



Tendências da Contabilidade Contemporânea 2

 **Atena** Editora

Ano 2018

Atena Editora

Tendências da Contabilidade Contemporânea 2

Atena Editora
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Edição de Arte e Capa: Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

T291	Tendências da contabilidade contemporânea 2 [recurso eletrônico] / Organização Atena Editora. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2018. 2.622 kbytes Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-85107-09-3 DOI 10.22533/at.ed.093183108 1. Empresas. 2. Contabilidade. I. Atena Editora. CDD 657
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

O conteúdo do livro e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

E-mail: contato@atenaeditora.com.br

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
A CONTROLADORIA NA GESTÃO HOSPITALAR: UM ESTUDO EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PÚBLICO NO PARANÁ	
<i>Maico Schnell</i> <i>Roberto Francisco de Souza</i> <i>Delci Grapegia Dal Vesco</i>	
CAPÍTULO 2	20
A PERÍCIA ATUARIAL E O REAJUSTE POR FAIXA ETÁRIA EM PLANOS DE SAÚDE ANTERIOR AO ESTATUTO DO IDOSO	
<i>Idalberto José das Neves Júnior</i> <i>Ana Luiza Sallai</i> <i>Kátia Aparecida Alves Pacheco</i> <i>Marcelo Daia Barreto</i>	
CAPÍTULO 3	37
AS FUNÇÕES DE CONTROLADORIA EM ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DIFERENCIADAS	
<i>Vanessa Fernanda Rios de Almeida</i> <i>Ederlei da Silva Miranda</i> <i>Juocerlee Tavares Guadalupe Pereira de Lima</i> <i>Ernani Marques de Almeida</i>	
CAPÍTULO 4	52
ANÁLISE DA EFETIVIDADE DAS TOMADAS DE CONTAS ESPECIAIS NO ÂMBITO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA	
<i>Rodrigo Oliveira Miranda</i> <i>Lucas Gurgel Mota Saraiva</i>	
CAPÍTULO 5	69
CONTRIBUIÇÕES DO MÉTODO AHP PARA A GESTÃO DE RISCOS NO PLANEJAMENTO DA AUDITORIA	
<i>Sandro Augusto Martins Bittencourt</i> <i>Adriana Gabbi</i> <i>Renata Lúcia Basso</i>	
CAPÍTULO 6	87
CONVERGÊNCIA DAS NORMAS CONTÁBEIS: A DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ABRANGENTE	
<i>Israel Dal Ri</i> <i>Maria Ivanice Vendruscolo</i> <i>Ismael Paulo Heissler</i>	
CAPÍTULO 7	108
DETERMINANTES DE REAL EARNINGS MANAGEMENT: O CASO DAS EMPRESAS NÃO COTADAS EUROPEIAS	
<i>Cristina Gaió</i> <i>Tiago Gonçalves</i> <i>Ana Castelhana</i> <i>ISEG, Universidade de Lisboa</i>	
CAPÍTULO 8	129
FATORES DISCRIMINANTES ENTRE O ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL E OS INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE ENERGIA E PAPEL E CELULOSE	
<i>Cleston Alexandre dos Santos</i> <i>Inês Francisca Neves Silva</i> <i>Marialva Tomio (In Memoriam)</i>	
CAPÍTULO 9	147
FATORES EXPLICATIVOS DA REDUÇÃO DE CUSTOS PÚBLICOS DOS PRODUTOS CONTRATADOS POR PREGÃO ELETRÔNICO NO MERCADO BRASILEIRO	
<i>Silvio Paula Ribeiro</i> <i>Clari Schuh</i>	

	<i>Clóvis Antônio Kronbauer</i>	
	<i>Viviane da Costa Freitag</i>	
CAPÍTULO 10		163
INFLUÊNCIA DA CRISE FINANCEIRA DE 2008 NO CONSERVADORISMO CONTÁBIL DAS EMPRESAS BRASILEIRAS		
	<i>Bradlei Ricardo Moretti</i>	
	<i>Bianca Cecon</i>	
	<i>Roberto Carlos Klann</i>	
CAPÍTULO 11		183
MODELO DECISÓRIO NO MERCADO FINANCEIRO:		
UM ESTUDO À LUZ DA TEORIA DOS PROSPECTOS E DA RACIONALIDADE LIMITADA		
	<i>Alex Diego Souza Queiroz</i>	
	<i>Joseílton Silveira da Rocha</i>	
	<i>Marília Oliveira dos Reis</i>	
CAPÍTULO 12		203
MOTIVOS DA NÃO SOLICITAÇÃO DE RESSARCIMENTO DO ICMS PELAS EMPRESAS		
	<i>Oderlene Vieira de Oliveira</i>	
	<i>Marcella Gonçalves Furtado</i>	
CAPÍTULO 13		216
PROPOSTA DE USO DE FILMES SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NO CONTEXTO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS		
	<i>Wellington Silva Porto</i>	
	<i>Fernanda de Assis Dutra</i>	
	<i>Marco Túlio José de Barros Ribeiro</i>	
	<i>Umbelina Cravo Teixeira Lagioia</i>	
	<i>José Arilson de Souza</i>	
CAPÍTULO 14		242
SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA E ESTRATÉGIA:		
UMA ANÁLISE QUALITATIVA DE MODELOS DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO		
	<i>Solange Garcia</i>	
	<i>Fernanda Dandaro</i>	
CAPÍTULO 15		263
TARGET COSTING: ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DE ARTIGOS PUBLICADOS ENTRE OS ANOS 2006 E 2015		
	<i>Laiane Silva Santos</i>	
	<i>Kleber da Silva Cajaíba</i>	
CAPÍTULO 16		279
TRANSPARÊNCIA GOVERNAMENTAL:		
UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA E SOCIOMÉTRICA DE PERIÓDICOS INTERNACIONAIS		
	<i>Juliano Francisco Baldissera</i>	
	<i>Clóvis Fiirst</i>	
	<i>Denis Dall Asta</i>	
	<i>Udo Strassburg</i>	
CAPÍTULO 17		300
TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA: APLICAÇÃO DA LAI NO MUNICÍPIO DE CASCAVEL SOB A ABORDAGEM DA TEORIA CONTINGENCIAL		
	<i>Juliano Francisco Baldissera</i>	
	<i>Clóvis Fiirst</i>	
	<i>Ivan Rafael Defaveri</i>	
	<i>Everton Luiz Folador</i>	
SOBRE OS AUTORES		320

A CONTROLADORIA NA GESTÃO HOSPITALAR: UM ESTUDO EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PÚBLICO NO PARANÁ

Maico Schnell
Roberto Francisco de Souza
Delci Grapegia Dal Vesco

RESUMO: Este estudo objetiva caracterizar os sistemas de informações e de controles gerenciais, que subsidiam a gestão em um Hospital Universitário (HU) público, localizado no estado do Paraná. O marco teórico contempla aspectos inerentes à teoria Contingencial, na visão de autores considerados seminais. Trata-se, portanto, de uma pesquisa é descritiva, com procedimentos de estudo de caso múltiplo, e, quanto à abordagem do problema, caracteriza-se como qualitativa. A coleta de dados deu-se a partir das proposições fundamentadas na base teórica e da aplicação de entrevista semiestruturada, direcionada a três gestores responsáveis pelos controles gerenciais do HU. Para análise dos dados utilizou-se o software *Atlas.ti*. De modo geral, os principais fatores contingências que contribuíram para a implantação de sistema de informação e controle estão diretamente ligados às demandas do próprio Governo do Estado. O HU utiliza tecnologia padronizada, porém o acesso ao banco de dados é restrito aos seus usuários, e, ao necessitarem de relatórios gerenciais, precisam da autorização e liberação, por parte de cada setor. O Sistema de Controle

Gerencial (SCG) demonstrou a existência de ferramentas tradicionais, orientados de forma combinada, recíproca e sequencial. O SCG possui características distintas no HU, não garantido, conforme preceitua a literatura, quanto as informações gerenciais são capazes de fornecer apoio ao processo de gestão, tendo como característica no conteúdo, precisão, frequência, adequação à decisão, confiabilidade, oportunidade, entre outros fatores. Por fim, os Sistemas de Informações Gerenciais atendem de forma parcial às necessidades dos usuários do HU.

