Aplicação de Ferramentas Gerenciais em Organizações do Terceiro Setor de João Pessoa



Vanessa Conceição Pastorelli[1]; Vera Lúcia Cruz[2]; Ramon Rodrigues dos Santos[3]

[1] Universidade Federal da Paraíba; [2] Universidade Potiguar [3]Universidade Federal da Paraíba

RESUMO

A contabilidade gerencial pode auxiliar a gestão das organizações por meio das ferramentas gerenciais e a utilização destas na gestão de organizações do terceiro setor pode se tornar mais eficiente, facilitando a captação de recursos junto à sociedade. Sendo assim, esta pesquisa teve como objetivo fazer um estudo acerca das ferramentas gerenciais utilizadas para tomada de decisão pelos gestores das organizações sem fins lucrativos da cidade de João Pessoa-PB. O método utilizado nesta pesquisa foi o exploratório, caracterizado como um estudo múltiplo de caso. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário com perguntas abertas e fechadas, bem como entrevistas informais. Tanto o questionário como as entrevistas foram direcionados aos gestores, contadores ou pessoas diretamente ligadas à gestão de recursos financeiros, humanos ou econômicos das seis organizações investigadas. Feita a análise dos dados, foram verificadas características do respondente e da organização, assim como o nível de conhecimento e a percepção dos gestores acerca da utilização das ferramentas gerenciais. Os resultados indicam que embora os respondentes detenham conhecimento sobre as ferramentas propostas no estudo, estas não são aplicadas por motivos relacionados à não adaptação às necessidades dos gestores e falta de organização nas operações internas da entidade, como a falta de tempo e o despreparo do pessoal atuante na entidade. Dentre as ferramentas gerenciais abordadas neste estudo, a mais utilizada para a tomada de decisão entre as seis organizações é o planejamento estratégico e entre as menos utilizadas, o orçamento, indicadores de desempenho e o benchmarking.

Palavras chave: Contabilidade gerencial. Ferramentas gerenciais. Terceiro setor.

ABSTRACT

Management accounting can help management of organizations through management tools and their use in the management of third sector organizations can become more efficient, facilitating the collection of resources from society. Therefore, this research aimed to make a study about the management tools used for decision making by managers of non-profit organizations in the city of João Pessoa. The method used in this research was exploratory, characterized as a multiple case study. For data collection, a questionnaire was used with open and closed questions, as well as informal interviews. Both the questionnaire and the interviews were directed to managers, accountants or people directly involved in the management of financial, human or economic resources of the six organizations investigated. After analyzing the data, the characteristics of the respondent and the organization were verified, as well as the level of knowledge and the managers' perception about the use of managerial tools. The results indicate that although the respondents have knowledge about the tools proposed in the study, they are not applied for reasons related to non-adaptation to the needs of managers and lack of organization in the internal operations of the entity, such as lack of time and staff unpreparedness Active in the entity. Among the management tools discussed in this study, the most used for decision making among the six

organizations is strategic planning and among the least used, budget, performance indicators and benchmarking.

Key Words: Management accounting. Management tools. Third sector.

1. INTRODUÇÃO

As entidades sem fins lucrativos, classificadas como integrantes do terceiro setor, passaram a ganhar maior participação no mercado brasileiro e visibilidade pela sociedade nas discussões que envolvem a contabilidade, geralmente no que diz respeito à gestão e as obrigações legais, fiscais e tributárias (ALBUQUERQUE, 2006; SANTOS, 2008; OLIVEIRA; MANOLESCU, 2010) viabilizando a prestação de serviços que atendem a demandas sociais coletivas. Neste contexto, a contabilidade gerencial busca atender todos os usuários internos da organização com as informações econômicas para o processo de tomada de decisão, avaliação dos resultados empresariais e desempenho dos gestores, em todas as etapas do processo de gestão.

