso geral, isto é, verificação empírica de uma gestão do sistema contábil, no fornecimento de informações aos gestores, o profissional agente de mudança, que faz cumprir os objetivos delineados, implica no fornecimento de informações tempestivas, fidedignas e relevantes para o tomador de decisão, influenciando-o positivamente.

Pode-se, no caso concreto, verificar uma aproximação entre teoria e prática, com ressalva, é claro, ao âmbito de atuação se operacional ou estratégico. Mas, sobretudo no que diz respeito às funções elementares da controladoria, por isso, os resultados da pesquisa se coadunam com Caggiano e Figueiredo (2008) que citam como atividades de responsabilidade da controladoria o planejamento, controle, análise, interpretação e preparação dos dados financeiros, contabilidade geral e contabilidade de custos.

Por outro lado ainda falta para a controladoria da entidade hospitalar em questão, uma proximidade com os níveis estratégicos, fazer com que progrida na hierarquia organizacional, pois como verificado a controladoria não participa de pontos importantes como a coordenação do desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico, tampouco da proposição de novos investimentos e sistemas de incentivo.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve por objetivo analisar qual a visão da gestora com relação aos papéis do *controller* dentro de um hospital de médio porte na cidade de Florianópolis. Por meio de uma pesquisa descritivo-qualitativa aplicou-se um questionário para a gestora, para compreender a visão desta sobre o papel da controladoria, bem como as funções pretendidas pela gestora à controladoria abranger. Também foi aplicado questionário para o *controller*, para compreender o grau de atuação da controladoria no processo decisório, assim como elementos do perfil do *controller*.

A partir dos dados analisados, conclui-se que a gestora percebe o *controller* como um fornecedor de informação, controlador de gastos, fiscal, agente de mudança, direcionador,

consultor interno e agente de consciência econômica. Portanto, se caracterizando como um “contador de feijão”, não influenciando no processo de decisão. Não obstante, os papéis de *controller* são satisfatórios para a expectativa da gestora, não havendo diferença entre o que é encontrado atualmente nas atividades de controladoria e aquilo que deveria ser papel do *controller*.

Já com relação à visão geral da gestora sobre a controladoria, é de modo geral positiva, pois se admite a contribuição da controladoria de negócios de sucesso, a preocupação com tarefas desafiadoras, a apresentação dos desempenhos em alta e uma boa perspectiva para a área de controladoria. Por outro lado, é pessimista a visão geral sobre a posição que ocupa a controladoria na hierarquia do hospital.

Conclui-se, com base no grau de atuação da controladoria, que as funções são exercidas, em sua maioria de forma proativa no fornecimento de informações e de cogestão na tomada de decisão, com destaque para o planejamento e execução do orçamento, controle do orçamento, há também a atuação de forma crítica quando solicitado, com destaque para as atividades de sistema contábil, gerenciamento de tributos, fornecimento de informação, auditoria. Porém, não participa em funções importantes e nelas se destacam a coordenação do desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico. O *controller* na pesquisa realizada é um “contador de feijão”

No que concerne ao perfil do *controller*, esta qualificado para satisfazer as qualificações dadas pela literatura, isto é, o *controller* possui as competências necessárias para executar as tarefas da controladoria no hospital.

A presente pesquisa não esteve alinhada com os resultados de Lunkes et.al (2016), pois nesta, os resultados foram aproximados ao “parceiro de negócios” e houve diferenciação entre a visão dos gestores para o que a controladoria é, e aquilo que os gestores gostariam que ela abrangesse. No presente trabalho os resultados se aproximaram do “contador de feijão”, isto é, de funções e atividades relacionadas ao operacional.

Por fim, recomenda-se para posteriores estudos, ampliar a amostra dentro do mesmo segmento e que se possam fazer assertivas cada vez mais próximas à realidade da controladoria e do *controller*, contribuindo para eficiência administrativa, dentro de um setor muito caro à sociedade, chamado saúde.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, José Jesus de. **Sistemas de custos em organizações hospitalares - estudo de casos**. Rio de Janeiro, 1987. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis. ISEC/FGV.

