



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I - CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**SISTEMAS DE CONTROLE NO TERCEIRO SETOR DE UMA INSTITUIÇÃO  
ECLESIASTICA: um estudo de caso na Igreja Evangélica Catedral das Assembleias de  
Deus - Ministério de Madureira da cidade de Campina Grande – PB**

**Dalanne Mayara Guimarães Rodrigues**

**Campina Grande – PB  
2014**

**DALANNE MAYARA GUIMARÃES RODRIGUES**

**SISTEMAS DE CONTROLE NO TERCEIRO SETOR DE UMA INSTITUIÇÃO  
ECLESIAÍSTICA: um estudo de caso na Igreja Evangélica Catedral das Assembleias de  
Deus - Ministério de Madureira da cidade de Campina Grande – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso - TCC apresentado ao Departamento do Curso de Ciências Contábeis, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: MSc. Lúcia Silva Albuquerque de Melo

**Campina Grande - PB  
2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

R696s Rodrigues, Dalanne Mayara Guimarães  
Sistemas de controle no terceiro setor de uma instituição eclesialística [manuscrito] : Um estudo de caso na Igreja Evangélica Catedral das Assembléias de Deus - Ministério de Madureira da cidade de Campina Grande – PB / Dalanne Mayara Guimarães Rodrigues. - 2014.  
21 p.

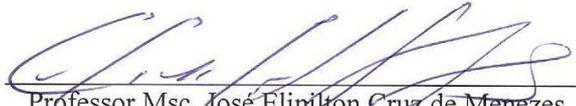
Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.  
"Orientação: Profa. Ma. Lúcia Silva Albuquerque de Melo, Departamento de Contabilidade".

1. Terceiro setor. 2. Sistemas de controle. 3. Igreja Evangélica Catedral das Assembleias de Deus. 4. Ministério de Madureira Campina Grande-PB. I. Título. 21. ed. CDD 658.048

**DALANNE MAYARA GUIMARÃES RODRIGUES**

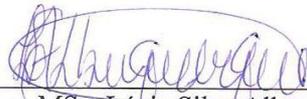
**SISTEMAS DE CONTROLE NO TERCEIRO SETOR DE UMA INSTITUIÇÃO  
ECLESIAÍSTICA: um estudo de caso na Igreja Evangélica Catedral das Assembleias de  
Deus - Ministério de Madureira da cidade de Campina Grande – PB**

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, sendo aprovado em sua forma final.

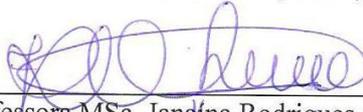


Professor Msc. José Elinilton Cruz de Menezes  
Coordenador do Trabalho de Conclusão de Curso

Professores que compuseram a banca:



Professora MSc. Lúcia Silva Albuquerque de Melo  
Orientadora - (UEPB)



Professora MSc. Janaina Rodrigues de Moraes Luz  
Membro - (UEPB)



Professor MSc. Ricardo Ferreira Dantas  
Membro - (UEPB)

**Campina Grande – PB. 26 de novembro de 2014.**

## RESUMO

RODRIGUES, Dalanne Mayara Guimarães. **SISTEMAS DE CONTROLE NO TERCEIRO SETOR DE UMA INSTITUIÇÃO ECLESIAÍSTICA: um estudo de caso na Igreja Evangélica Catedral das Assembleias de Deus - Ministério de Madureira da cidade de Campina Grande – PB.** 2014. 21 folhas. Trabalho de conclusão de curso – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande – PB, 2014.

O presente estudo concentra-se no objetivo geral de verificar se os sistemas de controle da Igreja Evangélica Catedral das Assembleias de Deus – Ministério de Madureira, localizada na cidade de Campina Grande – PB atendem às necessidades de transparência, de avaliação de desempenho e de comunicação da organização. A escolha do tema surgiu em decorrência do crescimento do setor religioso, ocasionando a necessidade de novas pesquisas empíricas. Assim sendo, para consecução de tal objetivo, a pesquisa se revestiu de caráter exploratório e descritivo, cujos instrumentos técnicos utilizados foram a revisão bibliográfica, estudo de caso e levantamento de dados e de natureza quanti-qualitativa. Na pesquisa de caso, foram aplicados questionários, os quais foram tabulados e submetidos à análise descritiva. Os resultados indicaram a existência de sistemas de controle pouco sofisticados, pois a instituição religiosa não presta contas (*accountability*) sistematicamente, seus indicadores de avaliação de desempenho consistem apenas no acompanhamento de indicadores financeiros e quanto ao aspecto de comunicação, os únicos demonstrativos elaborados pela igreja são demonstrativos de caráter financeiro: o demonstrativo de entradas e saídas (receitas e despesas) e o demonstrativo dos saldos (caixa e bancos). Por fim, constatou-se que os sistemas de controle da igreja são falhos, pois atendem apenas parcialmente às necessidades de transparência, avaliação de desempenho e comunicação na igreja pesquisada.

Palavras-chave: Terceiro Setor. Sistemas de Controle. Igreja Evangélica Catedral das Assembleias de Deus – Ministério de Madureira.

## 1 INTRODUÇÃO

Em 2012, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) junto com as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil (FASFIL), divulgaram o resultado da última pesquisa realizada sobre o setor sem fins lucrativos, referente ao período de 2006 a 2010. O destaque desta pesquisa diz respeito ao grupo de religião, que foi a área que obteve o maior crescimento com o percentual de 28,5%, representando um aumento em número e patrimônio que movimenta um mercado no qual emprega profissionais de diversas áreas.

Segundo França (2007), esse crescimento exige e impõe mais qualidade por parte da administração no processo de gestão dessas entidades, demandando sistemas de controle mais sofisticados. Para Olak e Nascimento (2010), há pelo menos três elementos caracterizadores de uma nova postura gerencial e de controle que podem ser aplicados nas organizações do Terceiro Setor: a transparência (*accountability*), os relatórios de avaliação (desempenho) e os instrumentos de comunicação (demonstrativos contábeis).