PALAVRAS CHAVE: Sistema de Controle Gerencial; Sistema de Informações Gerenciais; Teoria da Contingência; Hospital Universitário.

1 | INTRODUÇÃO

O setor hospitalar apresenta particularidades e isso faz com que se evidencie estudos sobre a temática, uma vez que a produção científica para o setor é escassa e carece de trabalhos para auxiliar aqueles que necessitam de ferramentas para a tomada de decisão (LUCENA; FREIRE; BRITO, 2015). Os Hospitais Universitários (HUs) são instituições complexas, e os sistemas de informações existentes não possibilitam a otimização do processo (PADOVEZE; BENEDICTO; SOUSA,

2005).

Conforme Martins e Junior (2012), os hospitais sofrem para equilibrar receitas e custos e, principalmente, no caso de HU, cuja receita depende de orçamento público, a dificuldade está em administrar custos internos. Padoveze (2010), informa que, em relação ao setor hospitalar, existem diversas características e particularidades que o diferenciam de outros setores. Uma delas é a estruturação em atividades, setores e departamentos e a complexidade é a mesma de uma empresa industrial.

Segundo Macedo (2015), a controladoria, dentro de uma instituição hospitalar, mostra-se necessária para que as informações sejam construídas e tratadas de forma precisa, com o objetivo de desenvolver relatórios simples, a fim de que a administração hospitalar tenha subsídios suficientes para a gestão hospitalar.

Portanto, apesar de ser um fenômeno dinâmico, seu estudo torna-se complexo por existirem vários caminhos diferentes adotados pela controladoria na gestão hospitalar dos fatores contingenciais. Por isso, este trabalho procura responder a seguinte questão de pesquisa: **como os fatores contingenciais contribuem nos sistemas de informação e controle gerencial na gestão de um Hospital Universitário?**

Objetiva-se caracterizar os sistemas de informação e de controle gerenciais que subsidiam a controladoria na gestão hospitalar de um Hospital Universitário, sob a perspectiva da Teoria da Contingência.

A pesquisa justifica-se em função do SCG configurar-se como um importante instrumento de ligação entre os objetivos de longo e curto prazo da organização Frezatti, Rocha e Nascimento (2009), além de fornecer informações para auxiliar a Controladoria na tomada de decisão e pela carência de produção científica para o setor.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

A base teórica do tema proposto engloba os três tópicos principais: a bibliografia sobre teoria da Contingência, SCG e Hospitais.

2.1 Teoria contingencial

Para compreender as influências dos fatores contingenciais e seu papel para fornecer informações para auxiliar os *controllers* em decisões, Kaplan e Atkinson (1989) destacam o seu papel tradicional. Mas, Ittner, Larcker e Randall (2003), dão nova ênfase na identificação dos fatores críticos de sucesso financeiro, ajudando gestores no alcance de objetivos estratégicos para as organizações.

Alinhado aos fatores contingencias enfrentados pelos gestores hospitalares públicos, é fundamental que estejam atentos as decisões a serem tomadas. As situações decisórias, influenciadas pelos fatores contingenciais, são: (I) o ambiente, Burns e Stalker (1961); (II) a estratégia, Chandler (1962); (III) o porte, Child (1975) e Pug e Hinigs (1976); (IV) a estrutura Burns e Stalker (1961); (V) a tecnologia da

informação, Woodward (1965), Merchant (1984), e Dunk (1992). Eles podem afetar positiva ou negativamente e a controladoria pode ser a base para o sucesso da gestão pública hospitalar.

Em virtude dos fatores contingências em hospitais públicos, é importante compreender as variáveis internas e externas que modelam as instituições (MCKINLEY; MONE, 2003). Quanto aos arranjos contingências, tratam-se de combinações que conduzem a um desempenho superior entre as variáveis contingenciais (ESPEJO, 2008). Neste trabalho, esses fatores contemplarão as influências da controladoria na gestão hospitalar.

Assim, a controladoria existe dentro de um contexto, influenciada por mudanças ambientais, exigindo uma transformação organizacional concomitante às circunstâncias apresentadas nesse ambiente. Dessa forma, a Teoria da Contingência, como referencial teórico, procura explicar as variáveis contingenciais envolvidas na organização (JUNQUEIRA, 2010).

A seguir, são apresentados estudos sobre a Teoria da Contingência. Ressaltamos que a seleção não é exaustiva e tem por objetivo indicar trabalhos nessa abordagem.

Quanto à pesquisa sobre a aplicação da abordagem contingencial, sua evolução, no decorrer dos anos, perpassa por pesquisadores que analisaram a teoria como uma variável influenciadora da gestão pelas organizações (ESPEJO, 2008; MORGAN, 2007; KHANDWALLA, 1972).

Junqueira (2010) reúne as principais pesquisas sobre a Teoria da Contingência. A figura 1 apresenta as principais contribuições dessa teoria para os controles gerenciais:

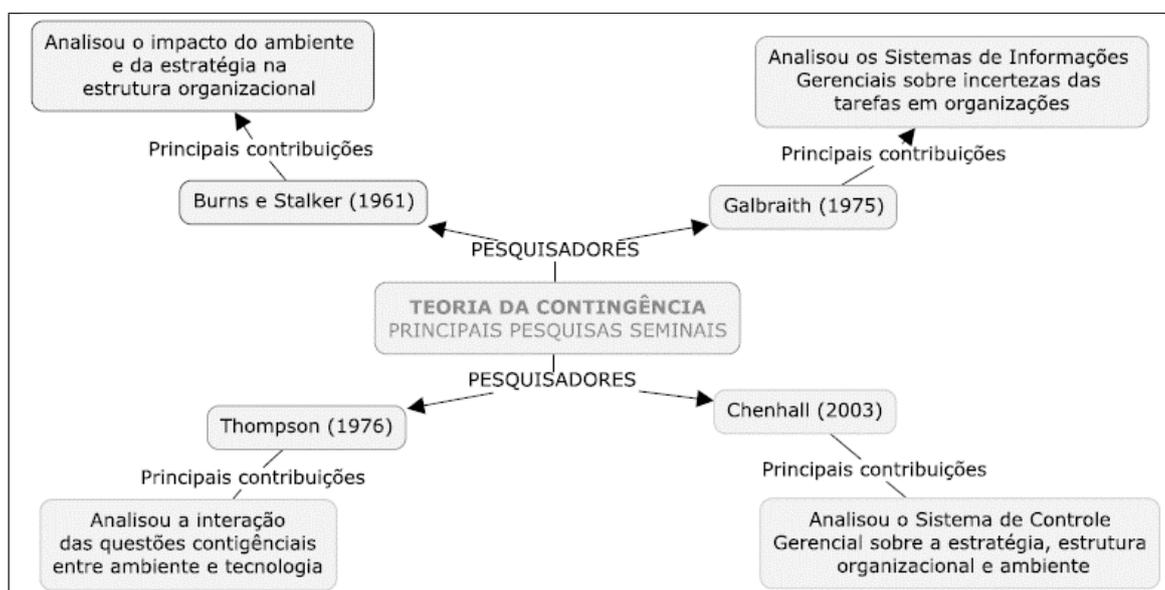


Figura 01- Principais pesquisas seminais da teoria da contingência

Fonte: Adaptado de Junqueira (2010).

Considerando a Figura 01, sobre as principais pesquisas seminais acerca da Teoria da Contingência, as contribuições se restringem às questões contingenciais e ao comportamento das pessoas nas organizações (THOMPSON, 1967).

