

UMA ANÁLISE DO FUNCIONAMENTO DO CONTROLE INTERNO: ESTUDO DE CASO EM UMA CLÍNICA MÉDICA

Sthefane Santos Aquino¹
Expedito dos Santos Santana²

RESUMO: O controle interno é uma ferramenta crucial para as organizações, principalmente na área da saúde, devido a sua complexidade nos processos, regulamentações e normas, e riscos à segurança dos pacientes, tornando indispensável o uso de um sistema de controle interno robusto. A pesquisa buscou analisar os níveis de eficiência e eficácia do funcionamento do sistema de controle interno utilizado em uma clínica médica, localizada na cidade de Ilhéus-Ba. Para isso, foram realizadas entrevista estruturada com a gerente e aplicação de questionário aos funcionários, além da utilização de observação direta, a fim de acompanhar suas operações e estratégias em tempo real. Por fim, foi constatado que o sistema de controle interno existente na clínica é pouco desenvolvido, afetando a sua eficiência nos processos, bem como o seu retorno esperado.

Palavras-chave: Controle interno. Eficiência e eficácia. Mitigar erros. Clínica médica.

ABSTRACT: Internal control is a crucial tool for organizations, especially in healthcare, due to its complexity in processes, regulations and standards, and risks to patient safety, making the use of a robust internal control system indispensable. The research sought to analyze the levels of efficiency and effectiveness of the operation of the internal control system used in a medical clinic located in the city of Ilhéus-BA. To this end, a structured interview was conducted with the manager and a questionnaire was applied to the employees, in addition to the use of direct observation, in order to monitor their operations and strategies in real time. Finally, it was found that the existing internal control system in the clinic is poorly developed, affecting its efficiency in the processes, as well as its expected return.

Keywords: Internal control. Efficiency and effectiveness. Mitigate errors. Internal Medicine.

1 INTRODUÇÃO

Com o passar do tempo, o sistema de controle interno vem tomando grandes proporções nas organizações, devido à constante evolução de riscos emergentes e a necessidade de responder de forma adequada a esses riscos. Dessa forma, atribui-se aos administradores total responsabilidade em proteger o patrimônio da empresa, gerir os

¹Graduanda do curso de bacharelado em Administração. Faculdade de Ilhéus – CESUPI.

²Especialista em Economia de Empresas Corporativas. Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC.

recursos da forma mais eficiente e eficaz possível, estando em conformidade com os regulamentos legais aplicáveis.

Andrade (2020) aborda a importância do controle interno como um fator crucial dentro da organização, se concentrando na alta administração, servindo como base para os componentes de controle construídos, garantindo que sejam operados efetivamente. Uma empresa com um controle fraco ou até mesmo a ausência dele, pode acarretar falhas, interferindo nos objetivos organizacionais. Portanto, sem um ambiente de controle sólido, a organização pode enfrentar desafios no seu funcionamento, resultando em ineficiências no desempenho das atividades, atrapalhando o alcance dos seus objetivos.

O controle interno é aplicado em diversos segmentos, seja ela privada ou pública. Ao direcionar o foco para a gestão de saúde, esta é apontada pela sociedade como um campo de extrema importância, portanto, torna-se indispensável o bom gerenciamento do controle interno, a fim de fornecer um serviço de alta qualidade, atendendo adequadamente às necessidades dos pacientes, além de promover segurança, evitando propagação de registros tanto dos profissionais de saúde quanto dos pacientes, protegendo a privacidade deles. Cruz e Glock (2003, p. 20) afirma que “estas atividades, exercidas pelos diversos segmentos da estrutura organizacional, constituem os chamados controles internos”.

4443

O sistema de saúde é um campo crítico que enfrenta desafios significativos, como a demanda crescente no serviço de qualidade oferecido. A gestão inadequada de recursos pode resultar no uso ineficiente ou inapropriado de suprimentos médicos e materiais, o tempo dos profissionais, dos pacientes e dos recursos operacionais, acarretando atrasos no atendimento, agendamentos ineficientes, além dos processos administrativos se tornarem demorados, incluindo a má gestão financeira. Sendo assim, torna-se necessário analisar como é feito o seu processo de gerenciamento de forma que se possa garantir a eficiência e eficácia do sistema de controle interno.

Nesta perspectiva de um bom sistema de controle interno, em uma clínica médica, objeto de estudo da pesquisa, não é diferente, pois tal sistema permite compreender de forma detalhada os desafios encontrados, bem como avaliar práticas adotadas de controle interno em um setor privado, visto que, em uma organização do ramo da saúde, precariedade de recursos, falta de qualificação de pessoal estão sempre presentes. Nesse bojo, o objetivo deste trabalho busca analisar o funcionamento do controle interno através de um estudo de caso

em uma clínica médica, observar os níveis de eficiência e eficácia, identificar falhas de controle interno, bem como recomendar formas de implementação de controles a fim de mitigar impactos negativos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Controle interno

O controle interno abrange um conjunto de métodos adotados em uma organização para detectar fraudes e atingir os seus alvos. Assim, seus objetivos consistem em proteger os ativos, verificar relatórios contábeis a fim de auxiliar nas tomadas de decisões gerenciais e produzir informações confiáveis, promover operações eficazes e eficientes, reduzir a não conformidade, entre outros.

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas adotados pela empresa para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidelidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração (Corbari e Macedo, 2012, p. 73).

Attie (2011), diz que o controle interno são os métodos e instrumentos planejados pela empresa com o intuito de dirigir as suas atividades, limitar, ou seja, estabelecer restrições, implementar práticas a fim de garantir uma boa governança, e conferir para que as suas atividades estejam alinhadas com os seus objetivos traçados, tendo como o seu propósito fundamental o alcance e cumprimento eficaz dos objetivos.