Por existirem diferentes usuários que se relacionam com essas entidades, a utilização de ferramentas gerenciais pode ajudar a qualificar a gestão tornando-a mais eficiente e adequada às peculiaridades do setor, como por exemplo, a não geração de lucro. Por mais que sejam consideradas sem finalidade lucrativa, não deixam de ser organizações, que precisam de uma gestão qualificada, que propicie a avaliação dos recursos aplicados na consecução de sua missão.

Diante disso, este trabalho possibilitará verificar a relação da contabilidade gerencial com a gestão das organizações do terceiro setor, no que tange à tomada de decisão, apresentando as ferramentas gerenciais que são utilizadas por tais organizações na cidade de João Pessoa-PB, a partir da seguinte questão de pesquisa: **Quais as ferramentas gerenciais utilizadas para a tomada de decisão pelos gestores das entidades sem fins lucrativos na cidade de João Pessoa?**

Consoante Santos e Moraes (2013), as organizações do terceiro setor por vezes são administradas por pessoas que geralmente têm pouco ou nenhum conhecimento contábil, devido ao fato de estarem motivadas pela questão social e espírito de voluntariedade. Não obstante, estando o setor em estágio de expansão, verifica-se a necessidade de especialização profissional na área – segundo pesquisa realizada no ano de 2010 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), existiam cerca de 290,7 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil, representando 5,2% do total de 5,6 milhões de entidades que integravam o CEMPRE (Cadastro Central de Empresas) do IBGE, entidades essas lucrativas ou não, públicas ou privadas.

No que se refere aos recursos das entidades sem fins lucrativos, a maioria das receitas é referente às doações e receitas públicas, desta forma, mesmo não gerando lucro, estes tendem a cobrar a reciprocidade da instituição. Dadas tais características, a relação de *accountability* é muito forte nestas entidades (OLAK; NASCIMENTO, 2010). Neste contexto, faz-se interessante a aplicação de ferramentas gerenciais no auxílio da gestão das entidades sem fins lucrativos, se utilizadas como meios para o alcance de uma gestão eficiente, uma espécie de "mola propulsora" para o desenvolvimento, bom desempenho e continuidade da organização.

Neste contexto, o presente estudo possui como objetivo evidenciar as ferramentas gerenciais utilizadas para tomada de decisão pelos gestores das entidades do terceiro setor na cidade de João Pessoa-PB, identificando quais ferramentas são utilizadas como suporte para a tomada de decisão, elencando as ferramentas que mais se adequam às particularidades das organizações estudadas, apontando as dificuldades da implantação das ferramentas gerenciais e realizar um comparativo das ferramentas gerenciais utilizadas por estas organizações.

Esse estudo pretende expandir o assunto na área acadêmica, visto que a discussão acerca da utilização de ferramentas gerenciais para as organizações do terceiro setor é embrionária (ENSSLIN; VIANNA, 2007). Com essa pesquisa, propõe-se colaborar com a prática profissional ao evidenciar de que modo às ferramentas gerenciais de contabilidade aplicadas às organizações do terceiro setor podem auxiliar gestores e profissionais da contabilidade atuantes na área.

2. DESENVOLVIMENTO

As organizações sem fins lucrativos possuem certas particularidades que tornam sua gestão mais complexa (SANTOS, 2008). Ainda, segundo o autor, devido às particularidades e a evidência que essas organizações vêm ganhando perante a sociedade e a economia, a necessidade de capacitação técnica e gerencial se faz cada vez mais presente, bem como o desenvolvimento de sistemas de gestão e operações próprias que se adequem às suas necessidades.

No cenário econômico mundial, o terceiro setor alcança as organizações sem fins lucrativos, representadas pela sociedade civil atuando de forma contemporânea para a produção de bens e/ou realização de serviços em prol da sociedade, estando incluso entre os três que existem responsáveis por movimentar a economia sendo o primeiro setor, designado como o Estado, o segundo setor, composto pelas empresas privadas e o mercado, e por último o terceiro setor, citado anteriormente.

O Quadro 1 mostra algumas características mais relevantes dos três setores supracitados, facilitando o entendimento quanto à finalidade e fins para quais surgiram, os valores que carregam consigo, e a natureza dos trabalhos prestados.