Quanto à associação entre fatores contingências e controle gerencial, parte-

se de um sistema mecanicista ou orgânico, alinhado à tecnologia e à estrutura organizacional, de Woodward (1958; 1965) e Burns & Stalker (1961), e chega-se uma contabilidade gerencial voltada para a Controladoria, direcionada a gerar informações para a tomada de decisão em ambiente com estrutura organizacional e com Sistemas de Controle Gerencial.

2.2 Sistema de Controle Gerencial

Para Simons (1987), os sistemas de controles referem-se aos procedimentos e aos sistemas que utilizam informações para manter ou alterar os padrões de atividades organizacionais. Chenhall (2003) acrescenta que o SCG centra-se na prestação de informações, financeiramente quantificáveis, para ajudar na tomada de decisões gerenciais.

Tais itens fornecem informações precisas, oportunas e pertinentes sobre a economia e o desempenho das empresas, que são cruciais ao sucesso organizacional (KAPLAN et. al, 2000). Para Guerreiro (2009), o SCG é um processo incorporado às demais rotinas organizacionais.

Para Anthony e Govindarajan (2006), o controle gerencial é o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização para que obedeçam às estratégias adotadas.

O controle gerencial inclui várias atividades, como: (1) planejar o que a organização deve fazer; (2) coordenar as atividades de várias partes da organização; (3) comunicar a informação; (4) avaliar a informação; (5) decidir se deve ser tomada a decisão, ou que decisão tomar; e, por último, (6) influenciar as pessoas para que alterem seu comportamento (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006).

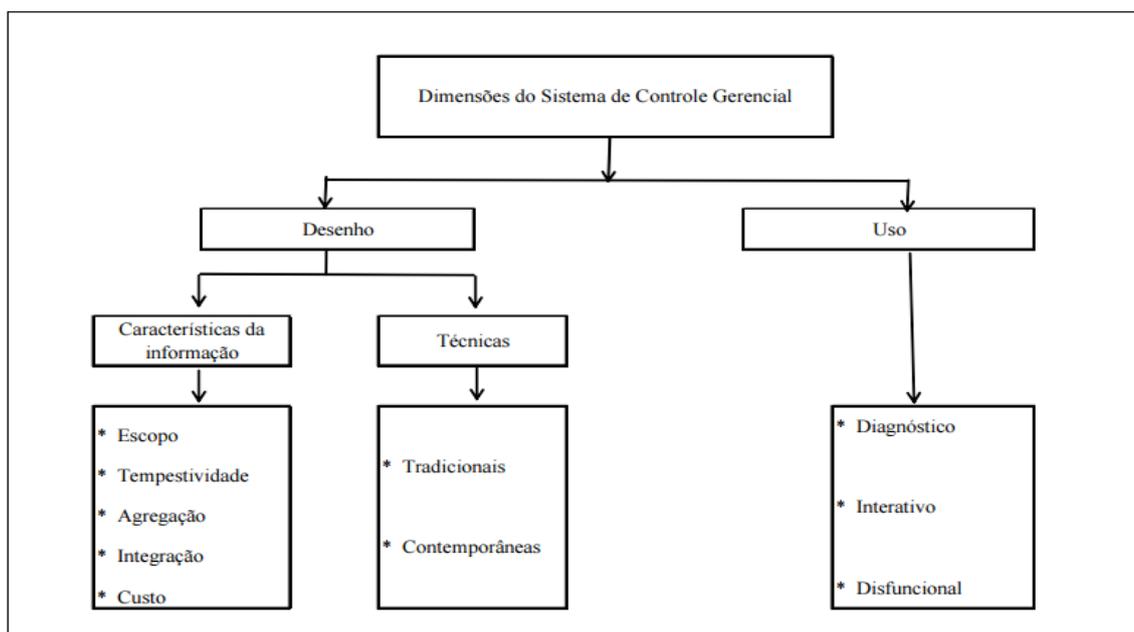
Frezatti, Rocha e Nascimento (2009), as ferramentas de controle gerencial representam um conjunto de elementos de natureza distinta que vão compor a característica do SCG, transmitindo os valores institucionais.

Ferramentas do SCG	
Tradicionais	Contemporâneos
Planejamento estratégico	Balanced Scorecard
Orçamento	Custeio baseado em atividades
Análise Orçamentária	Orçamento baseado em atividades
Técnicas Tradicionais de Custeio	Custeio alvo
Análise da Lucratividade do produto	Análise lucrativa do cliente
<i>Tableau de bordo</i>	Valor econômico adicionado
Lucro residual	Análise do ciclo de vida do produto
Retorno sobre investimento	<i>Benchmarking</i>
Análise de custo/volume/lucro	
Técnicas de pesquisa operacional	

Quadro 01 - Ferramentas do SCG

Fonte: Adaptado de Junqueira (2010).

É importante ressaltar que as ferramentas contemporâneas de controle gerencial são normalmente utilizadas não em substituição, mas de forma complementar às ferramentas tradicionais (WICKRAMASINGHE; ALAWATTAGE, 2007).



A Figura 02 – Ilustração de um SCG, suas dimensões e características.

Fonte: Adaptado de Montavoni (2012)

Na figura 2 Montavani (2012) descreve as dimensões do SCG, que compõe-se, do desenho e do uso. O desenho compreende as características da informação contendo o escopo, a tempestividade, a agregação, a integração e o custo. Já as técnicas, são tradicionais e contemporâneas. A dimensão uso é depreende-se o diagnóstico, o interativo e disfuncional.

Conforme Martins e Junior (2012), nos HUs, a grande dificuldade para a implementação de um SIG eficaz se deve ao fato de requerer uma cooperação de todos os profissionais envolvidos, como médicos, enfermeiros, assistentes sociais, entre outros profissionais da área. Nesse sentido, na próxima subseção, apresenta-se o conceito e subdivisões dos hospitais.

2.3 Hospitais

Segundo a Organização Mundial da Saúde (2015), o conceito de hospital é aplicado para todos os estabelecimentos com pelo menos cinco leitos para a internação de pacientes que garantam um atendimento básico de diagnóstico e tratamento, com equipe clínica organizada e com prova de admissão e assistência permanente prestada por médicos.

No Brasil, hospital pode ser conceituado como uma entidade de natureza administrativa pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, que presta atendimento conveniado ao SUS ou não. Sua finalidade é a prestação de serviços de diagnóstico,

prevenção, tratamento, hospedagem, educação e pesquisa (SILVA, 2006). Com outras palavras, o Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar (1998) define hospitais como “todo estabelecimento dedicado à assistência médica de caráter estatal ou privado, de alta ou baixa complexidade, com ou sem fins lucrativos”.

Conforme Silva (2006), os hospitais dividem-se em dois grandes grupos: Hospitais Gerais e Hospitais Especializados. Os hospitais gerais atendem às diversas patologias e, neste grupo, classificam-se a maior parte dos hospitais de ensino. Já os hospitais especializados atendem a patologias específicas como, por exemplo, ortopedia e psiquiatria.

Atualmente, conforme dados estatísticos disponibilizados no site do Conselho Nacional de Saúde (CNS, 2016), o número de hospitais no país, é de 6.657 hospitais, sendo 1995 os de natureza pública representam 30%, e, 4.659 são privados, totalizando 70%.

Distribuição dos hospitais de ensino públicos e privados		
Municipais	1.397	21%
Estaduais	532	8%
Federais	4.659	1%
Privados	67	70%
Total	6.657	100%

Quadro 02 - Hospitais públicos e privados

Fonte: Adaptado do Conselho Nacional de Saúde (2016).

Quanto aos hospitais de ensino, conforme dados estatísticos disponibilizados no site do Associação Brasileira de Hospitais Universitários e de Ensino - ABRHAUE, o número de hospitais de ensino no país era de 117 hospitais, sendo, a maioria, da rede pública, com 66,67%, e 33,33% eram privados, formando uma relação inversa aos hospitais gerais (ABRAHUE, 2016).