Hurt (2014), aponta que alguns gestores, acionistas, funcionários e outras partes interessadas (stakeholders) da organização desejam que a empresa funcione da forma mais eficiente e eficaz possível, apresentando demonstrações contábeis confiáveis, garantindo que que os ativos desses participantes estejam seguros.

A existência de controles internos em uma organização facilita a eficiência e eficácia das operações, possibilitando que a empresa responda de forma adequada aos riscos emergentes. Sendo assim, qualquer empresa que pretenda conduzir os seus negócios de maneira ordenada e eficiente, é preciso implementar em seu sistema medidas de controle para reduzir os efeitos dos erros, sendo o seu foco estabelecido no topo da administração. Tais medidas de controle interno é o fator primordial para o impedimento de fraudes e

desfalques, sendo a sua implementação prioridade máxima para as empresas (Andrade, 2020).

Para que haja um controle interno na empresa, é necessário executar medidas sistemáticas, visto que é um conjunto contínuo e não uma ação única, que visa garantir que as operações sejam conduzidas de maneira ordenada e eficiente, protegendo os seus recursos contra danos e perdas, identificando e prevenindo a ocorrência de erros e fraudes, mantendo a qualidade e confiabilidade dos dados contábeis, além das informações financeiras da empresa, garantindo a eficiência e segurança das suas operações (Camargo, 2017).

As empresas vêm enfrentando constantemente um cenário de evolução quanto à sua gestão, trazendo consigo riscos emergentes, sejam eles sociais, ambientais e de governança, podendo afetar a sua lucratividade e até mesmo a sua sobrevivência. Com isso, o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway e Commission (Coso) e o World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) consideram que desenvolver a governança e os processos de gerenciamentos de riscos na empresa, podem ajudar na identificação, avaliação e redução desses riscos, facilitando o processo de controle interno.

Segundo Andrade (2020, p. 16), “um sistema de controles internos aumenta em abrangência à medida que a empresa aumenta de tamanho”. Conforme as empresas crescem, vão se tornando cada vez mais complexas, devido as demandas e desafios que surgem com o aumento da organização. Diante disso, o aumento da abrangência do controle interno é uma resposta fundamental a essas mudanças para acompanhar o seu desenvolvimento.

Para Luz (2015), “os controles só fazem sentido a partir do momento em que eles são moldados de acordo com um objetivo específico muito bem definido”. Ou seja, o controle interno só é válido quando é projetado com um propósito específico e muito bem definido. Esse fator ajuda a assegurar que os controles sejam direcionados para áreas delicadas no qual requerem um monitoramento.

Andrade (2020, p. 17) destaca alguns pontos importantes para o entendimento do conceito de controle interno:

Os controles internos são baseados em um forte ambiente de controle e de práticas comerciais sólidas que, na maioria dos casos, serão apoiadas por políticas; no entanto, a falta de políticas formais não impede de boas práticas de negócios.
O pessoal administrativo e departamental é o dono dos controles internos.
Os controles internos são essenciais para todos os aspectos do negócio.
Controles internos fazem a coisa certa acontecer pela primeira vez.

Controles internos devem ser incorporados, mas não em processos de negócios. Os controles internos fornecem uma garantia razoável, mas não absoluta, de que os objetivos da organização serão atingidos.

Diante dessa visão de controle interno, é possível perceber como esse sistema é crucial para o bom andamento da organização. O seu funcionamento é essencial, visto que proporciona a integridade, segurança, eficiência e eficácia das operações da empresa.

2.2 A estrutura do controle interno

As organizações que possuem um bom controle, normalmente mantem suas linhas bem definidas de autoridade, responsabilidade e prestação de contas. A estrutura do controle interno é construída com o intuito de fornecer segurança para que os objetivos gerais da organização sejam alcançados. Para isso, os componentes do controle interno são classificados em ambientes de controle, avaliação de riscos, procedimentos de controle, informação e comunicação e monitoramento.

Figura 1 – Estrutura Integrada do COSO de controles internos



Fonte: COSO – Framework (2013)

TCEMG (2012) e Camargo (2017) descrevem esses componentes como:

Ambiente de controle – os ambientes de controle abrangem princípios básicos que partem da consciência das pessoas, na qual determinam um ambiente de controle eficaz, como: integridade e valores éticos, comprometimento com competências, importância do conselho de administração, filosofia e estilo da administração, estrutura organizacional, autoridade e responsabilidade, políticas e procedimentos de recursos humanos;

Avaliação de riscos – diz respeito a identificação e análise dos riscos relevantes para o sucesso da organização. Tal componente ajuda a identificar em como os riscos devem ser monitorados e avaliados, bem como revelar a preparação e tolerância da administração referente a algum risco. Dentre esses processos, encontram-se: a identificação e mensuração dos riscos, avaliação da tolerância aos riscos e desenvolvimento de respostas;

Atividades de políticas – são políticas e procedimentos implantadas na organização, que são projetadas de modo que os seus objetivos sejam alcançados, minimizando problemas;

Informação e comunicação – são diretrizes estabelecidas para que as atividades de controle interno de forma eficiente e eficaz, como a qualidade da informação, abrangendo as características no que se refere a tempestividade, precisão e acessibilidade, e a comunicação eficaz, abrangendo a clareza, onde todos devem entender o seu papel no sistema de controle, e a relação dos trabalhos individuais com os dos demais;

Atividade de monitoramento – o monitoramento se dá através das atividades rotineiras, ou seja, de forma contínua. Seu objetivo é avaliar a qualidade de atuação, identificando sua eficácia, a fim de proporcionar a proteção necessária para a empresa. Dentro desse processo é possível identificar e corrigir falhas do sistema, antes que impacte de forma negativa a organização.