Diante disto, este estudo acadêmico visa responder a seguinte questão problema: Os sistemas de controle utilizados na Igreja Evangélica Catedral das Assembleias de Deus - Ministério de Madureira, localizada na cidade de Campina Grande, Estado da Paraíba atendem às necessidades de transparência, de avaliação de desempenho e de comunicação da organização?

Tendo como objetivo geral verificar se os sistemas de controle da igreja atendem às necessidades de transparência, de avaliação de desempenho e de comunicação da organização.

Para atingir o objetivo geral, o trabalho tem os seguintes objetivos específicos: 1) Identificar quais são os sistemas de controle utilizados pela instituição religiosa; 2) Descrever as características e perfil do gestor e da instituição religiosa pesquisada; 3) Verificar se os relatórios contábeis são utilizados como instrumentos de comunicação para o processo de prestação de contas.

A pesquisa foi motivada em decorrência do crescimento do segmento religioso, comprovada através da última pesquisa do IBGE e da FASFIL realizada em dezembro de 2012. Esse crescimento fez gerar uma média de 7,3 pessoas ocupadas assalariadas por entidade, aonde trabalhadores ganharam, em média, o equivalente a 3,3 salários mínimos mensais em 2010, correspondentes a uma média mensal de R\$ 1.667,05.

Portanto, o estudo acerca destas instituições é algo relevante para a sociedade em geral, visto que tais organizações representam uma alternativa para melhoria do contexto social. Contudo, estudos acadêmicos acerca destas instituições ainda são escassos; de acordo com Serva (1996), mesmo tendo-se um significativo número de publicações que abordam do Terceiro Setor, são raros estudos que tratem de aspectos relacionados à gestão e controle desse tipo de organização.

Em vista disso, as pesquisas que trazem uma abordagem referente a entidades religiosas sob a ótica de gestão e controle, sendo atualmente o segmento religioso o maior representante das organizações do Terceiro Setor, torna-se mais relevante, levando em consideração a carência de pesquisas empíricas neste segmento.

Por fim, o estudo em questão encontra-se estruturado em capítulos, seções e subseções da seguinte forma: inicia-se expondo a dificuldade da gestão no terceiro setor e da existência de uma tríade que auxilia no controle e gestão dessas entidades. Em seguida, descreve os sistemas de controle na administração eclesiástica, encerrando o capítulo dois na seção de estudos afins. O capítulo três discorre acerca dos aspectos metodológicos da pesquisa. Prossegue-se com a apresentação e análise dos resultados da instituição, e por fim, encerra-se com as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A gestão no Terceiro Setor

Na visão de França (2007), devido às organizações do Terceiro Setor possuir características distintas de uma empresa, pelo fato de não produzirem bens ou serviços com finalidades lucrativas, que são característica do setor privado, como também não possuir a função de controlar como faz o governo, ocasiona segundo o autor, em desafios que carecem de melhor gestão no campo administrativo, financeiro e econômico de organização sem fins lucrativos.

Sobre essa dificuldade encontrada na administração de entidades do Terceiro Setor, Cazzolato (2009) expõe que a gestão nessas organizações costuma ser mais difícil devido ao fato da gerência não apresentar estrutura adequada, recursos financeiros, materiais e de pessoal. Para França (2007), existem dois aspectos que estão diretamente relacionados à necessidade de uma gestão mais profissional nas entidades sem fins lucrativos: 1) a concorrência dos recursos, que com o crescimento do terceiro setor, ocorre conseqüentemente a diminuição dos mesmos recursos para cada organização; 2) e as exigências da sociedade em relação à aplicação desses recursos por parte dessas mesmas organizações.

Marcovitch (1997 apud OLAK e NASCIMENTO, 2010, p.20 grifo do autor) apresenta uma emergente postura de gestão voltada ao terceiro setor que corresponde a três abordagens distintas e complementares:

Por desempenhar função de interesse público, espera-se que a organização do Terceiro Setor cultive a **transparência** quanto ao seu portfólio de projetos e, também, quanto aos resultados obtidos e os recursos alocados. O diagnóstico "ex-ante" e a avaliação "ex-post" constituem instrumentos determinantes para o êxito e o apoio a ser obtido em iniciativas futuras. Nesse sentido, a preparação de **relatórios de avaliação**, e a sua disseminação constituem importantes **instrumentos de comunicação** com a sociedade.

A tríade de gestão para organizações do Terceiro Setor: transparência (*accountability*), relatórios de avaliação (desempenhos) e instrumentos de comunicação (relatórios contábeis), segundo Olak e Nascimento (2010), deve ser considerada uma nova forma de postura gerencial e de controle a ser aplicada ao Terceiro Setor.

O que é pressuposto pelos autores é que num ambiente dinâmico, de competitividade por recursos cada vez mais escassos, é imposta uma nova postura gerencial e de controle que venha a cultivar da transparência, da avaliação de desempenho e evidenciação contábil.

#### 2.1.1 Transparência (*Accountability*) no Terceiro Setor

A partir do dever de prestar contas em relação às ações desenvolvidas, surge o conceito "*Accountability*", o qual se reveste de fundamentos como transparência, prestação

de contas, participação e responsabilização em relação aos atos praticados pelos diferentes entes, sejam eles públicos, privados ou de sociedade civil (PINHO, 2008).

França (2007, p.38) explana que:

A transparência no Terceiro Setor deve partir do pressuposto de que os recursos colocados à disposição dos gestores devem ser informados sistematicamente, através de canais de comunicação transparente e de livre acesso por parte de seus financiadores.

Deste modo, para Olak e Nascimento (2010), um importante instrumento de transparência na gestão das entidades sem fins lucrativos é a prestação de contas através de relatórios da administração e integram esses relatórios as demonstrações contábeis e as respectivas notas explicativas, além do parecer de auditores independentes.

A contabilidade, pelo conjunto de informações quantitativas e qualitativas que pode fornecer, participa como protagonista no processo de prestação de contas, disponibilizando aos seus usuários informações e relatórios contábeis que tem por objetivo a evidência das operações realizadas pela organização (SANTOS e SILVA, 2008).