ANAHP - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE HOSPITAIS PRIVADOS. **Observatório ANAHP 2015**. Disponível em: <<http://anahp.com.br/produtos-anahp/observatorio>>. Acesso em: 15 de abril de 2016.

ANAHP. **Observatório ANAHP 2015**. Disponível em: <http://anahp.com.br/index.php?option=com_k2&view=item&task=download&id=180_7909cb5cccd8de9f04033b4ecdb104d2&Itemid=988>. Acesso em: 10 de abril de 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: Informação e documentação - Referências - Elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

BEUREN, I.M. (2002): **O papel da controladoria no processo de gestão**. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). Controladoria: Agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, p. 15-38.

BRASIL. Constituição (1988). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 04 de abril de 2016.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria Nº30 de 11 de fevereiro de 1977. Disponível em: <<http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/0117conceitos.pdf>>. Acesso em: 04 de abril de 2016.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Assistência à Saúde. Departamento de Sistemas e redes Assistenciais. **Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar**. Brasília: Ministério da Saúde, 2002.

CAGGIANO, P. C.; FIGUEIREDO, S. **Controladoria**: teoria e prática. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria**: Uma abordagem da Gestão Econômica. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FALK, James Anthony. **Gestão de custos para hospitais**: conceitos, metodologias e aplicações. São Paulo: Atlas, 2001.

FHB - FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE HOSPITAIS. **Número de Hospitais no Brasil**. Disponível em: <http://fbh.com.br/health_indicators/hospitais-no-pais/>. Acesso em: 15 de abril de 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRANDE, Jeferson Fernando; BEUREN, Ilse Maria. **Abordagens da Controladoria em Livros publicados no Brasil**. RIC - Revista da informação contábil. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/ricontabeis/index.php/contabeis/article/viewFile/93/73>>. Acesso em: 01 de abril de 2016.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M.. **Gestão de Custos**: contabilidade e controle. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Tábua Completa de Mortalidade - Ambos os sexos - 2013**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Tabuas_Completas_de_Mortalidade/Tabuas_Completas_de_Mortalidade_2013/pdf/ambos_pdf.pdf>. Acesso em: 10 de abril de 2016.

KOLIVER, Olívio. **A Contabilidade e a controladoria**: tema atual e de alta relevância para a profissão contábil. Porto Alegre: CRC-RS, 2005.

LUNKES, R. J.; SCHNORREBERGER, D.; ROSA, F. S. **Funções da Controladoria**: uma análise no cenário brasileiro. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 15, n. 47, p. 283-299, 2013.

LUNKES, R. J.; SCHNORREBERGER, D.; ROSA, F. S.; ALEXANDRE, K. **Funções da controladoria**: um estudo sobre a percepção dos gestores e do controller em uma empresa de tecnologia. Revista Espacios, v. 37. n.3. p. 6, 2016.

LUNKES, Rogério João. **Controladoria**. Florianópolis:UFSC, 2012.

MICHAELIS. Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. Disponível em: <[http://michaelis .uol.com.br/moderno/portugues/index.php](http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php)>. Acesso em: 10de março de 2016.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria Estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria: Conceitos e aplicações**. São Paulo: Futura, 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria básica**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

RAUPP, F. M; BEUREN, M. I.. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. Teoria e Prática. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

REGINATO, L;NASCIMENTO, A.M. **Controladoria: Um Enfoque na Eficácia Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARTZ, Fernando; MEURER, Letícia; LUNKES, Rogério João; BORGERT, Altair. **Análise curricular em controladoria e as funções do controller**. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, v. 10, p. 1-18, 2012.

SOS CARDIO SERVIÇOS HOSPITALARES LTDA. **Hospital**. Disponível em: <www.soscardio.com.br>. Acesso em: 04 de maio de 2016.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. 8ª ed. São Paulo: Edições Universidade Empresa, 1993.