4447

Os componentes do controle interno são responsáveis por garantir que a organização funcione de forma eficiente. Sendo assim, é necessário que a organização esteja atrelada ao cumprimento das regras e normas para que se possa produzir informações seguras e atingir os seus objetivos. Na perspectiva de Agyei-Mensah (2016), são os componentes que sustentam os objetivos, no entanto, isso dependerá do compromisso que a organização tem com as suas práticas internas.

2.3 A importância do controle interno

Para se avaliar a adequação do sistema de controle interno, faz-se necessário verificar o nível de eficiência dos fluxos operacionais, bem como analisar a relevância das informações obtidas. Dessa forma, a confiabilidade das informações extraídas desses fluxos, da qual os administradores tomam decisões com um olhar no objetivo universal da empresa, assume uma fundamental importância.

Segundo Andrade (2020, p. 32), “manter a qualidade, o controle e o desempenho da empresa por meio da implementação de métodos preventivos de controle interno é indicar que um sistema desenvolvido de controle interno represente uma barreira protetora contra vários tipos de manipulação de dados e fraude”. Sendo assim, a importância de implementar métodos preventivos de controle interno na organização está interligado em deixar um ambiente seguro, visto que, a barreira de proteção acaba impedindo formas de manipulação do sistema.

À medida que as informações se expandem, torna-se fundamental a implementação de procedimentos e normas, constituindo um controle interno mais efetivo, para que assim, possa ser atendidos os objetivos da empresa. Dessa forma, com procedimentos internos estabelecidos, permite a empresa uma consistência, mesmo que a supervisão das atividades sejam desafiadoras para os administradores (Almeida, 2010).

Attie (2010, p. 151) destaca que “a importância do controle interno fica patente a partir do momento em que se torna impossível conceder uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto”. Portanto, torna-se inviável investir em uma empresa que não apresente controle interno, pois a sua integridade acaba se comprometendo, sendo insuficiente a relação de confiança com os stakeholders e clientes na organização, gerando um impacto negativo.

Além disso, os administradores conseguem identificar as fraquezas de suas operações apontadas pelo controle interno, tornando clara a real situação da organização, podendo detectar os possíveis erros, impedindo a ocorrência de anomalias, fraudes e atos de dolo contra a empresa. Ademais, o controle interno também é calcado pela existência de pessoas qualificadas, aptas para exercer as suas tarefas. Muito embora, vale ressaltar que, um ambiente de trabalho que apresente pessoas honestas em seu sistema, só aumenta a confiança necessária na execução das atividades, entretanto, esse fato não pode ser determinante na existência de um bom controle interno, uma vez que ele não pode ser substituído pela confiança.

Em uma organização, é indispensável saber equilibrar a liberdade dos funcionários, na intenção de se obter melhores resultados, e ao mesmo tempo ser necessário evitar abusos que possam gerar resultados para benefícios próprios de forma indevida, gerando prejuízos

na organização. Isso enfatiza a importância do monitoramento das atividades por meio de um sistema de controle interno eficaz.

Attie (1998, p. 113) confirma essas afirmações ao dizer que:

Um sistema de controle interno implica que os funcionários tenham liberdade de atuação na execução de seus compromissos para buscar melhores resultados. Contudo, para evitar que esses mesmos funcionários exorbitem em suas funções e possam tirar benefícios em seus próprios proveitos e causarem, deste modo, prejuízos a entidade social, por erros intencionais ou dolosos, um adequado sistema de controle interno limita a prática desses atos e possibilita que estes não permaneçam arquivados em definitivo.

Uma organização sem um controle interno eficiente gera desperdícios, irregularidades, fraudes, entre outros, deteriorando a sua integridade. Além disso, não haveria confiabilidade em suas informações, resultando em conclusões nocivas e erradas.

2.4 O controle interno na gestão de saúde

De acordo com Mishra e Vaysman (2001), as informações da gestão de organizações são um fator primordial para um planejamento estratégico eficaz, um bom desempenho operacional, identificando áreas de melhoria, além de subsidiar no processo decisório, garantindo adaptação contínua às mudanças.

No entanto, o uso de ferramentas na gestão de saúde requer cuidados adicionais, em virtude da especificação utilizada em relação ao serviço prestado, sendo esta assistência em saúde, promovendo o bem-estar dos pacientes. Neste sentido, o controle interno se torna uma ferramenta necessária para esse tipo de gestão, com foco em evitar situações indesejáveis, como ineficiência operacional, fraudes e uso indevido de recursos, contribuindo para melhores resultados.

Atualmente há uma grande demanda pelos serviços oferecidos de qualidade no setor de saúde e com baixo custo. Entretanto, esses sistemas vêm enfrentando desafios complexos em relação a isso, como a superlotação, tanto em clínicas como em hospitais, gerando tempos de espera longos e insatisfação dos pacientes, os altos custos de equipamentos, tecnologia e de pessoal, escassez de profissionais de qualificados, entre outros desafios encontrados no dia a dia. De modo geral, para atender a essa grande demanda é necessário adoção de práticas de gestão eficientes. Vieira (2005) destaca controle interno como um conjunto de métodos implementados pela administração, visando a segurança e eficiência das operações. O autor

também aborda a importância de um sistema de controle interno que abranjam unidades técnicas coordenadas através de um órgão central a fim de promover consistência e eficácia do controle interno. Dessa forma, o controle interno desempenha funções cruciais no setor de saúde, protegendo a organização contra riscos, assegurando que esteja em conformidade com as regulamentações, promovendo segurança aos pacientes e demais partes interessadas, entregando um serviço de alta qualidade.