QUADRO 1 – CARACTERIZAÇÃO DOS SETORES

CARACTERÍSTICAS	ESTADO	MERCADO	TERCEIRO SETOR
Propriedade	Pública	Privada	Privada
Finalidade	Pública	Privada	Pública
Valores	Públicos	Individuais	Coletivos e Públicos
Fins econômicos	Sem fins lucrativos	Com fins lucrativos	Sem fins lucrativos
Natureza do trabalho	Servidores públicos	Empregados	Voluntário/Funcionários

FONTE: FERNANDES E MOURA (2009)

Consoante Olak e Nascimento (2010), o terceiro setor são as entidades que se encontram fora do contexto do Estado e do mercado, e que não reflete adequadamente o que são e a função que representam atualmente no contexto social, econômico e político. As organizações que compõem esse setor são formadas por diversos recursos - humanos, materiais e financeiros - o que faz com que se torne um desafio promover a gestão de tais recursos, a fim de atingirem o fim para qual foram criadas: a geração de benefícios sociais.

O principal arcabouço legal acerca das organizações sem fins lucrativos é a Lei 6.404/76, a Lei das Sociedades por Ações. Segundo Araújo (2006, p.53), esta Lei "[...] pode ser aplicada às demais organizações que se utilizem de recursos escassos no cumprimento de seus objetivos". Dentro da estrutura das Normas Brasileiras de Contabilidade, também existem as que contemplam as organizações do terceiro setor. A Resolução 1.409/2012 do CFC aprovou a NBC - ITG - 2002, que aplica também ao terceiro setor os Princípios de Contabilidade, já que servem como condição de legitimidade das Normas Brasileiras de Contabilidade e a NBC - ITG - 1000 - Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas, ou ainda, o IFRS full quando tratar de enfoques não abordados na NBC - ITG - 2002.

Toda a normatização tratada neste tópico deve ser observada quando na criação, continuidade ou extinção das organizações sem finalidade lucrativa. Convém lembrar que não basta apenas a observância das normas e legislações. O acompanhamento e aperfeiçoamento da gestão, no que tange aos recursos financeiros, humanos e econômicos é fundamental podendo a organização fazer esse monitoramento e controle através das ferramentas gerenciais, que auxiliam a tomada de decisão.

Em um mundo cada vez mais competitivo, que as organizações entre tantas necessidades, precisam também de ferramentas que permitam avaliar o desempenho organizacional, dentre as ferramentas gerenciais foram destacadas algumas para alinhar com a atividade do estudo, são elas: fluxo de caixa, orçamento, planejamento estratégico, indicadores de desempenho, e *benchmarking*.

Segundo Gimenes, Francisco e Silva (2011), o fluxo de caixa é responsável por demonstrar todas as entradas e saídas de recursos financeiros, de forma que o gestor possa saber quais os recursos que adentraram, bem como os que saíram da organização em um determinado período de tempo. O CPC 03 (2010), fluxos de caixa são as entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa. O fluxo de caixa tem relação com a Demonstração dos Fluxos de Caixa, que é um relatório contábil mais analítico e detalhado, que apresenta as entradas e saídas de recursos financeiros fazendo menção ao método direto e ao método indireto. Embora não seja um relatório exigido formalmente, é uma ferramenta de suporte à tomada de decisão e ao controle gerencial das entidades sem fins lucrativos.

O orçamento, segundo Frezatti (2009) é um plano cronológico, que tem o intuito de efetivar a estratégia elaborada e escolhida para ser posta em prática. É o efeito, o resultado do planejamento estratégico, apontando se o projeto foi eficaz. Evidencia-se que segundo Frezatti (2009) e Horngren *et al.* (2000), o orçamento é peça fundamental para suporte a decisão, desta forma, depreende-se que o orçamento é uma ferramenta que pode ajudar na gestão de qualquer organização, sendo ela com finalidade lucrativa ou não.