ANEXOS

Como você vê ou percebe o(s) papel(is) do controller atualmente na empresa?		
()	Fornecedor de números/Principal Informante	É o fornecedor de informações financeiras aos principais gestores. Ele tem a responsabilidade de gerar os relatórios sobre os resultados da organização. Analista de dados. Presta informações e relatórios sobre o desempenho organizacional.
()	Guarda freio/Controlador de gastos	Atua no controle do processo de planejamento e orçamento e frequentemente impõe/exige/cobra cortes exigidos/propostos/definidos pela alta direção.
()	Inspetor/Fiscal/Policial	Atua principalmente sobre o processo de controle da execução orçamentária. Comando e controle. Fazer cumprir as normas da organização (políticas e procedimentos).
()	Cão de guarda/Vigilante/Auditor interno	Atua na verificação se está tudo certo e em casos de problemas, toma ou sugere medidas punitivas. Manter os superiores informados sobre o comportamento e desempenho dos gestores de linha.
()	Navegador/Direcionador	Atua sobre os objetivos estabelecidos, informando ao principal executivo o alinhamento das ações de negócio. Ele informa sobre a direção e velocidade imprimida. Atua na coordenação do alinhamento dos esforços da organização e na definição dos seus rumos.
()	Consciência econômica/Conselheiro/Assessor	Atua sobre a eficiência econômica, tem relação muito próxima com os gestores, inclusive para criticar suas ações e decisões.
()	Agente de mudança	Atua e contribui com iniciativas, além de acompanhadas e dar suporte aos processos de mudança.
()	Comunicador	Atua na comunicação direta com a gestão, ao transmitir os indicadores de gestão e mostrar as implicações e impactos sobre o resultado. Procura gerar um impacto positivo sobre o comportamento do gerente, com forte interação.
()	Arquiteto	Propõe e desenvolve os modelos e instrumentos de gestão, o que inclui os sistemas de informações.
()	Inovador	Atua no desenvolvimento e transmissão de conceitos e técnicas inovadoras relacionadas à gestão. A diferença entre o arquiteto e inovador é que o primeiro atua mais no campo das ideias e conceitos e o segundo na proposição e desenvolvimento de modelos e instrumentos.
()	Consultor interno/Consultor	Atua em funções que vão além da prestação de informações, com a recomendação de ações de melhoria e correção de desvios. Ele atua como facilitador da execução, ou seja, aquele que ajuda as áreas ou gestores em casos de dúvidas sobre como realizar a execução orçamentária. Conduta de aconselhamento e assessoria
()	Bobo da corte/Crítico	Fala verdades, mesmo que duras, e faz críticas, sem temer consequências negativas