Na gestão de saúde, torna-se vital um faturamento eficiente, no qual está profundamente ligado ao uso adequado do controle interno. Barin (2007) diz que o faturamento é um elemento essencial do controle interno, atribuída ao departamento financeiro da organização, onde são realizadas várias funções, como contas a pagar e receber, tesouraria, entre outras tarefas relacionadas ao financeiro. Ele ainda enfatiza a importância da precisão nos registros, uma vez que os erros no processo de faturamento podem levar a incoerências nas informações financeiras, podendo impactar de forma negativa nas tomadas de decisões. Assim, com a aplicabilidade adequada do controle interno, há uma linha de defesa contra discrepâncias financeiras, além de garantir a confidencialidade de informações dos pacientes no processo de faturamento.

O treinamento e desenvolvimento pessoal também é um fator crucial na organização, cujo bom desempenho de profissionais de saúde auxilia na entrega de cuidados de qualidade, contribuindo para um ambiente eficiente. O treinamento facilita o uso eficiente de tecnologias e sistema, promove uma cultura de melhoria contínua, além de abranger habilidade de comunicação evitando mal-entendidos.

Um sistema de controle interno que funcione corretamente não depende apenas do planejamento efetivo da empresa e da eficiência dos procedimentos e práticas instituídas, mas também da competência de todo o pessoal envolvido, para levar adiante, de forma eficiente e econômica, os procedimentos prescritos. Assim todas as pessoas que compõem a empresas precisam receber informações adequadas para a realização de suas tarefas e treinamentos apropriados no âmbito técnico, gerencial e operacional (Attie, 1998, p. 117).

O controle interno, por sua vez, desempenha um papel fundamental na gestão de saúde, permitindo que suas operações sejam coordenadas de forma eficiente e eficaz, contribuindo para melhores resultados.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Para Fachin (2017) método é uma ferramenta indispensável aos pesquisadores em qualquer área de formação a fim de lhe oferecer uma orientação geral para a condução de suas pesquisas. Dessa maneira, entende-se por métodos, um conjunto de atividades racionais e seguras, nas quais permitirão o alcance dos objetivos, apresentando os caminhos percorridos para a realização do estudo.

A qualificação metodológica da pesquisa define-se como qualitativa, no que consiste em uma visão detalhada e interpretativa das práticas do controle interno na clínica, identificando os seus desafios, podendo fornecer soluções práticas para melhorias, diante do seu contexto atual. Collis e Hussey (2005) afirmam que o processo da pesquisa de natureza qualitativa é caracterizada pela subjetividade, cujo seu foco é a observação de grupos, explorando suas percepções e experiências compartilhadas, objetivando a compreensão profunda das atividades sociais e humanas.

Quanto aos seus objetivos, é denominada como pesquisa descritiva e explorativa. Descritiva porque serão analisadas detalhadamente as práticas do controle interno, permitindo diagnosticar o serviço oferecido pela empresa. Explorativa pois permite identificar áreas potenciais oportunidades de melhoria nos processos de controle interno da empresa. O método de pesquisa adotado trata-se de um estudo de caso, se concentrando em uma clínica médica, na qual não foi autorizada para a divulgação o seu nome, portanto, o objeto de estudo será referido como “clínica médica” ao longo deste artigo. A pesquisa na clínica busca entender a eficiência das práticas do controle interno, e compreender a exploração aprofundada e complexidades envolvidas.

Para a coleta de dados, foi realizada uma entrevista estruturada com a gerente da clínica e aplicado um questionário aos funcionários, a fim de coletar informações detalhadas sobre a gestão referente às práticas do controle interno. Foi utilizada também a observação direta como forma de acompanhar o planejamento e execução das estratégias e operações da clínica, para identificar as práticas de controle que contribuem para a sua eficiência ou que afetam diretamente a qualidade dos serviços de saúde, em tempo real.

Para o embasamento do tema em questão, foi realizada uma revisão de literatura em artigos científicos, livros e dissertações, no qual contribuiu a fundamentar teoricamente a pesquisa, ajudando na compreensão do desenvolvimento das melhores práticas de controle.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Apresentação da empresa

A clínica médica, objeto de estudo, localizada no centro da cidade Ilhéus-ba, foi inaugurada em 28 de junho de 1980, oferecendo cuidados de saúde de alta qualidade, buscando proporcionar, desde então, atendimento personalizado e eficaz aos seus pacientes. Seu corpo clínico conta com 15 especialista altamente qualificado, juntamente com serviços de exames laboratoriais, e 20 colaboradores que desempenham um papel crucial na prestação de serviços aos pacientes.

A clínica oferece uma gama de atendimentos pelo convênio, abrangendo 21 planos, como também atendimentos particulares. A clínica é composta por três médicos diretores, sendo eles financeiro, recursos humanos e técnico. O setor administrativo é composto pela gerente, faturista e auxiliar administrativo. Os colaboradores que compõem o setor operacional são as recepcionistas, telefonistas, porteiros e serviços gerais, prontos para atender as diversas necessidades de saúde de seus pacientes.

4452

4.1.1 Missão

Cuidar de vidas” refletindo o compromisso de fornecer cuidados de saúde as pessoas de maneira holística, entregando excelência nos serviços prestados.