O planejamento estratégico é uma forma utilizada pela organização, para usar os recursos da maneira mais eficaz possível, como forma de alcançar estrategicamente os objetivos. Segundo Alday (2000), são medidas que a organização pode adotar para melhorar o desempenho gerencial, bem como melhor gerenciar as oportunidades verificadas em seu ambiente. Depreende-se que a estratégia deve ser capaz de avaliar alguns aspectos, como a vulnerabilidade diante de situações que ameacem a continuidade da organização e a flexibilidade no que tange às alterações sofridas.

Conforme Kiyan (2001) a forma de se avaliar o desempenho apresenta-se como elemento de fundamental importância no processo de gestão organizacional, e não deve ser visto apenas como aspecto ligado ao controle, mas também como suporte para avaliar se as estratégias estão sendo válidas ou não. Refere-se a uma exibição quantificável das particularidades dos produtos ou serviços. Depreende-se, assim, que os indicadores de desempenho são ferramentas que auxiliam a gestão na medida em que

possibilitam o exame e averiguação das atividades, identificando e corrigindo problemas para que se efetivem as mudanças.

Para Cleto (2004), o *benchmarking* permite que sejam tomadas como base para gestão, as melhores práticas de outras empresas, objetivando um comportamento avantajado nas áreas estratégicas, táticas e operacionais. Infere-se que nas organizações do terceiro setor, a utilização desta ferramenta pode ser vista como uma relação de cooperação entre as organizações, com vistas a aperfeiçoar seus processos objetivando beneficiar as pessoas que utilizam dos seus serviços.

3. METODOLOGIA

Os dados foram coletados através da utilização de questionários com perguntas abertas e fechadas, e através da utilização de entrevistas informais. Os questionários, bem como as entrevistas, foram aplicados aos gestores, contadores ou à pessoa que estivesse diretamente ligada à gestão dos recursos financeiros, humanos ou econômicos das organizações sem fins lucrativos da cidade de João Pessoa-PB. O questionário teve sua estrutura dividida em três blocos, cada qual com sua finalidade.

O primeiro bloco tratou da identificação do respondente, contendo oito perguntas. As duas primeiras perguntas trataram do gênero e idade do respondente. A terceira, quarta e quinta perguntas foram referentes à formação escolar e função desempenhada na organização. A sexta, sétima e oitava perguntas referiram-se ao respondente enquanto gestor da organização, no que tange ao tempo desempenhado na mesma função, e ainda se é voluntário ou remunerado, e quais outras atividades desempenhadas além da principal.

O segundo bloco do questionário contou com sete questões que objetivaram traçar a identificação da organização pesquisada. A primeira questão foi referente ao tempo existente da organização. A segunda e terceira perguntas trataram da área de atuação e classificação das organizações. A quarta questão buscou levantar informações de quantas pessoas trabalhavam na entidade, sendo voluntários ou remunerados.

A quinta teve como objetivo saber se a organização possuía ou não parcerias, sendo que as que possuíam podiam marcar como sendo com o governo, com empresas privadas, com outras organizações do terceiro setor, e caso mantessem parcerias com outro tipo de organização, podiam citar. A sexta questão tratou das principais fontes de recursos financeiros das entidades e a sétima se referiu à divulgação de informações para a sociedade e colaboradores, que faz referência ao *accountability*.

Já o terceiro bloco do questionário continha sete questões, que pretenderam aferir qual a percepção dos gestores das organizações do terceiro setor acerca das ferramentas gerenciais e sobre a utilização das mesmas na gestão das organizações, identificando o grau de conhecimento dos gestores acerca das ferramentas gerenciais que foram citadas, verificar se as ferramentas apresentadas no quadro da questão 1 eram utilizadas para a tomada de decisão, fazer alusão de sua utilização com os recursos financeiros e humanos da organização, a periodicidade de elaboração das ferramentas, caso fossem utilizadas e não utilizadas, na questão 4 foram trazidas seis alternativas para a não utilização.