Distribuição dos hospitais de ensino públicos e privados		
Municipais	03	2,56%
Estaduais	30	25,64%
Federais	45	38,46%
Filantrópicos	39	33,33%
Total	117	100%

Quadro 03 - Hospitais de ensino públicos e privados

Fonte: Abrahue (2016).

Os hospitais de ensino brasileiros têm a necessidade de atender às demandas da saúde, mas possuem um desafio importante em desempenhar sua principal função: formar profissionais na área de saúde (MACHADO; KUCHENBECKER, 2007). Para tanto, a Teoria da Contingência, em pesquisa sobre os SCG, é discutida a seguir.

2.4 Teoria Contingencial em Pesquisas sobre Sistemas de Controle e Informação Gerencial

Quanto às pesquisas sobre controles gerenciais e fatores contingências, a pesquisa em contabilidade gerencial de Scapens (1994) ressalta a importância de unir a teoria com a prática para iniciar estudos efetivamente voltados para o que está sendo feito nas organizações. Apesar dessa recomendação, as pesquisas nacionais, quanto à expectativa e ao comportamento das organizações a reagirem aos fatores contingenciais de seu meio, passam por inúmeras mudanças, buscando alcançar eficiência organizacional para se manterem no mercado competitivo (RAIMUNDINI; SOUZA, 2003).

A seguir, abordam-se alguns estudos internacionais e nacionais, envolvendo os controles gerenciais, e os fatores contingências que foram utilizados como base para este estudo.

Abernethy e Lillis (2001) desenvolveram um estudo para avaliar as interdependências nas escolhas de gestão e implantação de estruturas e processos de gestão que facilitem o processo decisório em hospitais. Os resultados dos estudos apontaram que os hospitais estão sob crescente pressão para contenção de custos e aumentar a qualidade no atendimento. Como consequências, podem ser reduzidos por meio de uma combinação de sistemas de responsabilização com base em mecanismos de controle gerencial, capaz de controlar a tomada de decisões entre gestores responsáveis pela administração.

Raimundini e Souza (2003) trataram a gestão financeira em organizações hospitalares, abordando os problemas relativos à estrutura organizacional e as questões mais frequentes sobre a Teoria da Contingência. Eles concluíram que a gestão financeira de hospitais públicos brasileiros enfrenta graves dificuldades em função de problemas relativos à estrutura organizacional e ao uso das ferramentas de gestão como, por exemplo, o sistema de custeio.

Naranjo-Gil e Hartmann (2007) realizaram um estudo experimental sobre os diferentes níveis de eficácia na percepção de uso dos SCG no processo decisório dos gestores administrativos e dos gestores do corpo clínico em hospitais, aplicando a pesquisa em 218 hospitais públicos da Espanha. Concluíram que a experiência dos profissionais e o grau de titulação desses gestores afetam o sistema de gestão disponíveis e inibe a implementação de metas estratégicas entre o arranjo estrutural e os SCG.

Beuren, Dal Magro e Dias (2014) investigaram a percepção de uso dos SCG no processo decisório dos gestores administrativos e dos gestores do corpo clínico em hospitais. Os resultados apontaram diferenças sistemáticas na utilização dos SCG, no uso de informações financeiras e na implantação de estratégias hospitalares entre os

profissionais envolvidos como corpo técnico ou clínico.

2.5 Proposições da pesquisa

No que se refere à influência de SCG, que subsidiam a controladoria na gestão hospitalar nos Hospitais Universitários, sob a perspectiva da Teoria da Contingência, Haldama e Laats (2002) associaram que a abordagem contingencial assume os SCG adotados para auxiliar os gestores no cumprimento de metas, sendo o SCG útil para o fornecimento de informações para os gestores.

Entre os diversos fatores contingenciais, a literatura destaca, como relevantes, a incerteza do ambiente, estratégias, estrutura e tecnologias da informação Burns e Stalker (1961), Chandler (1962), Woodward (1965), Merchant, (1984), Dunk (1992). Assim, têm-se as proposições teóricas que norteiam o estudo.

A primeira proposição está centralizada no ambiente e, para Burns; Stalker (1961), as condições do ambiente, nas estruturas organizacionais, possuem autoridade centralizada, padronizações como estruturas organizacionais e coordenação de equipes multifuncionais, ocasionando descentralização, autonomia e poucos controles burocráticos. Isso remete à primeira proposição teórica:

P1 – Os Hospitais Universitários são sistemas abertos que precisam ser cuidadosamente administrados para satisfazer o equilíbrio das necessidades internas e se adaptar às circunstâncias ambientais.

Quanto ao fator contingencial da estratégia, para Chandler (1962), as escolhas estratégicas de uma organização e influenciam o desenvolvimento de sua estrutura.

P2 - A modificação da estratégia da organização contribui para alterações nos SCG.

P3 – Uma estrutura funcional ajusta-se a uma estratégia não diversificada, enquanto uma estrutura divisional é mais adequada para uma estratégia de diversificação que demanda gerenciamento efetivo da complexidade de produtos e serviços diferentes.

Na sequência da formulação das proposições teóricas, têm-se as características da informação no SCG sobre a influência da tecnologia da informação. Para Chenhall (2003), as estruturas mecanicistas predominam na centralização dos controles gerenciais. Logo, a Teoria da Contingência preconiza que ambientes com maior grau de incertezas tendem a ter uma estrutura mais orgânica, oportunizando aceitação pela tecnologia da informação.

Woodward (1965) indica que a tecnologia e o ambiente são as principais fontes de incerteza, pois as diferenças entre essas dimensões resultariam em fontes de

incerteza, resultando, portanto, em diferentes estruturas, estratégias e processos de decisão, a serem gerenciados pelos diversos níveis hierárquicos da organização.

P4 – As tecnologias da informação correspondem às interdependências entre os setores da organização de forma combinada, sequencial e/ou recíproca.

As proposições teóricas P5 e P6 destacam as características da informação e técnicas, orientadas pelos SCG. Anthony (1970) e Chenhall (2003), que incluem os seguintes aspectos: escopo, tempestividade, nível de agregação, nível de integração e as técnicas tradicionais e contemporâneas.

P5 - As ferramentas dos SCG representam um conjunto de elementos de natureza distinta nos HUs e, por sua vez, institucionalizados.

P6 – As ferramentas dos SCGs dos HUs sofrem alterações tradicionais e contemporâneas. Para Stair (1996) e O'Brien (2004), a dimensão tempo caracteriza-se por informações oportunas, fornecidas a seus usuários.

P7 – Os SIG resultam em informações oportunas e tempestivas para a organização.

Outra questão a ser investigada pela Teoria da Contingência, relacionada ao fato de que uma organização necessita de informações/conteúdo seguras para a tomada de decisões, Stair (1996) e O'Brien (2004) destacam que todo conteúdo da informação precede de precisão, livre de erros e consistente.

P8 – O conteúdo das informações gerenciais possibilitam a segurança, livre de contaminação deliberada, para a organização.

Por fim, a última proposição teórica organiza-se na questão do SIG quanto a sua dimensão forma. Em conformidade com Stair (1996) e O'Brien (2004), pode ser ordenada em sequências predeterminadas pelo usuário e apresentada de várias formas. Por exemplo, em documento de papel, através de monitores de vídeo, entre outras.

P9 – A forma clara e precisa do SIG deve ser de fácil compreensão para seus usuários.

No tópico seguinte, abordam-se o método e os procedimentos de pesquisa utilizados para aplicar a Teoria da Contingência e o SCG.