4.1.2 Visão

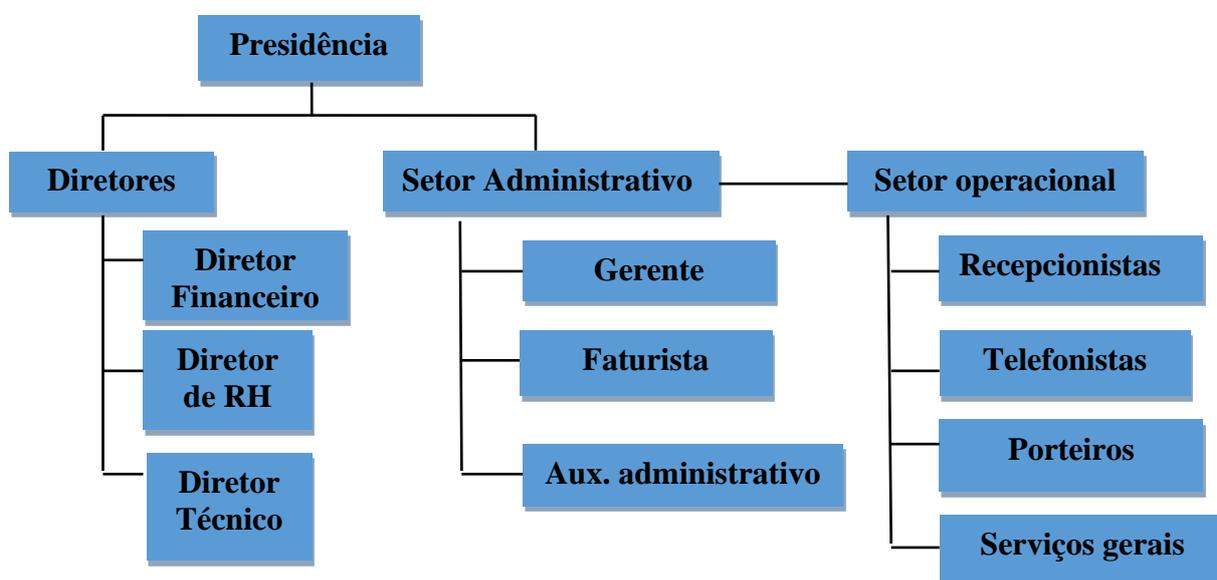
Tornar uma clínica médica de referência através do tratamento humanizado, pela ampla gama de serviços oferecidos e especialidades, implicando de forma positiva desde o atendimento ao paciente até a qualidade do tratamento médico.

4.1.3 Valores

Compromisso de fornecer cuidados com a saúde de alta qualidade, aderindo padrões de conduta ética, garantindo um ambiente seguro para os pacientes e reconhecendo o papel fundamental dos colaboradores, proporcionando um ambiente de trabalho respeitoso

4.1.4 Organograma

Figura 2 – Organograma da Clínica Médica



4.2 Análise da entrevista (Gerente)

Para que se obtenha eficiência na gestão organizacional, é preciso adotar métodos de controle interno, o que deve ser entendido como um conjunto de procedimento e métodos na qual protege os ativos, produzindo dados confiáveis, assegurando no alcance dos objetivos estratégicos da organização, ajudando o administrador a detectar erros ou irregularidades, conduzindo nas tomadas de decisões.

Conforme relato da gerente da clínica:

Para garantir a segurança e a eficiência nas operações da nossa clínica, implementamos alguns procedimentos de controle interno, no qual inclui primeiramente a conformidade com as leis, como por exemplo, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD); o controle de segurança de informações dos pacientes;

padronização no que se refere as atividades operacionais; controle de medicamentos; controle de estoque como também de financeiro (Alana, 2024).

De acordo com o relato da gerente em relação aos controles internos implementados na clínica, a mesma enfatiza o compromisso da organização no que se refere a segurança e eficiência de suas operações, adotando medidas de proteção às informações confidenciais dos pacientes, estabelecendo a qualidade nos serviços prestados através da padronização das atividades operacionais, gerenciando os medicamentos e estoque para que sejam armazenados adequadamente, monitorando prazos de validade evitando desperdícios, monitorando as finanças, atestando a transparência das transações financeiras, além de afirmar o compromisso de estar dentro dos regulamentos aplicáveis. Percebe-se que a clínica dispõe de controles internos no qual desempenham um papel fundamental relacionado a segurança dos pacientes, otimização operacionais e conformidade legal. Além disso, é importante destacar o papel da gestão financeira, onde o faturamento e o controle de contas a pagar e a receber se enquadram nesse processo, pois com um controle rigoroso desses componentes, a clínica consegue prevenir perdas financeiras, fraudes, cobranças incorretas, entre outros.

De acordo com a gerente da clínica, há registros de todos os procedimentos médicos de cada paciente, tanto convênios quanto particulares.

4454

Todas as consultas médicas e exames são registrados em nosso sistema, como também as contas a pagar e a receber. Alguns pagamentos são efetuados por meio de cheques, enquanto outros são pagos de maneira tradicional, com a obtenção da nota fiscal. As contas a receber são verificadas e monitoradas com o intuito de serem faturadas e recebidas dentro do prazo. Ambos são lançados nas planilhas médicas, em seguida, escaneados e arquivados. No faturamento utilizamos relatórios de cada paciente para o cadastro de materiais, despesas e medicamentos de acordo com o seu convênio. Os pagamentos que recebemos dos convênios são destinados uma parte aos médicos e a outra parte para cobrir as despesas mensais, funcionários e afins. São produzidas planilhas para cada médico, contendo todas as despesas mensais. Além disso, nas consultas e exames particulares, são retidos 5% do valor do caixa para as despesas diárias da clínica. Todos os relatórios financeiros são enviados para a contabilidade (Alana, 2024).

De acordo com o que foi relatado, a clínica demonstra um gerenciamento financeiro de forma organizada, colocando em prática os pensamentos dos autores Zunta e Lima (2017) sobre o processo dos registros de todos os documentos, iniciando-se a partir da entrada do paciente no serviço de saúde, ressaltando a fluidez da equipe com o departamento de faturamento a fim de facilitar o fechamento da fatura. Entretanto, em teste de observância, notou-se que há glosas no ato do processo de faturamento, devido a falhas nas informações

documentadas dos pacientes ou por codificação incorreta na fatura, tendo um impacto significativo no financeiro da clínica. Em vista disso, é importante que a clínica monitore essas glosas e tome medidas corretivas, treinando a equipe sobre a importância da documentação completa e monitorando regularmente as documentações a fim de detectar quaisquer irregularidades, minimizando seu impacto na gestão financeira.