Assim sendo, compreende-se que a contabilidade com suas demonstrações e relatórios, representa uma ferramenta significativa e relevante que contribui para evidenciar a transparência e prestação de contas destas entidades, uma vez que ela fornece informações necessárias aos doadores para que estes possam verificar como estão sendo geridos e aplicados os recursos doados.

### **2.1.2 A Avaliação de Desempenho nas instituições sem fins lucrativos**

Para Dias e Rodrigues (2002), cada vez mais as organizações do Terceiro Setor enfrentam o desafio de apresentar seus resultados e seu desempenho para seus potenciais financiadores.

O processo de avaliação de desempenho de uma instituição consiste num conjunto de indicadores e relatórios que a organização utiliza para avaliar como está seu desenvolvimento financeiro e econômico (MIRANDA; SILVA, 2002). Para Kardec (2002), os indicadores são como guias que permitem medir não somente a eficácia das ações tomadas, como também os vieses entre o programado e o realizado. Desta forma, o autor afirma que sem indicadores é praticamente impossível avaliar o desempenho de uma organização e identificar seus pontos fracos. Não se pode afirmar quais são os melhores indicadores de desempenho para esta ou aquela organização, pois não existe efetivamente nenhuma receita para escolher os melhores indicadores. Dependendo do objetivo que se quer alcançar, o indicador pode ser financeiro ou

não financeiro, o importante é demonstrar a realidade que se pretende conhecer com mais transparência (FRANÇA 2007).

França (2007, p.40) ainda argumenta que:

Avaliar o desempenho de uma organização é verificar se resultados foram atingidos, sendo, portanto, um processo da própria administração que está ligado ao planejamento, à execução e ao controle. A avaliação de desempenho é pois, uma faceta do próprio controle da organização, porque só se avalia aquilo que se pode controlar.

Deste modo, percebe-se o quão é relevante o papel da avaliação de desempenho perante as instituições sem fins lucrativos, no que se refere principalmente em permitir que a organização possa rever seus objetivos e estratégias com o intuito de corrigir desvios, possibilitando com isso, dar sentido de sustentabilidade e continuidade à organização.

### **2.1.3 Instrumentos de comunicação – Relatórios Contábeis**

Guagliardi (1987 apud Libonati e Souto Maior, 1996), ao estudar a Teoria Contábil a partir da abordagem da Teoria da Comunicação, comenta que aplicando o conceito de comunicação na contabilidade, o sistema de informação contábil seria o embrionário que dá possibilidade à organização por meio de sua administração, ser o emissor; os usuários seriam os receptores e o canal de comunicação utilizaria como veículo as demonstrações contábeis.

Sobre a utilidade e importância dos instrumentos de comunicação nas organizações sem fins lucrativos, Araújo (2005, p.50), destaca que:

Há uma categoria de usuários de informações contábeis de entidades sem fins lucrativos, que são os potenciais associados, doadores e emprestadores de recursos que, baseados nas informações da contabilidade, investirão, ou não, nessa organização. Para os usuários internos, dirigentes, empregados, voluntários e clientes primários, mais do que para qualquer outro, as informações extraídas da contabilidade possuem grande valor, posto que medem seu desempenho e são poderosos elementos auxiliares quando se trata de planejamento e controle das atividades da gestão da organização.

Em sua essência, a contabilidade de instituições sem fins lucrativos, não muda em relação à contabilidade do primeiro e segundo setor. Pode-se verificar que a ITG (Interpretação Técnica Geral) 2002 item 22 (CFC, 2012) estabelece que:

As demonstrações contábeis, que devem ser elaboradas pela entidade sem finalidade de lucro, são o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Período, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, a Demonstração dos Fluxos de Caixa e as Notas Explicativas, conforme previsto na NBC TG 26 ou na Seção 3 da NBC TG 1000, quando aplicável.

A norma esclarece ainda que algumas nomenclaturas das demonstrações devem ser alteradas, como por exemplo, as contas de Capital Social e Lucros ou Prejuízos Acumulados deverão ser substituídas, respectivamente, por Patrimônio Social integrante do grupo Patrimônio Líquido e Superávit ou Déficit do Exercício. Para Olak e Nascimento (2010), a

expressão ‘social’ representa de forma mais ajustada a quem pertence o patrimônio líquido, ou seja, à própria sociedade, enquanto que o termo Superávit ou Déficit do Exercício segundo os autores é mais harmônico, uma vez que a ênfase que se dá não é ao resultado (lucro ou prejuízo), como ocorre nas organizações de fins lucrativos.

De acordo com Olak e Nascimento (2010, p. 68): “o Balanço Patrimonial é uma demonstração contábil indispensável a qualquer tipo de organização, quer explore ou não atividade lucrativa”.

Na segunda demonstração, segundo Olak e Nascimento (2010), prefere-se utilizar a expressão Demonstração do Superávit ou Déficit do Exercício em vez de Demonstração do Resultado, uma vez que esta utiliza o termo *resultado* como sinônimo de lucro ou prejuízo, enquanto que os termos *superávit e déficit* expressam uma preocupação relacionada a atividades e/ou projetos desenvolvidos do que com o resultado.

Todavia, ainda segundo Olak e Nascimento (2010), essa demonstração, independentemente da terminologia adotada, é de fundamental importância para essas entidades por evidenciar, efetivamente, as ações dos gestores em termos de volume de recursos obtidos e custos e despesas empregadas nas atividades da entidade.

A Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido Social de acordo com Olak e Nascimento (2010) revela as alterações ocorridas em determinado período de tempo das contas do Patrimônio Líquido, no caso das entidades sem fins lucrativos, alterações no Patrimônio Líquido Social, constando os saldos iniciais, seus acréscimos ou decréscimos e o *superávit* ou *déficit* do exercício.

A Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) de acordo com Braga (2012, p.102): “evidencia as modificações ocorridas no saldo das disponibilidades (caixa e equivalentes de caixa) da instituição em determinado período, através de fluxos de recebimentos e pagamentos”.