Por fim, o terceiro bloco buscou verificar quais eram os maiores desafios encontrados na gestão das organizações do terceiro setor, na ótica dos gestores, apresentar quais foram os benefícios percebidos pelo respondente com a utilização das ferramentas gerenciais e a última questão, objetivou medir o grau de importância, na percepção do respondente, quanto à utilização de ferramentas gerenciais no processo de tomada de decisão.

Os dados foram examinados quantitativamente, utilizando planilhas eletrônicas, para agrupar os dados semelhantes, de forma que fossem montadas as tabelas e gráficos apresentados. Houve também uma análise qualitativa, no que se refere à entrevista realizada. A utilização da entrevista informal surgiu como forma de auxiliar e complementar a análise dos resultados obtidos nos questionários. Isto posto, foi realizado o levantamento de dados no que se refere às características do respondente e da organização, bem como acerca da percepção dos gestores sobre as ferramentas gerenciais que podem ser utilizadas para a tomada de decisão.

Através da análise dos dados coletados foi possível a verificação do conhecimento do respondente quanto às ferramentas gerenciais, bem como quais delas são utilizadas para a tomada de decisão, os motivos para a não utilização das mesmas e a percepção geral no que se refere à elaboração e utilização dessas ferramentas.

4. METODOLOGIA

4.1 Características dos Entrevistados

Os respondentes dos questionários e entrevistas informais que serviram de base para coleta de dados da pesquisa, foram os responsáveis pelos recursos financeiros, humanos ou econômicos das organizações do terceiro setor da cidade de João Pessoa-PB. O Quadro 2 mostra as características de cada um dos respondentes das seis

organizações investigadas, como gênero, idade, formação profissional e tipo de contrato, se remunerado ou voluntário.

QUADRO 2 – CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS

ASPECTOS	ORGANIZAÇÕES					
	A	B	C	D	E	F
Gênero	M	M	M	F	F	M
Idade	35	42	20	57	21	49
Formação	Superior completo	Superior completo	Superior incompleto	Superior completo	Superior incompleto	Pós-graduação completa
Contrato	Voluntário	Voluntário	Voluntário	Voluntário	Voluntário	Voluntário

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2016)

Através do Quadro 2 é possível verificar a diversidade de gênero dos gestores das organizações. As idades são diversificadas, mostrando que existe tanto jovens, que adquiriram conhecimentos recentes, quanto pessoas de meia idade, o que pode caracterizar mais experiência acumulada. O item "Formação" mostrou que duas das organizações apresentadas possuem gestores que estão em andamento do ensino superior, uma delas possuem um pós-graduado e as outras três possuem gestores com ensino superior completo.

Quanto à questão do pagamento pelo serviço prestado, nenhum dos gestores apontou receber remuneração por seus serviços. Todos afirmaram trabalhar voluntariamente. Essa questão foi uma das discussões abordadas nas entrevistas e o motivo básico e comum que todos alegaram pelo fato de trabalharem e não auferirem remuneração foi o fato de estarem motivados pelas causas sociais.

4.2 Características das organizações

O questionário aplicado na coleta de dados dispôs de um bloco que tratava apenas das características das seis organizações estudadas, buscando traçar os aspectos como o tempo de existência das organizações, conforme é apresentado no Quadro 3.

QUADRO 3 – TEMPO DE EXISTÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES

CARACTERÍSTICAS	ORGANIZAÇÕES					
	A	B	C	D	E	F
Tempo de Existência	De 6 a 10 anos	De 6 a 10 anos	Menos de 5 anos	De 6 a 10 anos	Menos de 5 anos	Mais de 20 anos

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2016)

Conforme mostra o Quadro 3, a maior parte das organizações existem entre 6 e 10 anos, tendo apenas a organização F com mais de 20 anos. As outras duas organizações estudadas possuem menos de 5 (cinco) anos de existência. Quanto às áreas de atuação e a classificação das organizações, estas são em sua maioria organizações não governamentais e organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade, que atuam predominantemente nas áreas de saúde, filantropia e voluntariado, serviços sociais e educação e pesquisa, conforme é mostrado nos Quadros 4 e 5, respectivamente. As cinco áreas de atuação mostradas no Quadro 4 estão inclusas nas onze existentes. Optou-se por trabalhar com as cinco áreas mencionadas devido estarem essas, classificadas nas respostas das organizações investigadas.