O monitoramento, por sua vez, é outro componente importante do controle interno, onde determina se as ações financeiras e operacionais estão funcionando de forma eficaz. Com o processo de monitoramento é possível identificar falhas de controle provenientes de atividades operacionais com resultados inesperados ou incompatíveis com os objetivos da administração e financeiro, como destacado anteriormente. Esse tipo de controle proporciona uma visão abrangente sobre o desempenho organizacional, como também a eficácia em relação aos demais controles internos. Em relação a empresa estudada, a gerente compartilha o processo de monitoramento utilizado na clínica:

Antes de tudo, eu e os diretores estabelecemos os objetivos que desejamos alcançar, identificamos os possíveis riscos e os controles ideais para mitigá-los. Após isso, comunico aos colaboradores e passo a verificar todos os registros e relatórios, como também faço o processo de observação em relação a eles com suas responsabilidades, sempre quando posso. Para saber se está sendo realizado adequadamente, observo se o monitoramento abrange todas as áreas da clínica, como também se o retorno do processo está sendo satisfatório. O ideal seria que fosse realizado de forma regular, entretanto, devido as demandas, só consigo realizar o monitoramento de 2 a 3 vezes por semana (Alana, 2024).

O processo de monitoramento da clínica, apesar de estar presente, não é tão satisfatório, sendo insuficiente em alguns aspectos, pois ao analisar as informações fornecidas pela gerente, não se confirma as abordagens feitas pelos autores Gramling; Rittenberg e Johnstone (2012), quando se diz que as avaliações futuras dos controles internos dependerão de um monitoramento robusto e eficiente. Limitar o monitoramento pode acarretar lentidões nas respostas em questões emergentes relacionados a detecções de problemas ou irregularidades, como também a impossibilidade de monitorar todas as áreas da clínica, deixando passar despercebido possíveis problemas. No entanto, foi observada a eficácia na comunicação entre o setor administrativo com o operacional e, a importância de estabelecer os objetivos e identificar os riscos, definindo os controles adequados antes mesmo do monitoramento. Essa atitude coopera para que a clínica consiga lidar melhor com os potenciais problemas, embora ela não tenha um monitoramento contínuo.

No que se refere aos riscos, a clínica tem consciência dos riscos responsáveis pelo sucesso da organização. Um ato importante para instituir um controle interno forte, no qual propõe-se em proteger seus pacientes e sua reputação, posto que, conforme os autores Gramling; Rittemberg e Johnstone (2012) a incapacidade que a empresa tem de identificar os riscos, pode resultar em deficiências nos seus processos, o que segundo a gerente, não é o caso da clínica.

A clínica possui alguns riscos relevantes que podem impactar de forma significativa o sucesso da organização, como a questão da qualidade no atendimento, problemas com a infraestrutura da clínica, e a reputação devido à alguns incidentes negativos (Alana, 2024).

Analisando o que foi relatado observou-se que a clínica preza muito pela qualidade no atendimento, reforçando com a sua equipe a importância da empatia e a comunicação clara com os pacientes, tendo em vista que falhas nessas áreas podem levar a perda de confiança e até mesmo a processos judiciais. Seguindo a mesma linha de raciocínio a sua reputação, a falta de empatia, erros nos registros médicos, entre outras diversas falhas encontradas nos serviços prestados em uma clínica médica, podem impactar de forma negativa a imagem da clínica, dificultando o processo de atrair mais pacientes.

No que diz respeito a infraestrutura da clínica, a falta de acesso aos pacientes deficientes em algumas áreas da clínica, especificamente onde são realizados procedimentos médicos, causam transtorno aos pacientes como também para os seus acompanhantes, levando a insatisfação deles, afetando também a sua reputação. Entretanto, foi respondido na pergunta posterior que esses riscos são discutidos juntamente com as estratégias da clínica, pois para garantir um planejamento estratégico eficaz não basta apenas detectá-los, mas sim, debater a fim de alinhar os seus objetivos, auxiliando nas tomadas de decisões mais precisas.

Sim, pois tenho consciência da relevância que tem a discussão dos riscos para o desenvolvimento de abordagens eficazes, bem como enfrentar os desafios potenciais (Alana, 2024).

A gerente ainda compartilha o tipo de sistema utilizado pela clínica, Prodoctor, no qual proporciona um melhor desempenho, funcionalidades e confiabilidade. Ela ainda ressalta que o controle interno tem ajudado muito a manter a qualidade na gestão e nos serviços, visto que ela consegue identificar processos redundantes, sendo possível ajustes para aumentar a sua eficiência.

4.3 Análise dos respondentes (Funcionários)

nicialmente, ao aplicar o questionário, buscou-se entender o nível da compreensão dos funcionários em relação ao sistema de controle interno. Os resultados revelaram que 7 funcionários possuem conhecimento baixo, o que em termos percentuais representam 37%. A maior parte dos funcionários não possuem conhecimento nenhum sobre o controle interno, sendo representado por 9 correspondentes, com um percentual de 47%. Apenas 3 deles apresentam conhecimento médio, representando respectivamente 16%. Esses resultados apresentam um impacto negativo, visto que, o conhecimento baixo ou a falta dele pode acarretar violação nas políticas e procedimentos, gerando ineficiências operacionais.