3 | METODOLOGIA

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois os fatos serão analisados sem manipulação. Scapens (1990) menciona que os estudo com essa abordagem caracterizam-se por descrever sistemas, técnicas e procedimentos contábeis utilizados

atualmente

No que se refere aos procedimentos, caracterizam-se como um estudo de caso. A abordagem de estudo de caso não é um método propriamente dito, mas uma estratégia de pesquisa (HARTLEY, 1994). Nessa mesma linha, entre os principais benefícios na condução de estudo de caso, destacam-se o aumento da compreensão e do entendimento sobre os eventos reais contemporâneos Miguel (2007), além de permitir uma descrição Eisenhardt (1989), e Roesch (1999). O teste de uma teoria existente, de acordo Eisenhardt (1989), em razão da literatura, propõe que casos múltiplos são mais convincentes e permitem maiores generalizações (YIN, 2005).

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa. Para Creswell (2010, p. 43), a abordagem qualitativa é “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. Os principais procedimentos qualitativos, nesse tipo de pesquisa, são classificados e interpretados sem que o pesquisador interfira neles (CRESWELL, 2010).

A Tabela 02 elenca os constructos da pesquisa e tiveram como fundamento teórico as proposições da pesquisa a serem analisadas.

Teoria	Categoria de análise	Proposições	Categoria de análise operacional	Referências
(TC)	Ambiente	P1	- autoridade centralizada - coordenação de equipes multifuncionais - descentralização - autonomia - controles burocráticos	B u r n s ; S t a l k e r (1961)
	Estratégia	P2	- escolha - autonomia	C h a n d l e r (1962)
	Estrutura	P3	- estrutura funcional - estrutura divisional	B u r n s ; S t a l k e r (1961)
	Tecnologia da informação	P4	- combinada - sequencial - recíproca	W o o d w a r d (1965); D o n a l d s o n (2001)
(SCG)	Características da Informação	P5	- escopo - tempestividade - nível de agregação - nível de integração	A n t h o n y (1 9 7 0) ; C h e n h a l l (2003)
	Técnicas	P6	- tradicionais - contemporâneas	C h e n h a l l (2003)
(SIG)	Tempo	P7	- tempestividade	S t a i r (1996); O ´ B r i e n (2004)
	Conteúdo	P8	- segurança - precisão	S t a i r (1996); O ´ B r i e n (2004)
	Forma	P9	- operacionalização	S t a i r (1996); O ´ B r i e n (2004)

Tabela 02 – Constructo da pesquisa

Fonte: dados da Pesquisa

Estando formuladas as nove proposições da pesquisa, na sequência, apresenta-se o delineamento metodológico adotado para, depois, proceder-se à análise dos resultados do caso.

O software *Atlas.ti* gerou as figuras contendo os trechos das entrevistas que foram codificadas em cada uma das categorias utilizadas para a análise e discussão dos resultados.

Quanto à seleção da organização de estudo de caso, ocorreu em um Hospital Universitário, no qual foram entrevistados três gestores responsáveis pelos SCG. As entrevistas, por sua vez, ocorreram após o agendamento por telefone e por meio de visitas, realizadas aconteceram aos diretores. Foram gravadas e, posteriormente, transcritas.

Quanto ao objeto de estudo da presente pesquisa, trata-se de um Hospital Universitário, localizado no Estado do Paraná. Possui 212 leitos, 834 funcionários efetivos e, aproximadamente, 400 contratados, incluindo estagiários, totalizando 1.234, distribuídos em três turnos.

4 | RESULTADOS

Nesta seção, realiza-se a análise das proposições teóricas no contexto da gestão do Hospital Universitário investigado.

4.1 Teoria da Contingência

As proposições a serem avaliadas na Teoria da Contingência são: ambiente, estratégia, estrutura e tecnologia da informação, sendo subdivididas as proposições: P1, P2, P3 e P4. Para auxiliar na análise da proposição P1, na Figura 03, criada pelo software *Atlas.ti*, mostram-se as unidades de dados selecionadas, agrupadas em torno da categoria de análise denominada ambiente.

A primeira proposição a ser avaliada é a **P1 - Os Hospitais Universitários são sistemas abertos que precisam ser cuidadosamente administrados para satisfazer o equilíbrio das necessidades internas e se adaptar às circunstâncias ambientais**. Conforme os entrevistados, o HU sofre modificações no ambiente de acordo com os controles burocráticos, no que diz respeito à centralização dos planos de ação e gestão centralizada..

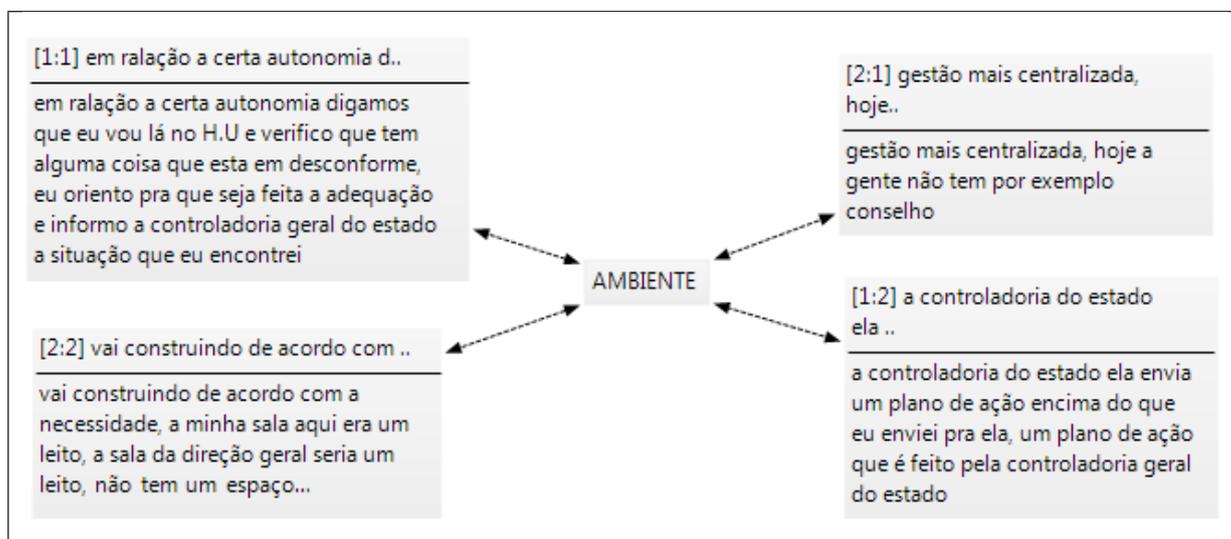


Figura 03 - Relatos sobre Ambiente (P1).

Fonte: dados da Pesquisa

Uma característica presente nos relatos foi a busca por autonomia dos colaboradores em seus setores de trabalho, pois os relatos destacaram a sua pouca autonomia, o que pode ser visualizado pela falta de conselhos específicos para os setores gerencias do HU. Por tais motivos, encontram-se dificuldades para satisfazer o equilíbrio das necessidades internas a se adaptar às circunstâncias ambientais.

Quanto à segunda proposição: **P2 - A modificação da estratégia da organização contribui para alterações nos sistemas de controle gerencial**, com o auxílio do software *Atlas.ti*, a Figura 04 gerada torna clara a percepção quanto às estratégias da organização e influenciam o desenvolvimento de sua estrutura (CHANDLER, 1962).

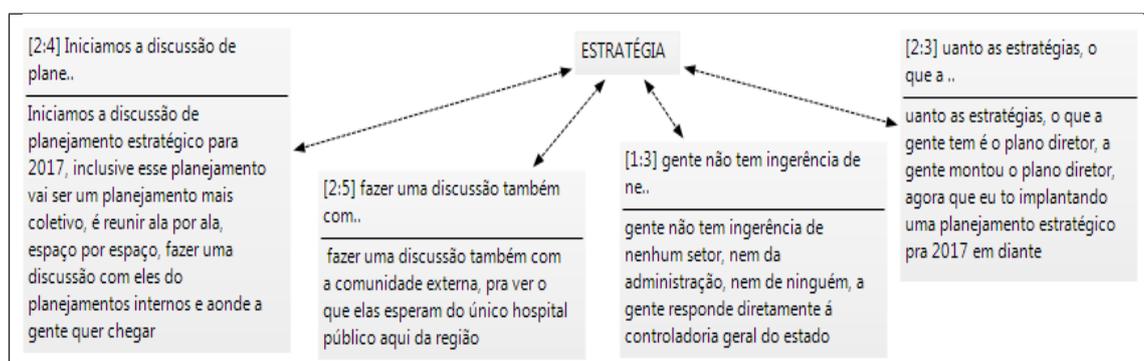


Figura 04 – Relatos relacionados à Estratégia (P2).