QUADRO 4 – ÁREAS DE ATUAÇÃO

ORGANIZAÇÕES	ÁREAS DE ATUAÇÃO				
	SERVIÇOS SOCIAIS	SAÚDE	FILANTROPIA E VOLUNTARIADO	EDUCAÇÃO E PESQUISA	RELIGIÃO
A					X
B	X	X	X		
C	X		X		
D	X	X			
E				X	
F	X		X		

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2016)

Nota-se que quatro das seis organizações pesquisadas atuam na área de "Serviços Sociais" à população, o que representa 66,67% da quantidade total de organizações estudadas. Três trabalham com a "Filantropia e Voluntariado", gerando 50% do total; duas delas trabalham com "Saúde", o que representa 33,33%, e as que trabalham com "Educação e Pesquisa" e "Religião" são representadas por 16,67% cada uma, tendo apenas uma organização em cada uma das duas últimas áreas mencionadas.

No Quadro 5 foram consideradas apenas duas classificações dentre as cinco existentes, devido ao fato das organizações estudadas terem sido enquadradas em

organizações não governamentais ou organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade.

QUADRO 5 – CLASSIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

ORGANIZAÇÕES	CLASSIFICAÇÃO	
	ONGS	ORGANIZAÇÕES FILANTRÓPICAS BENEFICENTES E DE CARIDADE
A	X	
B	X	
C		X
D	X	
E		
F		X

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2016)

Dessa forma, foi possível fazer um comparativo das informações fornecidas por cada uma das entidades, de forma que os resultados obtidos se mantivessem alinhados aos objetivos da pesquisa. O estudo ainda buscou constatar se as organizações investigadas possuíam parcerias.

Todas as organizações alegaram possuir ligação com empresas privadas. As organizações A, B, C e F informaram possuir parceiros do terceiro setor. A organização F foi a única a informar ter parcerias com o governo, mesmo que esporádicas. Nenhuma das entidades informou não possuir parcerias, mostrando que os outros dois setores partícipes da economia: O primeiro setor (Estado) e o segundo setor (mercado) colaboram com as organizações do terceiro setor, mesmo que moderadamente.

O trabalho em questão, também, investigou as principais fontes de recursos financeiros das organizações apresentadas. Todas elas, exceto a organização C e E, possuem as doações como uma das principais fontes de recursos. As contribuições fazem parte dos recursos da outra organização sem fins lucrativos e da organização D. As entidades C e E apresentaram como principal fonte de captação de recursos, as receitas de vendas de produtos, mercadorias ou serviços.

Contudo, o gestor dessa organização afirmou que tal fonte de recursos é voluntária, estando o aposentado lúcido, livre para a opção da contribuição. Complementou dizendo que os gastos fixos na manutenção das atividades da organização não são mantidos com esse valor, já que é voluntário. Não seguindo obrigatoriedade de contribuição, o idoso pode deixar de contribuir. Outro ponto que foi discutido na pesquisa, foi a relação de accountability existente entre a entidade do terceiro setor e a sociedade em geral. Todas as organizações disseram divulgar

informações para a sociedade e colaboradores sempre, sem precisar que sejam solicitadas.

4.3 Percepção dos gestores acerca das ferramentas gerenciais

No tocante a percepção dos gestores acerca das ferramentas gerenciais, a pesquisa observou que todos possuíam conhecimento sobre o assunto. As ferramentas abordadas nesse estudo eram todas identificadas pelos gestores, sendo excetuado o *Benchmarking*, que só as organizações C e E possuíam conhecimento, conforme é mostrado no Quadro 6.