Tabela 1 Nível de entendimento sobre os procedimentos de controle interno da clínica

	Frequência	Frequência relativa (%)
Alto	0	0%
Médio	3	16%
Baixo	7	37%
Nenhum	9	47%
Total	19	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Em contrapartida, conforme a tabela 2, buscou-se entender a percepção dos funcionários acerca da utilização de sistemas ou procedimentos para garantir a precisão e segurança de registros médicos na clínica, contendo sim e não nas alternativas, obtendo um resultado unânime, onde é possível constatar que, apesar de não saberem o que de fato significa o sistema de controle interno, eles tem ciência que uma de suas medidas são adotadas, sendo um ponto positivo para a organização, pois os funcionários acabam reconhecendo a importância de manter os registros em segurança, impactando na qualidade e segurança do atendimento, além de refletir na capacidade da clínica em cumprir com suas obrigações legais e regulatórias com a proteção de dados.

Tabela 2 Percepção dos funcionários em entender se a clínica utiliza sistemas ou procedimentos para garantir a precisão e segurança dos registros médicos

	Frequência	Frequência relativa (%)
Sim	19	100%
Não	0	0%
Total	19	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A tabela 3 apresenta a importância da conduta ética dos funcionários na organização. Observa-se que 12 respondentes, o que representa 63% consideram a conduta ética muito importante, enquanto 37% consideram indispensável para o bom funcionamento da clínica, o que representa 7 funcionários. Com base nos resultados, constata-se que os funcionários revelam que a conduta ética desempenha um papel significativo no ambiente de trabalho, sendo essencial para garantir a transparência, confiabilidade e integridade das ações internas da clínica.

4458

Tabela 3 Importância da conduta ética dos colaboradores na organização

	Frequência	Frequência relativa (%)
Muito importante	12	63%
Pouco importante	0	0%
Indispensável para o bom funcionamento da clínica	7	37%
Irrelevante para o bom funcionamento da clínica	0	0%
Total	19	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A questão seguinte questionava se os procedimentos atuais da clínica ajudam a minimizar os problemas. Como apresentado na tabela 4, 8 funcionários afirmaram que “em grande parte, sim”, indicando eficiência nesses procedimentos ao minimizar problemas, mesmo reconhecendo que ainda há possibilidades de melhorias. Além disso, 7 funcionários afirmaram que sim, ajudam “completamente”, o que significa que 37% deles estão altamente

satisfeitos com os procedimentos. Por fim, apenas 4 funcionários, o que representa 21%, identificam um impacto positivo dos procedimentos existentes na minimização dos problemas. No geral, todos apresentam uma percepção positiva em relação a questão levantada, no entanto, isso não anula o fato de aprimorar de forma contínua, os procedimentos atuais, a fim de garantir eficácia no controle interno.

Tabela 4 Percepção dos funcionários se os procedimentos atuais da clínica ajudam a minimizar os problemas

	Frequência	Frequência relativa (%)
Não	0	0%
Em grande parte, sim	8	42%
Moderadamente	4	21%
Completamente	7	37%
Total	19	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Na questão seguinte foi indagado se os processos da clínica são seguidos constantemente, obtendo 37% de respostas satisfatórias, demonstrando comprometimento com os processos instituídos na organização, o que é positivo para o controle interno da clínica. Outra parte da equipe, constituída por 32% dos funcionários, demonstram uma flexibilidade ao seguir os processos, afirmando que podem seguir, dependendo da situação. Embora não seja algo muito satisfatório para a organização, ainda assim reconhecem a importância de segui-los, conforme a situação. Entretanto, outros 32% dos funcionários manifestam preocupação ao revelar que ocasionalmente há desvios, ou seja, funcionários que encontram desafios ao seguir os processos, sendo um risco para a organização.

Tabela 5 Opinião dos funcionários se os processos são seguidos constantemente

	Frequência	Frequência relativa (%)
Sim, são seguidos rigorosamente	7	37%
Às vezes, depende da situação	6	32%
Não, são ignorados frequentemente	0	0%
Ocasionalmente há desvios	6	32%
Total	19	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Em seguida, conforme tabela 6, foi abordado acerca dos funcionários receberem suporte necessário para realizar suas tarefas de forma eficiente, onde 3 funcionários, o que representa apenas 16% da equipe, demonstraram grande satisfação, outros 3 indicaram que não recebem o suficiente, deixando subentendido que poderia ser mais aprimorado em alguns aspectos. A maioria, com 13 funcionários, representando 68%, consideram que o suporte recebido poderia melhorar. Isso ressalta a importância do setor administrativo de investir no suporte adequado, a fim de evitar falta de recursos, sobrecarga das atividades, deficiência na comunicação, entre outros, para que os funcionários possam desempenhar as suas funções de forma eficaz.

Tabela 6 Suporte necessário para realização das tarefas de forma eficiente

	Frequência	Frequência relativa (%)
Sim, é satisfatório	3	16%
Não, é inadequado para a eficiência	0	0%
Poderia melhorar	13	68%
Não o suficiente	3	16%
Total	19	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Quando verificada a flexibilidade e a adaptação às mudanças, conforme apresentado na tabela 7, 2 funcionários (11%), afirmaram que a organização apresenta um conservadorismo, sendo raro a implementação de novas ideias e práticas, podendo limitar a capacidade de responder de forma eficaz aos desafios. 6 consideram neutra, indicando uma empresa cuja flexibilidade não é o seu marco. A maioria dos funcionários, com 9 respondentes representando 47%, percebem que a organização adere às mudanças e reconhece a importância da flexibilidade, entretanto, há espaço para melhorias. Por fim, os 2 funcionários consideram satisfatória a cultura organizacional quanto a sua flexibilidade e adaptação às mudanças, indicando uma postura positiva da empresa quanto a sua adequação às necessidades de adaptação.