Fonte: dados da Pesquisa

A respeito da estrutura, contida na **P3 – Uma estrutura funcional ajusta-se a uma estratégia não diversificada, enquanto uma estrutura divisional é mais adequada para uma estratégia de diversificação que demanda gerenciamento efetivo da complexidade de produtos e serviços diferentes**, conforme descrito na revisão da literatura, o tamanho da organização afeta o nível de sofisticação, requerido dos SCG (BURNS; STALKER, 1961; CHENHALL, 2003). Nos depoimentos explicitados na Figura 04, torna-se claro que a estrutura divisional se dá através de um sistema que controla, por exemplo, convênios, medicamentos, empenhos. Quanto

ao porte da organização, alinhado à sua demanda, cresceu muito, porém “o prédio continua parecido. ... não cresceu”. Quanto à estrutura física, porém, destaca-se a falta de profissionais habilitados para operar os equipamentos existentes. Nesse sentido, quando uma organização aumenta de tamanho, sua estrutura organizacional, geralmente, torna-se mais complexa e, conseqüentemente, necessita de mais funcionários para controlar a gestão da instituição (MERCHANT, 1981; GERIN, 2005).

Para tanto, na organização analisada, a sua estrutura funcional impactou, principalmente, para a demanda de mais funcionários. O que se destaca é sua demanda, conforme relato dos entrevistados na Figura 05, a seguir:

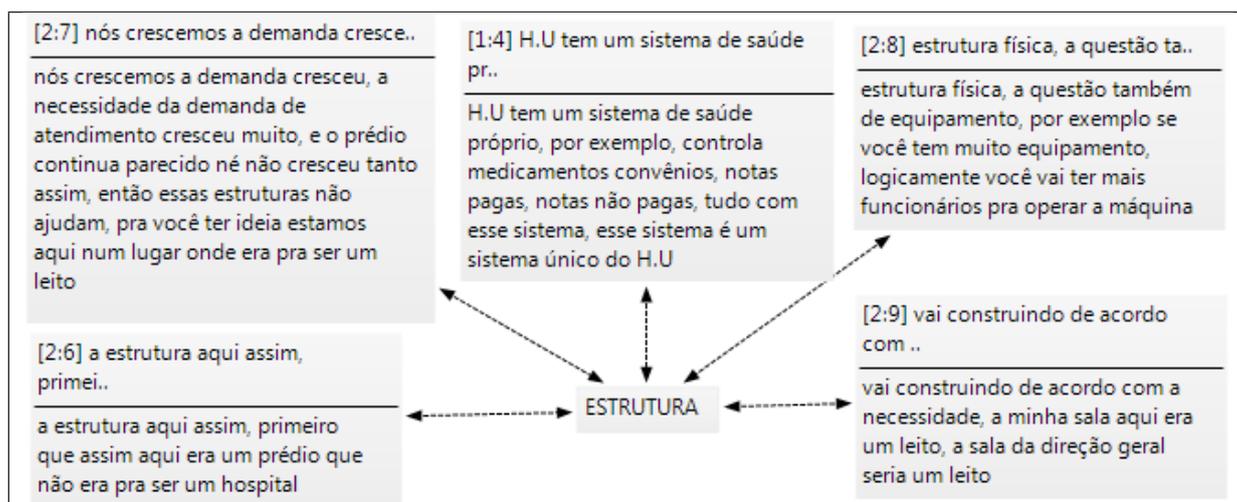


Figura 05 – Relatos relacionados à Estrutura (P3).

Fonte: dados da Pesquisa

Por fim, quanto à abordagem contingencial, referente à tecnologia da informação, têm-se as características da informação no SCG, influenciadoras da tecnologia da informação. Para Chenhall (2003), as estruturas mecanicistas predominam na centralização dos controles gerenciais, logo, a Teoria da Contingência preconiza que ambientes com maior grau de incertezas tendem a possuir uma estrutura mais orgânica, oportunizando aceitação pela tecnologia da informação.

Para tanto, com o auxílio do software *Atlas.ti*, o fator contingencial da tecnologia da informação está presente na proposição **P4 – As tecnologias da informação correspondem às interdependências entre os setores da organização de forma combinada, sequencial e/ou recíproca**. Conforme descrito na revisão da literatura, Woodward (1965) indica que a tecnologia e o ambiente são as principais fontes de incerteza, e que as diferenças entre essas dimensões resultariam em diferentes estruturas, estratégias e processos de decisão que deveriam ser gerenciados pelos diversos níveis hierárquicos da organização.

Nesse sentido, um dado relevante para a análise da P4 é evidenciado no relato de que não há o acesso interligado das informações gerenciais, conforme destacado por um entrevistado: *eu não tenho interligado aqui informações que eu possa pegar direto*. Ademais, a partir dos dados coletados, infere-se que a organização utiliza tecnologia

padronizada. Entretanto, o acesso a esse banco de dados é restrito aos seus usuários que, ao necessitarem de relatórios gerenciais, precisam da autorização e liberação por parte de cada setor. Quanto ao SCG, demonstrou-se a existência daqueles de natureza tradicional, orientados de forma combinada, recíproca e sequencial confirmando a P4.

A seguir, apresentam-se as proposições teóricas P5 e P6 sobre SCG.

4.2 Sistema de Controle Gerencial (SCG) e Sistema de Informações Gerenciais (SIG)

Os SCG, segundo Anthony (1970) e Chenhall (2003), incluem os seguintes aspectos: escopo, tempestividade, nível de agregação e nível de integração para as técnicas tradicionais e contemporâneas.

Para a primeira proposição do SGC, **P5 - As ferramentas dos Sistemas de Controle Gerencial representam um conjunto de elementos de natureza distinta no HU, e por sua vez institucionalizados**, de acordo com a Figura 06, gerada pelo software *Atlas.ti*, ilustra-se que a categoria de análise “Características da Informação” apresenta as unidades de dados voltadas para um SCG *online*. Todavia, os entrevistados relataram que o sistema precisa ser melhorado pois não atende as especificidades necessárias a gestão. Por exemplo, as que envolvem os convênios hospitalares. A partir dos dados coletados, infere-se que os SCGs possuem características distintas no HU, não garantido, conforme preceitua a literatura, quantas são as informações gerenciais com capacidade de fornecer apoio ao processo de gestão com conteúdo, precisão, frequência, adequação à decisão, confiabilidade, oportunidade, entre outros fatores (PADOVEZE; BENEDICTO; SOUSA, 2005).