QUADRO 6 – CONHECIMENTO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS

ORGANIZAÇÕES	FERRAMENTAS GERENCIAIS			
	FLUXO DE CAIXA	ORÇAMENTO	*BENCHMARKING*	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
A	X	X		
B	X	X		X
C	X	X	X	
D	X	X		X
E	X	X	X	X
F	X	X		X

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2016)

Além do conhecimento, o estudo objetivou identificar quais as ferramentas não eram elaboradas, quais eram, e quais eram utilizadas para a tomada de decisão. Desta forma, percebeu-se que embora os gestores conheçam as ferramentas gerenciais, elas não são totalmente utilizadas.

A última etapa do questionário fazia referência à periodicidade da elaboração das ferramentas gerenciais, que causou respostas heterogêneas, com a organização A afirmando elaborar as ferramentas quinzenalmente, a B quinzenalmente e mensalmente. A organização C e E alegaram não possuir periodicidade na elaboração, pois esta variava de acordo com as necessidades dos gestores. O quadro 7 mostra quais ferramentas não são elaboradas, quais são, e mostra aquelas que são utilizadas como suporte à tomada de decisão.

QUADRO 7 – UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS

ORGANIZAÇÕES	FLUXO DE CAIXA			ORÇAMENTO			INDICADORES DE DESEMPENHO			*BENCHMARKING*			PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO		
	NÃO ELABORA	ELABORA	UTILIZA PARA TOMADA DE DECISÃO	NÃO ELABORA	ELABORA	UTILIZA PARA TOMADA DE DECISÃO	NÃO ELABORA	ELABORA	UTILIZA PARA TOMADA DE DECISÃO	NÃO ELABORA	ELABORA	UTILIZA PARA TOMADA DE DECISÃO	NÃO ELABORA	ELABORA	UTILIZA PARA TOMADA DE DECISÃO
A		X			X		X			X			X		
B		X			X		X			X					X
C			X			X			X			X			X
D		X			X			X		X				X	
E			X			X			X			X			X
F			X	X				X		X					X

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2016)

Através do Quadro 7 é possível perceber que o benchmarking é pouco utilizado pelas organizações. O motivo para a não utilização, segundo os gestores, foi o desconhecimento, por não saberem do que se tratava. O fluxo de caixa é elaborado em todas as organizações em estudo, seja por simples elaboração ou para a tomada de decisão, devido ao fato de ser uma ferramenta muito importante no controle financeiro das operações da entidade, segundo os entrevistados. Os gestores das organizações relataram perceber benefícios com a utilização das ferramentas gerenciais, que estavam entre decisões mais estruturadas, alinhamento dos recursos orçados com o que realmente foi gasto, e a não repetição de tarefas.

Todos os respondentes consideraram de "muito importante" a "importante" a utilização de ferramentas gerenciais no processo de tomada de decisão. Quando questionados acerca do motivo de não as utilizarem em sua gestão, mesmo conhecendo-as e considerando-as importantes, alegaram ter falta de tempo e mão-de-obra escassa com competências gerenciais.

Para que sejam verificadas alterações nesse quadro encontrado, os gestores podem tentar manter contínuo aperfeiçoamento da gestão, organizando os processos internos, fazendo um estudo e levantamento das informações que são necessárias para a tomada de decisão diária, para que possam ser utilizadas as ferramentas gerenciais que mais se adaptam às suas necessidades.

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo fazer um estudo acerca das ferramentas gerenciais que podem ser utilizadas para tomada de decisão, nas organizações sem fins lucrativos da cidade de João Pessoa-PB. Tratando de ferramentas gerenciais, conforme os dados coletados, verificou-se que embora os respondentes detenham conhecimento acerca das ferramentas propostas no estudo, estas não são aplicadas por motivos relacionados à não adaptação às necessidades dos gestores e falta de organização nas operações internas da entidade, como por exemplo, falta de tempo e pessoal despreparado.