Tabela 7 Cultura organizacional em relação a sua flexibilidade e adaptação às mudanças

	Frequência	Frequência relativa (%)
Resistente às mudanças	2	11%
Neutra	6	32%
Aberta, porém poderia melhorar	9	47%
Satisfatória, promove flexibilidade	2	11%
Total	19	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Nesse aspecto, as exigências dos pacientes vem cada vez mais aumentando, fazendo com que a clínica ajuste os seus serviços atendendo as suas necessidades e preferências, bem como o avanço da tecnologia que desempenha um papel crucial na prestação de serviços, sendo a clínica capaz de adotar as novas tecnologias que vem surgindo, para um bom funcionamento operacional, mantendo a sua eficiência, não deixando de mencionar também que o setor de saúde está sujeito a mudanças regulatórias frequentes. Sendo assim, vale destacar a importância da flexibilidade e adaptação às mudanças para garantir que os controles internos funcionem eficazmente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

4461

Dada a relevância que o controle interno tem nas organizações, especificamente no setor de saúde, onde as demandas e desafios se encontram em constante crescimento, buscou-se analisar como o sistema de controle interno implementados na clínica está operando, verificando se os mesmos estão sendo úteis para a gestão, com o intuito de garantir sua eficiência e eficácia. E além disso, sugerir alterações nos métodos atuais, a fim de mitigar impactos negativos, melhorando a sua gestão.

Durante o tempo em que se aplicava a pesquisa, foi possível notar que, no geral, os métodos de controle adotados pela clínica contribuem para o aperfeiçoamento dos serviços prestados. Entretanto, no que diz respeito ao faturamento, apesar de demonstrar organização nos registros e arquivamento das informações, percebeu-se um controle fraco, sendo necessário aprimoramento, investindo em sistema de faturamento mais avançado, permitindo integrar diferentes processos financeiros em uma única plataforma, reduzindo a intervenção manual, como também riscos, resultando em maior eficiência e precisão nos registros financeiros.

No que tange aos procedimentos de monitoramento, constatou-se que, embora haja uma abordagem sistemática, ainda há espaços para melhorias e fortalecer ainda mais o processo. Dessa forma, o uso adequado de ferramentas de software pode facilitar o processo de monitoramento, permitindo a automação de lembretes de verificação, como também fornecer atualizações em tempo real, sendo possível identificar discrepâncias. Além disso, é importante garantir que todos os funcionários estejam cientes de suas funções e treinados, fortalecendo ainda mais esse processo.

Outro ponto importante a ser comentado, diante do que foi visto na análise, é o nível de compreensão dos funcionários em relação ao sistema de controle interno, que conforme resultado, muitos deles não tem conhecimento nenhum sobre o assunto, podendo levar a perda de eficiência e produtividade e comprometimento na qualidade do serviço. Educar os funcionários quanto ao seu sistema de controle é fundamental para promover uma cultura organizacional transparente e colaborativo.

Mediante o exposto, considerando a importância do controle interno na clínica, pode-se afirmar que este ainda não se encontra consolidado, havendo alguns pontos a serem melhorados, como mencionado acima, a fim de identificar a eficácia das práticas utilizadas na clínica. É evidente que o controle interno assume um papel importante na organização, fornecendo respostas mais ágeis às inexistências encontradas nos processos de trabalho, além de garantir a conformidade, transparência e eficiência no alcance dos seus objetivos.

REFERÊNCIAS

AGYEI-MENSAH, Bem K. Internal Control Information Disclosure and Corporate Governance: evidence from na Emerging Mrket. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, ISSN: 1472-0701, v. 16, n. 1, pp.79-85, 2016. Disponível em <https://papers.ssm.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2724963>. Acesso em 25 out. 2023.

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANDRADE, A. F. **Controle interno**. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 29 out. 2023.

ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARIN, D. S., **A importância do controle interno para o setor de contas do Hospital Universitário de Santa Maria.** UFSM, 2007. Disponível em https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/1103/Barin_Diego_Sacchet.pdf?sequence=1&isAlloWed=y. Acesso em 22 de outubro de 2023.

CAMARGO, R. F., O que um sistema de controle interno pode fazer pela sua empresa? Tudo sobre vantagens, princípios e Metodologia Coso. 2017. **Treasy** - Planejamento e Controladoria. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/controle-interno/>. Acesso em 26 de outubro de 2023.

COSO. **Gerenciamento de riscos corporativos** - estrutura integrada. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>. Acesso em 29 de outubro de 2023.

CRUZ, F.; GLOCK, J. O. **Controle interno nos municípios.** São Paulo: Atlas, 2003.

CORBARI, E. C.; MACEDO, J. J. **Controle interno e externo na administração pública.** Curitiba: InterSaberes, 2012.

GRAMLING, A. A.; RITTENBERG, L. E.; JOHNSTONE, K.M. 7. ed. **Auditoria.** 7. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

HURT, R. L. **Sistemas de informações contábeis.** 3. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

LUZ, E. E. (org.). **Auditoria e perícia contábil trabalhista.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

4463

MISHRA, B.; VAYSMAN, I. **Cost-system choice and incentives** - tradicional vs. Activity-based costing. *Journal of Accounting Research*, v. 39, n.3, p. 619-641, dez. 2001.

VIEIRA, C. **O controle interno nas câmaras municipais, segundo a Lei de Responsabilidade Fiscal.** <Disponível em: https://federativo.bndes.gov.br/f_estudo.htm.> Acesso em 01 de novembro de 2013.

ZUNTA, R. S. B.; LIMA, A. F. C. Processo de auditoria e faturamento de contas em hospital geral privado: um estudo de caso. **Rev. Eletr. Enferm**, Goiânia, v. 19, a43, 2017.