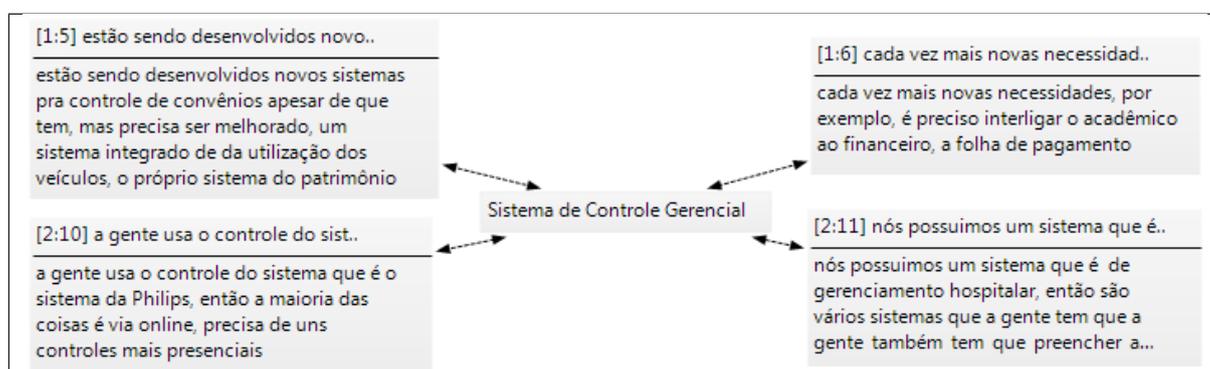


Figura 06 – Relatos relacionados às características da informação do SCG (P5).

Fonte: Dados da Pesquisa

Para a análise da **P6 – As ferramentas dos Sistemas de Controle Gerencial dos HU sofrem alterações tradicionais e contemporâneas**, a Figura 06 evidencia a necessidades de alterações no SCG, a organização utiliza SCG tradicionais (MAJOR, 2009). Para tanto, passamos agora para a análise do SIG, alinhado às proposições teóricas P7, P8 e P9.

As organizações, geralmente, estão em constante movimento, readequando-se às tendências competitivas, que são necessárias para o aprimoramento dos serviços

prestados. Tal fato requer adequar-se às contingências e encontrar mecanismos capazes de contribuir para a decisão de gestores quanto aos SIG de forma tempestiva e eficiente.

Nesse sentido, as proposições teóricas P7, P8 e P9 foram tratadas e respondidas nas entrevistas, referente ao SIG, e são parcialmente ilustradas na Figura 07. Sobre a proposição **P7 – Os sistemas de informações gerenciais resultam em informações oportunas e tempestivas para a organização**, as declarações dos entrevistados do HU, explicitadas na Figura 07, segregam a categoria de análise em informações capazes de atender às necessidades dos usuários da organização.

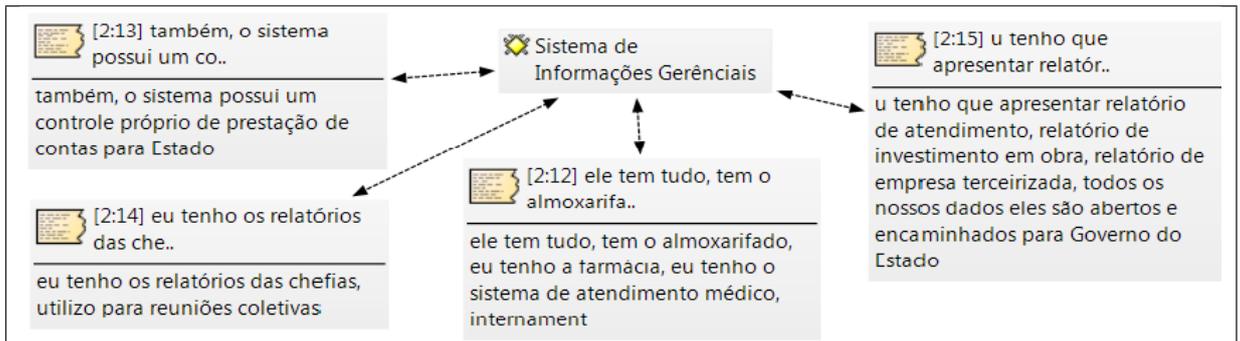


Figura 07 – Relatos relacionados às características da informação do SCG (P7).

Fonte: Dados da Pesquisa

No que se refere ao SIG, a respeito de informações/conteúdo seguro, para a tomada de decisões, procede-se à análise da oitava e nona proposições: **P8 – o conteúdo das informações gerenciais possibilitam a segurança, livre de contaminação deliberada para a organização; e P9 – A forma clara e precisa dos sistemas de informações gerenciais devem ser de fácil compreensão para seus usuários**. Para tanto, agruparam-se, com o auxílio do software *Atlas.ti*, unidades de dados que contribuíram para o entendimento sobre a temática abordada na proposição teórica. Na figura 08, é possível visualizar a SIG de acordo com a forma e segurança.

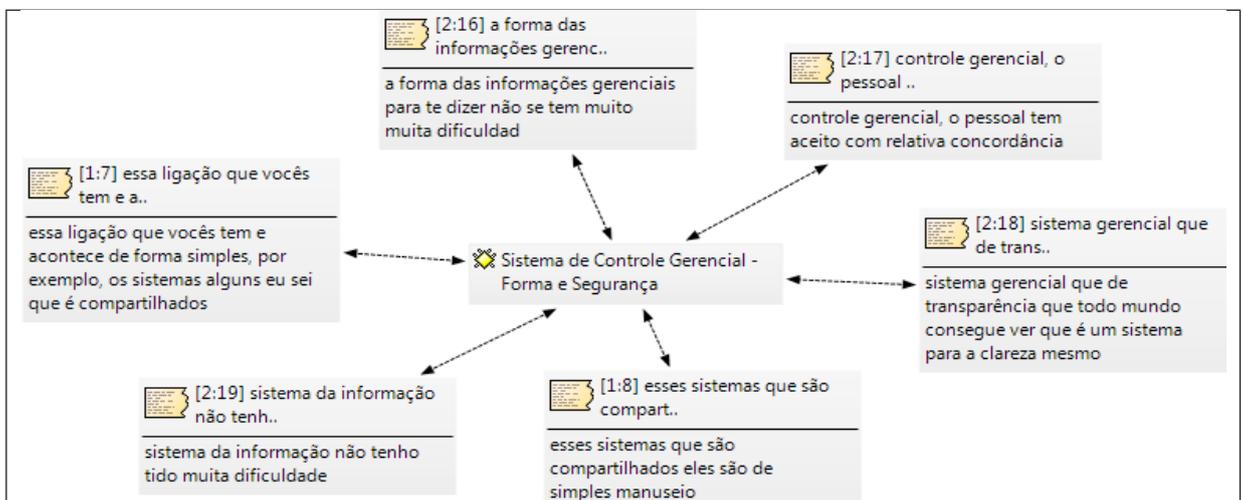


Figura 08 – Relatos relacionados à forma e segurança do SCG (P8)

Fonte: Dados da Pesquisa

Por meio das respostas obtidas e parcialmente ilustradas, na Figura 08, vislumbra-se a convicção dos entrevistados a respeito da utilização do SIG. Esses achados são similares, em conformidade com Raimundini e Souza (2003), Naranjo-Gil e Hartmann (2007), Beuren, Dal Magro e Dias (2014), pois, embora houvesse reportes a várias questões contingências internas, em sua maioria, associados aos controles estratégicos, o SIG indicava que a necessidade de transparência e de compartilhamento do manuseio dos sistemas atendiam, de forma parcial, às suas necessidades. Mas, conclui-se que os fatores contingenciais externos impactaram na operacionalização do SIG.

5 | CONCLUSÃO

Como todas as organizações sofrem e reagem, em meio às constantes mudanças, para manter-se no mercado completamente competitivo, Instituições Públicas não têm como escapar. Nesse sentido, os Hospitais Universitários caminham juntos para adequar-se às contingências apresentadas aos gestores e funcionários. Para responder à questão de pesquisa, elaboram-se nove proposições destinadas a investigar os sistemas de informação e de controle gerenciais que subsidiam a controladoria na gestão hospitalar de uma unidade pública universitária sob a perspectiva da Teoria da Contingência. De maneira resumida, conclui-se que os principais fatores contingenciais que contribuíram para a implantação de sistemas de informação e de controles estão diretamente ligados às demandas do próprio Governo do Estado. Assim, para as proposições P1, P2, P3 e P4, infere-se que a organização de saúde utiliza-se de tecnologia padronizada. Entretanto, o acesso a esse banco de dados é restrito aos seus funcionários, e, ao necessitarem de relatórios gerenciais, precisam da autorização e liberação por parte de cada setor. Quanto aos SCG, demonstrou-se a existência de SCG tradicionais, orientados de forma combinada, recíproca e sequencial, confirmando a P4.