De acordo com Chagas (2011), as notas explicativas têm por objetivo detalhar, explicar e complementar informações não explícitas nas Demonstrações Contábeis, não divergindo essas demonstrações nem sequer as substituindo, todavia, devendo expor realidade e clareza das informações.

Diante do exposto, verifica-se que as demonstrações contábeis para as organizações sem fins lucrativos consistem no fornecimento de informações comprovadas e precisas para seus usuários internos e externos, no intuito de além de obter recursos e doações, manter tais organizações em funcionamento e garantindo a continuidade da prestação de seus serviços.

## **2.2 Sistemas de Controle na Administração Eclesiástica**

Os sistemas de controle definem-se genericamente como as rotinas, relatórios e procedimentos formalizados que se utilizam da informação para manter ou alterar padrões na atividade da organização acolhendo informações para o planejamento, orçamento, avaliação de desempenho, alocação de recursos e premiação de funcionários (DAFT 2008).

O controle representa “o conhecimento da realidade e a comparação com o que deveria ser com o objetivo de constatar o mais rápido possível as divergências e suas origens e tomar as devidas providências saneadoras” (OLIVEIRA; HERNANDEZ; SILVA, 2002, p.15).

Todavia, segundo Robbins, (2002, p.141): “para a mensuração do desempenho atual, comparação com o estipulado e correção dos desvios ou padrões inadequados é necessário que antes de estabelecer o controle haja planejamento”. Assim sendo, é possível determinar qual o desempenho real (medindo), bem como também o grau de variação entre o desempenho real e o padrão (comparando) e, se for necessário, tomar a ação gerencial para corrigir desvios ou padrões inadequados (controlando).

Kessler e Câmara (1987, p.13) atribuem ao termo administração eclesiástica como sendo o “estudo dos diversos assuntos ligados ao trabalho do pastor no que tange à sua função de líder ou administrador principal da igreja a que serve”.

Um aspecto a ser considerado nos sistemas de controle eclesiásticos diz respeito à estrutura organizacional da igreja. Segundo França (2007), igrejas com estrutura centralizada, possuem normas rígidas e mecanismos informais que acarretam em sistemas de controle pouco sofisticados, já igrejas com estruturas organizacionais descentralizadas requerem a presença de controles financeiros com mecanismos de controle formais e mais sofisticados.

Para Albuquerque (2006), exatamente como em uma empresa ou um governo, também as organizações do Terceiro Setor, incluindo as igrejas, têm de ser muito bem geridas do ponto de vista de recursos humanos, financeiros e materiais para que sejam capazes de desenvolver seus projetos e programas, estabelecer parcerias e conseguir sustentabilidade.

Corroborando com esse raciocínio, França expõe que (2007, p.56):

Os sistemas de controle, nesse contexto, exercem um papel fundamental na administração da igreja, quando auxiliam o administrador eclesiástico em suas funções de planejamento, execução e controle das suas atividades, principalmente, no que diz respeito ao conhecimento da realidade e a comparação desse conhecimento com o que havia planejado, procurando, dessa forma, constatar possíveis divergências a fim de permitir a tomada de providências necessárias.

Assim sendo, verifica-se que mesmo nas entidades sem objetivo lucrativo, a utilização dos sistemas de controle torna-se imprescindível para o cumprimento dos objetivos e

continuidade da entidade, bem como também sua adoção está voltada para o processo de gestão e melhora da imagem institucional.

### **2.3 Estudos Afins**

Foi realizada uma pesquisa nos principais anais de contabilidade, a saber: Congresso da Usp de Contabilidade e Controladoria, Congresso ANPCONT - Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, EnANPAD - Encontro Anual da Associação Nacional dos programas de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. Foi executada também, uma pesquisa nos principais periódicos de contabilidade: Revista de Contabilidade & Finanças – RCF, Revista de Contabilidade Vista & Revista – RCVR, Revista Universo Contábil – RUC, Revista Contemporânea de Contabilidade – RCC, Revista de Contabilidade e Organizações – RCO, Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade – REPeC e a Base da Unisinos. Essa pesquisa foi realizada com o propósito de verificar a quantidade de estudos realizados sobre a temática de sistemas de controle e gestão realizados em instituições religiosas. Através da busca realizada por palavras-chaves como controle e gestão eclesiásticos, sistemas de controle instituição religiosa, pode-se constatar a ausência de estudos relacionada à temática nos anais e periódicos acima citados.

À parte disso, dos trabalhos realizados que discorrem acerca do assunto, a monografia de Martendal (2005) objetivou identificar quais eram os controles utilizados para a gestão de uma Paróquia da Arquidiocese de Florianópolis, concluindo-se que a paróquia analisada utilizava-se dos seguintes controles: Controle de Pagamento de Dízimo, de Contas a Pagar e a Receber, Fluxo de Caixa, Inventário, Balancete Mensal e Centro de Custos por Comunidade.

A dissertação de França (2007) consistiu em verificar quais eram os sistemas de controle no Terceiro Setor, sendo um estudo exploratório referente às Igrejas Batistas da Grande João Pessoa no Estado da Paraíba. O estudo concluiu que as igrejas pesquisadas, através de seus gestores, prestavam contas sistematicamente aos seus membros e congregados, contudo, os relatórios utilizados na prestação de contas não eram baseados nas informações geradas pela contabilidade.

Em sua monografia, Silva (2008) analisou o sistema de controle interno utilizado na administração financeira da organização religiosa Igreja do Evangelho Quadrangular, localizada na cidade de Florianópolis; verificando quais os documentos eram utilizados para a elaboração destes controles. A autora concluiu que assim como nas empresas e demais organizações independente de seu porte, necessitam controlar suas atividades financeiras para garantir o alcance dos objetivos de sua existência.

Bernardo (2010) investigou por meio de sua monografia qual o controle financeiro de uma instituição religiosa localizada em Florianópolis, pretendendo mostrar em uma entidade do terceiro setor, no caso em questão uma Igreja Católica, como é sua estrutura, quais as funções atribuídas à seus representantes e, como funciona a contabilidade e seus movimentos financeiros nesta entidade sem fim lucrativo.