Em consonância com o conhecimento, os respondentes foram questionados quanto à aplicabilidade das ferramentas na gestão da organização. Foi verificado que quatro das seis organizações pesquisadas não elaboram os indicadores de desempenho, o orçamento, o *benchmarking* e o planejamento estratégico. As organizações que se utilizam do fluxo de caixa e dos indicadores de desempenho são divididas entre as que apenas o elaboram, e as que elaboram para tomada de decisão. O orçamento é mais elaborado, apenas, do que utilizado para tomada de decisão.

Agora no que se refere ao planejamento estratégico, este é elaborado em sua maioria para atender às necessidades dos gestores no que se refere às decisões. O *benchmarking* também é elaborado para atender exclusivamente questões decisórias. A ferramenta mais utilizada para a tomada de decisão entre as seis organizações investigadas foi o planejamento estratégico, e as menos utilizadas foram o orçamento, os indicadores de desempenho e o *benchmarking*.

Conclui-se que a aplicação de ferramentas gerenciais como auxílio à tomada de decisão pelos gestores das organizações sem fins lucrativos da cidade de João Pessoa-PB é superficial. Para melhorar esse cenário, sugere-se que os gestores das organizações simulem a aplicabilidade de tais ferramentas, com vistas a observarem o resultado trazido com tal aplicação. Além disso, podem ser adotados métodos que organizem as atividades internas da organização, fazendo com que os objetivos fiquem mais definidos, de forma que a aplicação das ferramentas atenda as necessidades do gestor e desta forma, a gestão se torne eficiente.

Espera-se que os resultados encontrados motivem trabalhos vindouros, com vistas a colaborar com a gestão das organizações do terceiro setor. O estudo pode também ser desenvolvido em outros estados, para que os resultados possam ser comparados e sugere-se a aplicabilidade de outras ferramentas gerenciais não tratadas

nesse estudo, com o intuito de diversificar o cenário e aperfeiçoar a gestão das organizações sem fins lucrativos.

REFERÊNCIAS

ABONG - ONGs no Brasil. **Números e dados das Fundações e Associações Privadas Sem Fins Lucrativos no Brasil** - Pesquisa FASFIL 2010 – lançada em dezembro de 2012 - Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. Disponível em: <http://www.abong.org.br/ongs.php>. Acesso em: 10 nov. 2014.

ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Fae**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio 2000.

ARAÚJO, O. C. **Contabilidade para organizações do terceiro setor**. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. **Código Cívil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ leis/2002/l10406.htm >. Acesso em: 23 nov. 2014.

_____. **Lei nº 9.637**, de 15 de maio de 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9637.htm >. Acesso em: 23 nov. 2014.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 08 jan. 2015.

CLETO, M. G. **Método proposto para realização da atividade de *benchmarking*:** uma experiência no setor automotivo. 2004. Disponível em: <http://demec.ufpr.br/laboratorios/labprod/artigos/artigo05.pdf>. Acesso em: 18 out. 2014.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial:** teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial:** planejamento e controle. 5. ed. Atlas: São Paulo, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999; 2012.

GIMENES, A. A.; FRANCISCO, D. F.; SILVA, É. T. G. Fluxo de Caixa. In: ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO, III., 2011. **Anais**... 2011.

HORNGREN, C.T. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil**. 2012. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/fasfil.pdf>. Acesso em: 29 set. 2014.

KIYAN, F. M. **Proposta para desenvolvimento de Indicadores de Desempenho como Suporte Estratégico**. 2001. 108 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade de São Paulo, São Carlos, 2001.

OLAK, P. A. **Aplicando o *Benchmarking* às organizações do terceiro setor.** Disponível em: <http://www.crcpr.org.br/new/content/publicacao/revista/revista129/bench.htm >. Acesso em: 10 jan.2015.

_____; NASCIMENTO, D. T. **Contabilidade para Entidades sem Fins Lucrativos:** Terceiro Setor. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, M. I. P. **O desafio da gestão nas organizações do terceiro setor da cidade de João Pessoa – PB**. 2008. 77 f. Monografia (Graduação em Administração) - Centro Universitário de João Pessoa, João Pessoa, 2008.