Qual o papel que você gostaria ou desejaria que a controladoria/controller abrangesse?		
()	Fornecedor de números/Principal Informante	É o fornecedor de informações financeiras aos principais gestores. Ele tem a responsabilidade de gerar os relatórios sobre os resultados da organização. Analista de dados. Presta informações e relatórios sobre o desempenho organizacional.
()	Guarda freio/Controlador de gastos	Atua no controle do processo de planejamento e orçamento e frequentemente impõe/exige/cobra cortes exigidos/propostos/definidos pela alta direção.
()	Inspetor/Fiscal/Policial	Atua principalmente sobre o processo de controle da execução orçamentária. Comando e controle. Fazer cumprir as normas da organização (políticas e procedimentos).
()	Cão de guarda/Vigilante/Auditor interno	Atua na verificação se está tudo certo e em casos de problemas, toma ou sugere medidas punitivas. Manter os superiores informados sobre o comportamento e desempenho dos gestores de linha.
()	Navegador/Direcionador	Atua sobre os objetivos estabelecidos, informando ao principal executivo o alinhamento das ações de negócio. Ele informa sobre a direção e velocidade imprimida. Atua na coordenação do alinhamento dos esforços da organização e na definição dos seus rumos.
()	Consciência econômica/Conselheiro/Assessor	Atua sobre a eficiência econômica, tem relação muito próxima com os gestores, inclusive para criticar suas ações e decisões.
()	Agente de mudança	Atua e contribui com iniciativas, além de acompanhas e dar suporte aos processos de mudança.
()	Comunicador	Atua na comunicação direta com a gestão, ao transmitir os indicadores de gestão e mostrar as implicações e impactos sobre o resultado. Procura gerar um impacto positivo sobre o comportamento do gerente, com forte interação.
()	Arquiteto	Propõe e desenvolve os modelos e instrumentos de gestão, o que inclui os sistemas de informações.
()	Inovador	Atua no desenvolvimento e transmissão de conceitos e técnicas inovadoras relacionadas à gestão. A diferença entre o arquiteto e inovador é que o primeiro atua mais no campo das ideias e conceitos e o segundo na proposição e desenvolvimento de modelos e instrumentos.
()	Consultor interno/Consultor	Atua em funções que vão além da prestação de informações, com a recomendação de ações de melhoria e correção de desvios. Ele atua como facilitador da execução, ou seja, aquele que ajuda as áreas ou gestores em casos de dúvidas sobre como realizar a execução orçamentária. Conduta de aconselhamento e assessoria
()	Bobo da corte/Crítico	Fala verdades, mesmo que duras, e faz críticas, sem temer consequências negativas

1 - Discordo plenamente 2 - Discordo parcialmente 3 - Indiferente 4 - Concordo parcialmente 5 - Concordo plenamente	1	2	3	4	5
A apresentação dos desempenhos pela controladoria está em alta					
A cooperação entre a controladoria e os gestores/diretores e gerentes é aberta e construtiva					
A controladoria tem influência sobre as decisões tomadas na organização					
A controladoria está preocupada com tarefas desafiadoras e interessantes					
Na controladoria a carga de trabalho é desproporcionalmente elevada					
O(s) controller(s) têm oportunidades de desenvolvimento acima da média					
O(s) controller(s) recebe(m) salário acima dos demais empregados da organização					
A controladoria tem uma boa reputação					
A controladoria tem uma contribuição importante para o desenvolvimento de negócios de sucesso					
Em geral, a controladoria tem uma boa posição na estrutura hierárquica da organização					

As perspectivas gerais da área de controladoria são boas na organização					
---	--	--	--	--	--

GRAU DE ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA NAS SEGUINTE FUNÇÕES					
ATIVIDADE	1	2	3	4	5
Sistema contábil					
Gerenciamento dos tributos					
Planejamento e elaboração do orçamento					
Execução do orçamento					
Controle do orçamento					
Fornecimento de informações aos gestores					
Avaliação das propostas de investimentos					
Controle					
Controle interno					
Auditoria					
Sistema de custos					
Avaliação financeira					
Coordenação do desenvolvimento do planejamento estratégico					
Coordenação da implementação do planejamento estratégico					
Gerenciamento do conteúdo da informação					
Controle estratégico					
Proposição de novos investimentos					
Sistema de incentivos/motivação					
Alinhamento dos objetivos e metas					
Avaliação não financeira					
Sistema de informação					
Outra(s) - Qual(is)?					
Outra(s) - Qual(is)?					

PERFIL DO ENTREVISTADO EM RELAÇÃO ÀS SEGUINTE CARACTERÍSTICAS DO CONTROLLER					
CARACTERÍSTICAS	1	2	3	4	5
Pró atividade					
Liderança					
Relacionamento interpessoal					
Flexibilidade					
Capacidade de suportar pressão por resultados					
Capacidade e habilidade analítica					
Habilidade de comunicação					
Conhecimento de negócios					
Conhecimento comportamental ("Psicólogo")					
Conhecimento de sistemas de mensuração e avaliação					

Firmeza					
Outro(s) - Qual(is)					
Outro(s) - Qual(is)					