Chagas (2011) corroborando com o estudo de França (2007), desenvolveu uma monografia na qual seu intuito concentrava-se em averiguar a existência do uso da contabilidade do Terceiro Setor no controle da instituição eclesiástica a Igreja Batista da Cidade de Vertentes no Estado de Pernambuco. O estudo concluiu e constatou que a Igreja em questão não utilizava a contabilidade nos relatórios de prestação de contas, e que os sistemas de avaliação de desempenho eram realizados de forma simples.

Siqueira (2011) através de sua monografia, buscou identificar quais as demonstrações contábeis eram elaboradas pela Primeira Igreja Presbiteriana em São José na cidade de São José, Estado de Santa Catarina, demonstrações estas referentes ao exercício financeiro de 2010, com a finalidade de compreender sua utilização.

E por fim, no artigo de Stephano e Buesa (2013) foi analisado a contabilidade eclesiástica aplicável às Igrejas das regiões de Itapevi e Cotia no Estado de São Paulo com o propósito de verificar se tais entidades dessa região possuíam registros contábeis e se as mesmas preocupavam-se com a transparência das informações.

Diante disto, verifica-se que grande parte dos estudos realizados acerca de sistemas de controle e gestão em instituições religiosas trata e aborda em sua maioria, o controle e a gestão voltados para atividades e movimentos financeiros, bem como também uma preocupação maior para com os registros das demonstrações contábeis. Todavia, a dissertação de França (2007) e a monografia de Chagas (2011), se assemelham a este estudo por elencar, a transparência (*accountability*), os relatórios de avaliação e desempenho, e os instrumentos de comunicação – relatórios contábeis, como representação da tríade que auxilia na gestão e controle para organizações do Terceiro Setor.

### **3. METODOLOGIA**

Quanto ao delineamento metodológico, esta pesquisa caracteriza-se quanto aos seus objetivos como uma pesquisa exploratória e descritiva; quanto aos procedimentos é classificada como bibliográfica, como um estudo de caso e também baseada em levantamento de dados; e no que diz respeito à abordagem do problema sua natureza é quanti-qualitativa.

O universo desta pesquisa consiste em uma instituição do Terceiro Setor eclesiástica, a Igreja Evangélica Catedral das Assembleias de Deus - Ministério de Madureira, localizada na Cidade de Campina Grande, Estado da Paraíba.

Como ferramenta para a coleta de informações a fim do levantamento de dados, utilizou-se o questionário semi-estruturado, possibilitando o uso de perguntas adicionais para o esclarecimento de possíveis questões; esse questionário foi elaborado por meio da ferramenta do Microsoft Word 2007 e foi estruturado tomando como base os estudos de França (2007) e Chagas (2011).

O questionário contém 42 (quarenta e duas) perguntas que foram aplicadas pessoalmente ao tesoureiro da Igreja para um melhor esclarecimento e entendimento acerca da utilização de sistemas de controle na gestão da instituição, de modo a elucidar se tais sistemas de controle atendem às necessidades de transparência, de avaliação de desempenho e de comunicação da organização.

Estas perguntas abordaram de temas relativos ao perfil da gestão, perfil da instituição, sistemas de controle utilizados, transparência da instituição, avaliação de desempenho da instituição e uso da contabilidade na organização.

#### **4. ESTUDO DE CASO – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

##### **4.1 Características e Perfil do Gestor e da Instituição**

A igreja em estudo localiza-se na cidade de Campina Grande Estado da Paraíba e sua gestão está centralizada nas mãos do pastor presidente José Pedro Teixeira, que há quatorze anos exerce o ministério pastoral na referida instituição. O pastor possui escolaridade de ensino médio completo, não possuindo curso superior.

Em relação às características e perfil da instituição verificam-se questões referentes a tempo de fundação da igreja, número aproximado de membros, valor da receita anual e sua principal fonte, bem como também número de funcionários e voluntários, e aspectos referentes à gestão.

A Igreja foi fundada em 18 de março de 2000, contudo, veio a assumir personalidade jurídica apenas em 15 de março de 2011. A instituição possui aproximadamente 500 (Quinhentos) membros e congregados não sendo considerados os visitantes habituais e eventuais. A receita anual aproximada em 2013 está entre R\$ 60.000 (sessenta mil) e R\$ 70.000 (setenta mil) de arrecadação tendo como principal fonte de receita os dízimos e doações. Referente ao número dos colaboradores da igreja, constatou-se que a instituição possui 02 (dois) funcionários e 20 (vinte) voluntários que auxiliam em tarefas ministeriais

como música, ensino, propagação do evangelho e serviços referentes à limpeza, além de 01 (um) contador terceirizado.

Buscando-se verificar a percepção do respondente acerca da importância de itens considerados como essenciais a uma boa gestão nas entidades sem fins lucrativos, utilizou-se a seguinte escala: 01- muito importante; 02- importante; 03- moderadamente importante; 04- pouco importante e 05- sem importância.

<b>Quadro 1 - Grau de importância dos itens relacionados a uma boa gestão</b>					
	Muito importante	Importante	Moderadamente importante	Pouco importante	Sem importância
Planejamento e controle	X				
Prestação de contas	X				
Transparência	X				
Avaliação de desempenho financeiro	X				
Avaliação de desempenho de RH	X				

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

Sobre a percepção do respondente acerca dos itens acima elencados, todos foram considerados essenciais a uma boa gestão sendo avaliados como muito importantes.