Quanto as proposições P5, P6 e P7, a respeito do SCG, constatou-se características distintas no HU, não garantido a capacidade de fornecer apoio ao processo de gestão, cujas características deveriam ser: conteúdo, precisão, frequência, adequação à decisão, confiabilidade, oportunidade, entre outros fatores (PADOVEZE; BENEDICTO; SOUSA, 2005).

Por fim, sobre o SIG, referente às proposições P7, P8 e P9, conclui-se que ele atende de forma parcial às necessidades dos funcionários do HU. Destacam-se os fatores contingências externos que mais impactaram na operacionalização do SIG. Nesse sentido, torna-se relevante para as pesquisas futuras comparar a controladoria de hospitais públicos com a de hospitais privados.

REFERÊNCIAS

- ABERNETHY, Margaret A.; LILLIS, Anne M. **Interdependencies** in organization design: a test in hospitals. *Journal of Management Accounting Research*, v. 13, n. 1, p. 107-129, 2001.
- ANTHONY, R. N. **Management accounting**. 4 ed. Illinois: Irvin, 1970
- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. AMGH Editora, 2006.
- BEUREN, Ilse Maria; DAL MAGRO, Cristian Baú; DIAS, Dirceu Rodrigues. **Uso De Sistemas de Controle Gerencial no Processo Decisório Em Hospitais: Um Comparativo entre os Gestores Responsáveis Pela Administração E Pelo Corpo Clínico**. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 8, n. 20, 2014.
- BRUNS, William J.; WATERHOUSE, John H. **Budgetary control and organization structure**. *Journal of accounting research*, p. 177-203, 1975.
- BURNS, Tom. Stalker. GM (1961) *The Management of Innovation*. Tavistock: London, 81.
- BRASIL, Conselho Nacional de Saúde. **O desenvolvimento do Sistema Único de Saúde: avanços, desafios e reafirmação dos seus princípios e diretrizes**. Editora MS (2002).
- CHANDLER JR, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CHENHALL, Robert H. **Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future**. *Accounting, organizations and society*, v. 28, n. 2-3, p. 127-168, 2003.
- CHILD, John. **Managerial and organizational factors associated with company performance-part ii. A contingency analysis**. *Journal of Management Studies*, v. 12, n. 1-2, p. 12-27, 1975.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. In: *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2010.
- DONALDSON, Lex. **The contingency theory of organizations**. Sage, 2001.
- DUNK, Alan S. **Reliance on budgetary control, manufacturing process automation and production subunit performance: a research note**. *Accounting, Organizations and Society*, v. 17, n. 3-4, p. 195-203, 1992.
- ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci. **Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada**. 2008. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- FREZATTI, Fabio; ROCHA, Welington; DO NASCIMENTO, Artur Roberto. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. Editora Atlas SA, 2000.
- HALDMA, Toomas; LÄÄTS, Kertu. **Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies**. *Management accounting research*, v. 13, n. 4, p. 379-400, 2002.
- ITTNER, Christopher D.; LARCKER, David F.; RANDALL, Taylor. **Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms**. *Accounting, organizations and society*, v. 28, n. 7-8, p. 715-741, 2003.
- LUCENA, Wenner Glaucio Lopes; BRITO, Leide Adriana da Silva Nery. **Perfil dos artigos sobre**

custos voltados para área hospitalar publicados nos Anais do Congresso USP período de 2001-2007. Revista de Ciências Gerenciais, v. 14, n. 19, p. 223-238, 2015.

KHANDWALLA, Pradip N. **The effect of different types of competition on the use of management controls.** Journal of Accounting Research, p. 275-285, 1972.

KAPLAN, R.S.; ATKINSON, A.A. - **Advanced Management Accounting.** Prentice Hall, 1989.

KAPLAN, Robert S. et al. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.

MACEDO, Daniel Osório. **Utilização da Controladoria na Administração em instituições hospitalares.** 2015. 68 f. Dissertação (Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado) - FECAP, São Paulo.

MACHADO, Sérgio Carlos Eduardo Pinto; KUCHENBECKER, Ricardo de Souza. **Desafios e perspectivas futuras dos hospitais universitários no Brasil. Ciência & saúde coletiva.** Rio de Janeiro. Vol. 12, n. 4 (jul./ago. 2007), p. 871-877, 2007.

MAJOR, Maria João; RIBEIRO, João. **A teoria institucional na investigação em contabilidade. Contabilidade e controlo de gestão: teoria, metodologia e prática. (Cap. 2, pp. 37-59).** Lisboa: Escolar Editora, 2008.

MARTINS, Vidigal Fernandes; JÚNIOR, Sandoval Mendonça Ferreira. **Perfil dos artigos sobre Sistemas de Informações Gerenciais voltados para hospitais universitários publicados em congressos relevantes no período de 2007 a 2011.** Revista GeTeC, v. 1, n. 1, 2012.

MANTOVANI, Flavio Roberto. **Desenho e uso de sistemas de controle gerencial focados nos clientes: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da teoria da contingência.** 2012. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MCKINLEY, William; MONE, Mark A.; MOON, Gyewan. **Determinantes e desenvolvimento de escolas na teoria organizacional.** RAE-revista de administração de empresas, v. 43, n. 3, 2003.

MERCHANT, Kenneth A. **The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance.** Accounting Review, p. 813-829, 1981.

MERCHANT, Kenneth A. **Influences on departmental budgeting: An empirical examination of a contingency model.** Accounting, organizations and society, v. 9, n. 3-4, p. 291-307, 1984.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** São Paulo, Atlas: 2007

NARANJO-GIL, David; HARTMANN, Frank. **How CEOs use management information systems for strategy implementation in hospitals.** Health Policy, v. 81, n. 1, p. 29-41, 2007.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial.** IESDE BRASIL SA, 2010.

PADOVEZE, C.L.; BENEDICTO, G.C.; SOUZA, J.E.R. **Sistema de Informação Gerencial: Uma proposta de avaliação econômica da cadeia de valor.** In: Souza, J.E.R. (Org). Estratégia Organizacional. 1 ed. Campinas: Editora Alínea, 2005.

PUGH, Derek Salman; HICKSON, David John. **Organizational structure in its context: The Aston Programme I.** Lexington Books, 1976.

RAIMUNDINI, Simone Letícia; DE SOUZA, Antônio Artur. **Análise do estado atual da gestão financeira em hospitais públicos no Brasil.** Contabilidade Vista & Revista, v. 14, n. 1, p. 49-74, 2009.

SIMONS, Robert. **Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis.**

Accounting, organizations and society, v. 12, n. 4, p. 357-374, 1987.

SCAPENS, Robert W. **Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice.** Management accounting research, v. 5, n. 3-4, p. 301-321, 1994.

SILVA, Marcia Zanievicz da. **Mensuração dos custos de procedimentos médicos em organizações hospitalares: sistematização de um método de custeio híbrido à luz dos ABC e da UEP.** Dissertação de Mestrado em Contabilidade. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil. (2006).

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W.; DA SILVA, Flávio Soares Corrêa. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial.** 2006.

THOMPSON, James D. **Organizations in action: social science bases of administration.** 1967.

WICKRAMASINGHE, Danture; ALAWATTAGE, Chandana. **Management accounting change: approaches and perspectives.** Routledge, 2007.

WOODWARD, Joan. **Management and technology.** HM Stationery Off., 1958.

WOODWARD, J. **Industrial organization: theory and practice.** London: Oxford University Press, 1965.

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-85107-09-3



9 788585 107093