Conforme descrito na fundamentação teórica, o planejamento está incluído no próprio processo de controle de uma organização, e com o crescimento do segmento religioso, os recursos ficam cada vez mais escassos, tornando o sentido de planejamento e controle mais relevante nos dias atuais. A prestação de contas por sua vez, está essencialmente ligada ao processo de *accountability*, que surge de uma delegação de poder e termina na prestação de contas desse poder delegado; hoje não é só uma questão de ética, mas de sobrevivência das igrejas manterem os membros informados sobre seus processos, os planos futuros, as ações e atividades desenvolvidas. Quanto à avaliação de desempenho financeiro nas igrejas, segundo França (2007), existe um aspecto crucial que corrobora para um “parecer” favorável à utilização de práticas de avaliação de desempenho financeiro nas igrejas: os recursos financeiros são escassos e as demandas por esses recursos são crescentes, exigindo do gestor um “plano de prioridades” na aplicação de tais recursos;

#### **4.2 Informações sobre sistemas de controle**

O pressuposto básico é de que qualquer organização, com ou sem fins lucrativos, de pequeno ou grande porte, possui sistemas de controle, onde tais sistemas podem ser simples ou complexos, formais ou informais. Desta forma, a primeira questão deste grupo procurou identificar quais são os sistemas de controle utilizados na igreja; segundo Oliveira (2002), para que haja controle é necessário que os sistemas de informação existentes permitam o adequado registro e acompanhamento das tomadas de decisão; diante disso, foi questionado

qual sistema de processamento de dados a igreja utiliza para realização de seus registros, sendo verificado que a instituição utiliza apenas planilhas eletrônicas e processadores de texto.

<b>Quadro 2 - Sistemas de controle utilizados na igreja</b>		
	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Não possui, feito de forma manual		X
Apenas planilhas eletrônicas de processadores de texto	X	
Sistemas individualizados de processamento		X
Sistemas integrados de processamento de dados		X
Software apropriado para Terceiro Setor		X

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

Com relação ao planejamento econômico e financeiro das receitas e despesas, o mesmo é realizado com base apenas nos relatórios internos, não sendo utilizadas informações geradas pela contabilidade. Ainda nesse grupo de questões, buscou-se verificar se todos os objetivos fixados pela igreja são planejados, controlados e avaliados, uma vez que o controle, sem a utilização dessas funções, torna-se limitado. O resultado da questão indicou que raramente a igreja planeja, controla e avalia todos os objetivos fixados.

Como uma das principais funções dos sistemas de controle consiste na possibilidade de comparação dos resultados obtidos com o planejado, foi indagado se a igreja faz tal comparação, sendo constatado que ela realiza essa comparação. Todavia, além da comparação dos resultados obtidos com o planejado, é preciso aplicar medidas corretivas, providências saneadoras quando o resultado real não foi igual ao orçado. Sendo verificado que a respeito dessa questão, a igreja aplica medidas corretivas, quando os planos não são atendidos, realizados.

Segundo França (2007), um dos pontos chaves do controle diz respeito à possibilidade de planejar as entradas e saídas de recursos financeiros nas organizações, sendo essa característica uma faceta do controle financeiro, essencial em qualquer instituição. Por essa razão, apresentaram-se os seguintes questionamentos: as origens e saídas dos recursos são conhecidas? As receitas e as despesas estão dentro dos valores e limites estimados? Teve-se como resposta que as origens e saídas de todos os recursos são conhecidas pela instituição; e as receitas e despesas estão dentro dos valores e limites estimados, como também em caso de dificuldades, são tomadas providências para alcançar esses valores estimados.

### **4.3 Informações sobre a transparência (*accountability*)**

Um dos requisitos para uma boa transparência refere-se à comunicação de informações aos seus doadores sobre a aplicação dos recursos, a prestação de contas. Deste modo, foi questionado se a aplicação dos recursos colocados à disposição da igreja é

informada aos seus doadores; sendo verificado que tais informações não são comunicadas sistematicamente, e sim apenas quando a mesma é solicitada pelos membros e congregados; e como veículo de comunicação utilizado para prestação dessas informações é utilizado à comunicação verbal – em público, não sendo utilizado e nem disponibilizado nenhum relatório e demonstrativo contábil.

Corroborando com isso, verifica-se que na pesquisa de França (2007), 52,38% das igrejas estudadas em sua dissertação não utilizam relatórios contábeis nesse tipo de prestação de contas e os que utilizam relatórios contábeis são apenas 33,33% dos gestores; evidenciando que nessas entidades religiosas ainda não existe uma atenção voltada para a importância do sistema de controle contábil na geração de informações para o processo de transparência da instituição.

Quanto ao quesito dos fatores que mais motivam a igreja a prestar contas, em grau de importância, o fator que mais motiva na prestação de contas da igreja em estudo consiste na transparência, estando em segundo lugar no grau de importância a cobrança dos doadores de recursos.

<b>Quadro 3 - Fatores de motivação para prestação de contas</b>			
	Principal	Segunda principal	Terceira Principal
Cobrança dos doadores de recursos		X	
Atendimento de normas internas ou externas			X
Busca espontânea de transparência	X		
Outros			

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

Como a auditoria traz mais transparência à prestação de contas por parte dos gestores, é de suma importância que as demonstrações e práticas contábeis tenham o parecer de auditores independentes (OLAK; NASCIMENTO, 2010) nas entidades sem fins lucrativos. Nesse sentido, procurou-se identificar a percepção do gestor em relação à importância de tal técnica, sendo constatado que a instituição religiosa considera a auditoria independente não necessária no auxílio da transparência, além da não realização e aplicação da mesma.

#### **4.4 Informações sobre a Avaliação de Desempenho**

A primeira questão desta série procurou identificar a existência de reuniões para tratar do desempenho da igreja, sendo apurado que mensalmente são realizadas reuniões; essas reuniões são ministradas pelo gestor principal, ou seja, pelo pastor da igreja. Foi questionado também se o pastor da igreja é avaliado, uma vez que se pressupõe que o pastor titular e os pastores auxiliares, devido as suas atribuições delegadas serem as mais importantes na igreja,

devam ser avaliados; entretanto, foi obtido como resposta que não é realizada avaliação dos mesmos. Opondo-se a isso, na pesquisa de França (2007), 42,9% dos pastores responderam que são avaliados informalmente, 38,1% dos pastores são avaliados pelo Conselho Diretivo, 9,5% são avaliados por sistemas formais e 9,5% não realizam avaliação do pastor titular e nem avaliação dos pastores auxiliares.

Quanto aos principais indicadores de desempenho utilizados pela igreja (Quadro 4), a questão permitiu ao respondente marcar mais de uma opção, e de acordo com os indicadores utilizados, certificou-se que a instituição utiliza-se apenas de dois indicadores: a evolução do número de membros da igreja e o crescimento de receita, evidenciando uma maior preocupação por parte da entidade com aspectos meramente financeiros. Contudo, no Terceiro Setor, cujo lucro não é a principal finalidade das organizações que dele participam, tradicionalmente este setor executa suas atividades em prol da comunidade a que serve; e conforme Kaplan e Norton (2001), os indicadores financeiros não demonstram se a organização sem fins lucrativos está cumprindo sua missão, estes indicadores não possuem meios para verificar o grau de satisfação dos congregados e membros em relação à intervenção dessa instituição em suas vidas.

<b>Quadro 4 - Indicadores de avaliação de desempenho utilizados na igreja</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Balanco Social		X
Percentual de Metas Atingidas		X
Evolução do Número de Membros da Igreja	X	
Qualidade nos Serviços		X
Crescimento da Receita	X	
Retenção de Membros		X
Número de Pessoas Atendidas pelos Projetos Sociais		X
Custo Total dos Projetos		X
Evolução Patrimonial		X
Controle Orçamentário		X
Avaliação dos Projetos Executados		X

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

#### **4.5 Informações sobre o uso da contabilidade na Instituição**

O objetivo deste grupo de questões foi de verificar quais os instrumentos de comunicação a igreja utiliza no processo de prestação de contas, partindo-se da premissa que a contabilidade auxilia no fornecimento de instrumentos de evidenciação e transparência dos atos de gestão e prestação de contas de qualquer instituição. Sendo assim, procurou-se identificar a existência de contabilidade formalizada e se a mesma é utilizada como instrumento de comunicação no processo de transparência.

Constatou-se que a igreja em estudo possui escrituração contábil elaborada por um escritório de contabilidade terceirizado, todavia, a finalidade dessas informações contábeis

não é utilizada para fins de prestação de contas; sua finalidade consiste em atender a obrigações acessórias como, por exemplo, no envio de declarações como: a Declaração de Informações Econômico-fiscais da Pessoa Jurídica – DIPJ, a Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais – DCTF, PIS sobre folha de pagamento, INSS Patronal, a Guia do Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência – GFIP, Relação Anual de informações Sociais – RAIS, dentre outros. Essas obrigações acessórias são realizadas para evitar sanções e punições referentes a pagamento de multas e demais penas.

Os demonstrativos elaborados pela igreja são apenas o demonstrativo de entradas e saídas (receitas e despesas) e o demonstrativo dos saldos (caixa e bancos), comprovando-se novamente uma maior atenção voltada exclusivamente para o enfoque financeiro; todavia, estes demonstrativos não são visualizados e nem utilizados na prestação de contas da instituição. O respondente justificou a não utilização das demonstrações contábeis e notas explicativas na prestação de contas devido a um aumento no custo da Igreja para elaboração de relatórios e demonstrações contábeis de qualidade, (Quadro 5).

<b>Quadro 5 – Demonstrativos elaborados pela Igreja</b>			
<b>Relatórios Contábeis</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>DESCONHECE</b>
Balanco Patrimonial - BP		X	
Demonstração do Superávit/Déficit do Período - DSDP			X
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido Social - DMPLS		X	
Balanco Social - BS		X	
Demonstração do Fluxo de Caixa – DFC		X	
Demonstrativo de Entradas e Saídas (receitas e despesas) – DES	X		
Demonstrativos dos Saldos (caixa e bancos) – DS	X		
Demonstrativos das Aplicações Financeiras – DAF		X	
Notas Explicativas		X	

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste estudo foi verificar se os sistemas de controle utilizados na Igreja Evangélica Catedral das Assembleias de Deus - Ministério de Madureira, localizada na cidade de Campina Grande – PB atendem às necessidades de transparência, de avaliação de desempenho e de comunicação da igreja. Com base nos resultados obtidos, constatou-se a

existência de sistemas de controle pouco sofisticados, influenciados, principalmente por uma estrutura organizacional centralizada.

Um dos pontos relevantes na verificação dos sistemas de controle diz respeito à realização de planejamento, entretanto, a base para esse planejamento não consiste informações geradas pela contabilidade. Outro fator confirmatório da existência de sistemas de controle é que a igreja compara o resultado planejado com o realizado, e se necessário, toma medidas saneadoras com propósito de corrigir eventuais distorções nesse processo.

No que se refere às necessidades de transparência e prestação de contas, constatou-se que a igreja não presta contas sistematicamente, apenas realiza a prestação de contas aos seus membros e congregados somente quando solicitado pelos mesmos, usando como veículo a comunicação verbal, dispensando a utilização de relatórios da contabilidade. Esta por sua vez, é utilizada apenas para o cumprimento de obrigações acessórias, tendo como motivo principal a sua não utilização na prestação de contas, a maximização de custos para elaboração de relatórios e demonstrações contábeis de qualidade.

Quanto ao processo de avaliação de desempenho, constatou-se que a preocupação ainda consiste no acompanhamento do desempenho financeiro, tendo em vista que os principais indicadores utilizados são a evolução do número de membros e o crescimento da receita, indicadores estes que não possuem meios para verificar o grau de satisfação dos congregados e membros em relação à intervenção dessa instituição em suas vidas.

Em relação ao processo de comunicação, verificou-se que apesar da igreja possuir escrituração contábil, elaborado por um contador terceirizado, a finalidade das informações contábeis consistem meramente no cumprimento de obrigações acessórias. Outro aspecto a destacar, é que os únicos demonstrativos elaborados pela igreja são o demonstrativo de entradas e saídas (receitas e despesas) e o demonstrativo dos saldos (caixa e bancos), evidenciando novamente uma preocupação maior da instituição perante aspectos financeiros.

Por fim, é possível concluir que os sistemas de controle utilizados na entidade são falhos, pois atendem apenas parcialmente às necessidades de transparência, de avaliação de desempenho e comunicação na igreja. Cabe destacar como limitação da pesquisa, o fato da coleta dos dados ter sido realizada pessoalmente, que embora o objetivo fosse de abolir dúvidas a respeito de algumas questões e possibilitar o contato direto com o caso pesquisado, em alguns momentos, causou certo embaraço e acanhamento no respondente, o que pode ter distorcido certas informações; fica a sugestão que futuras pesquisas sejam realizadas em uma população-alvo mais abrangente, envolvendo outras denominações evangélicas, de origem histórica e pentecostal.

## ABSTRACT

This study concentrates on the overall objective of determining if the control systems of the Igreja Evangélica Catedral das Assembleias de Deus – Ministério de Madureira, located on Campina Grande city – PB meet the needs of transparency, performance evaluation and organizational communication. The theme has emerged due to the growth of the religious sector, leading to the need for further empirical research. Therefore, to achieve this goal, research was clothed exploratory and descriptive, which technical instruments used were a literature review, case study and survey data for quantitative and qualitative nature. In the case research, were applied the closed type questionnaires, which were tabulated and subjected to descriptive analysis. The results indicated the existence of unsophisticated control systems, because the religious institution is accountable (accountability) systematically, its indicators of performance evaluation consist only of the accompanying financial indicators and as for the aspect of communication, the only statements prepared by church statements are of a financial nature: the statement of inputs and outputs (revenues and expenses) and the statement of the balances (cash and bank). Finally, it was found that the control systems of the church are flawed because only partially meet the needs of transparency, performance evaluation and communication in the church investigated

**Key-words:** Third Sector. Control systems. Igreja Evangélica Catedral da Assembléia de Deus – Ministério de Madureira.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. **Terceiro Setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summos, 2006.

ARAÚJO, Osório Cavalcante. **Contabilidade para Organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Atlas, 2005.

BERNARDO, Josiane Janir. **Controle financeiro: métodos utilizados por uma organização religiosa**. Santa Catarina, 2010. 91 f. Trabalho de Conclusão de Curso - monografia. Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina.

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações Contábeis: Estrutura, Análise e Interpretação**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2012. 220 p.

CAZZOLATO, Nara Katsurayama. As Dificuldades de Gestão das Organizações - Não governamentais. **ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia**, São Paulo, v.01, n. 01, p. 66-81, 2009.

CHAGAS, Maria Liliane de Oliveira. **Uso da contabilidade do terceiro setor no controle de uma instituição eclesialística: um Estudo de Caso na Igreja Batista da Cidade de Vertentes PE**. Caruaru, 2011. 71 f. Trabalho de Conclusão de Curso - monografia. Curso de Ciências Contábeis, Faculdade do Vale de Ipojuca.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Interpretação técnica ITG 2002**. Entidade sem finalidade de lucros. Disponível em:

<[http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2012/001409](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2012/001409)>. Acesso em: 10 Out. 2014.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**, tradução da 9ª edição norte-americana, 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DIAS, Cecília de Melo; RODRIGUES, Rezilda. Avaliação de impacto nas organizações do terceiro setor: uma abordagem baseada na teoria dos stakeholders. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais da associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração EnEO/ANPAD, 2, **anais...** Recife, p. 48-55, 2002.

FRANÇA, Robério Dantas. Sistemas de Controle no Terceiro Setor: Um estudo exploratório das Igrejas Batistas da grande João Pessoa. Dissertação. **Anais...** Disponível em:< [http://bdtd.bce.unb.br/tesdesimplificado/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=2087](http://bdtd.bce.unb.br/tesdesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2087)> Acesso em 24 Set. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). As Fundações privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil-2010. Gerência de cadastro de empresas: estudos e pesquisas. **Informação Econômica** n. 20. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em:< <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2010/fasfil.pdf>> Acesso em 10 Set 2014.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balances scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KARDEC, Alan. **Gestão estratégica e avaliação do desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark: Abraman, 2002.

KESSLER, Nemuel; CÂMARA, Samuel. **Administração Eclesiástica**. Rio de Janeiro: CPAD, 1987.

LIBONATI, Jeronymo José; SOUTO MAIOR, Verônica Cunha. O papel da comunicação na contabilidade. In: Congresso Brasileiro de Contabilidade, 15, Fortaleza. **Anais...** Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, v. 4. p. 230-254, 1996.

MARTENDAL, Mariana Moritz. **Controles de gestão utilizados por uma paróquia da arquidiocese de Florianópolis**. Santa Catarina, 2005. 65 f. Trabalho de Conclusão de Curso - monografia. Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina.

MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionísio Gomes da. Medição do desempenho. In: Schmidt (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre, Bookman, 2002.

OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo do. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (Terceiro Setor)**. 3 ed. São Paulo, Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luís Martins de; HERNANDEZ, José Perez Junior; SILVA, Carlos Alberto do Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PINHO, Jose Antonio Gomes de. Investigando portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.42, n.3, p. 471-493, mai./jun. 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SANTOS, Patrícia Cardoso dos; SILVA, Maria Edna Manguieisa da. O papel da contabilidade na busca pela sustentabilidade do terceiro setor. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Março/abril 2008-nº170, p.35-46.

SERVA, Maurício. **Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas**. 1996.618.f. Tese (Doutorado) Curso de administração de empresa EAESP/Fundação Getulio Vargas, são Paulo 1996.

SILVA, Adriana Farias da. **Controles internos utilizados no setor financeiro de uma organização religiosa**. Santa Catarina, 2008. 101 f. Trabalho de Conclusão de Curso - monografia. Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina.

SIQUEIRA, Eneias Santos. **A utilização das demonstrações contábeis em uma organização religiosa**. Santa Catarina, 2011. 38 f. Trabalho de Conclusão de Curso - monografia. Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina.

STEPHANO, Jéssica Yumi Kurauti; BUESA Natasha Young. Contabilidade do Terceiro Setor Enfoque na Contabilidade das Igrejas de Cotia e Itapevi. **Revista eletrônica gestão e negócios da Faculdade de São Roque**. Volume 4 – nº 1 – 2013, p.01-34.