

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
CAMPUS SERTÃO
UNIDADE SANTANA DO IPANEMA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LÍNEKER ARAÚJO DE HOLANDA
MICHAEL HENRIQUE FREITAS DE JESUS
RANIEL BARROS DE MOURA

**CONTROLE GERENCIAL EM UMA ENTIDADE ECLESIAÍSTICA: Uma
Análise Sobre a Gestão de Recursos de um Templo Religioso na cidade
de Palmeira dos Índios – AL**

Santana do Ipanema
2020

LÍNEKER ARAÚJO DE HOLANDA
MICHAEL HENRIQUE FREITAS DE JESUS
RANIEL BARROS DE MOURA

**CONTROLE GERENCIAL EM UMA ENTIDADE ECLESIASTICA: Uma
Análise Sobre a Gestão de Recursos de um Templo Religioso na cidade
de Palmeira dos Índios – AL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Ciências
Contábeis da Universidade Federal
de Alagoas como requisito para grau
acadêmico de Bacharel em Ciências
Contábeis.

Orientador: Prof. Me. José Augusto
de Medeiros Monteiro

Santana do Ipanema
2020

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Unidade Santana do Ipanema
Responsável: Rafaela Lima de Araújo – CRB4/2058

H772c Holanda, Líneker Araújo de
Controle gerencial em uma entidade eclesial : uma análise sobre a gestão de recursos sobre um templo religioso na cidade de Palmeira dos Índios - AL / Líneker Araújo de Holanda, Michael Henrique Freitas de Jesus, Raniel Barros de Moura. - 2020.
33 f.: il.
Orientador: José Augusto de Medeiros Monteiro.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Alagoas. Unidade Santana do Ipanema. Curso de Ciências Contábeis. Santana do Ipanema, 2020.
Bibliografia: f. 28-31.
Apêndice: 32-33.
1. Demonstrações contábeis. 2. Entidades religiosas. 3. Ferramentas gerenciais. 4. Palmeira dos Índios - Alagoas I. Michael Henrique Freitas de Jesus. II. Raniel Barros de Moura . III. Título.

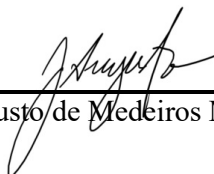
CDU: 657

Folha de Aprovação

AUTORES:
LÍNEKER ARAÚJO DE HOLANDA
MICHAEL HENRIQUE FREITAS DE JESUS
RANIEL BARROS DE MOURA

CONTROLE GERENCIAL EM UMA ENTIDADE ECLESIAÍSTICA: Uma Análise Sobre as Ferramentas Gerenciais de um Templo Religioso na cidade de Palmeira dos Índios – AL./ Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Alagoas, na forma normalizada e de uso obrigatório.

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Alagoas – Campus do Sertão e aprovado em 13 de novembro de 2020.



Prof. Me. José Augusto de Medeiros Monteiro – UFAL – Orientador

Banca Examinadora:



Prof. Me. Alcides José de Omena Neto – UFAL – Avaliador



Prof. Esp. Willianny Santos Aires – UFAL – Avaliadora

RESUMO

Devido ao crescimento das entidades religiosas nos últimos anos e o papel importante que elas exercem em suas comunidades, o objetivo desse trabalho é investigar como são realizadas as aplicações de ferramentas gerenciais, o registro das informações financeiras e se as ferramentas influenciam nas tomadas de decisões. Quanto à metodologia, este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória em um templo religioso localizado na cidade de Palmeira dos Índios-AL, sendo um estudo de caso que envolveu entrevistas e análise documental no período de abril de a outubro de 2019. Os resultados apontaram que a instituição possui como ferramentas gerenciais apenas um relatório financeiro e dois relatórios administrativos que são discutidos anualmente. Além disso, não possuem conta bancária e o contador não elabora as demonstrações contábeis necessárias, auxiliando apenas como consultor nas prestações de contas anuais. Como melhorias sugeridas para um melhor desempenho na gestão da entidade, sugere-se abertura de uma conta bancaria, utilização de um software de gestão, maior periodicidade nas reuniões entre o contador e a diretoria, a elaboração das demonstrações contábeis e a utilização de ferramentas orçamentárias.

Palavras chave: Demonstrações contábeis. Entidades religiosas. Ferramentas gerenciais. Gestão.

ABSTRACT

Due to the growth of religious entities in recent years and the important role that they play in their communities, the objective of this work is to investigate how management tools are applied, the recording of financial information and whether the tools influence decision making. As for the methodology, this work is characterized as an exploratory research in a religious temple located in the city of Palmeira dos Índios-AL, being a case study that involved interviews and documentary analysis in the period from April to October 2019. The results pointed out that the institution has as management tools only one financial report and two administrative reports that are discussed annually. In addition, they do not have a bank account and the accountant does not prepare the necessary financial statements, assisting only as a consultant in the provision of annual accounts. As suggested improvements for better performance in the management of the entity, it is suggested opening a bank account, using management software, more frequent meetings between the accountant and the board, the preparation of the financial statements and the use of budgetary tools.

Keywords: Financial statements. Religious entities. Management tools. Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma de hierarquia da igreja.....	18
Tabela 2 - Dados dos respondentes.....	18
Gráfico 1 - Nível de escolaridade.....	19
Quadro 1 - Relatório Financeiro Mensal.....	21
Quadro 2 - Relatório Financeiro Anual.....	22
Quadro 3 - Relatório Estatístico Anual.....	23
Quadro 4 - Relatório Patrimonial Anual.....	24

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	10
2.1	Terceiro Setor.....	10
2.2	Contabilidade Gerencial.....	11
2.2.1	Controles Internos.....	12
2.2.2	Fluxo de Caixa.....	12
2.2.3	Orçamento.....	12
2.3	Trabalhos Anteriores.....	13
3	METODOLOGIA.....	16
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	18
4.1	Características da Entidade Analisada.....	18
4.2	Controle Financeiro.....	20
4.3	Prestação de Contas.....	22
4.4	Registros Contábeis.....	26
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
	REFERÊNCIAS.....	29
	APÊNDICE – Guia de Entrevista Semiestruturado.....	33

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o sistema social de um país democrático pode ser dividido em três setores. Essa divisão surgiu por volta de 1970, nos Estados Unidos, quando se começou a utilizar a expressão “terceiro setor” para identificar o setor da sociedade em que atuavam as organizações sem fins lucrativos, enquanto o primeiro setor representa o estado e o segundo setor as empresas e entidades que tenham fins lucrativos (SMITH, 1991).

O Terceiro Setor pode ser entendido como uma junção entre o Primeiro e o Segundo Setores, constituído por entidades que tem como finalidade o benefício da coletividade. Também apresenta uma natureza privada, mesmo que o seu objetivo não seja o lucro. As entidades que fazem parte do chamado Terceiro Setor prestam um auxílio ao Estado, em atividades que este não consegue executar com eficiência (OLIVEIRA; ROMÃO, 2011).

As Entidades que pertencem ao Terceiro Setor desempenham uma representatividade considerável no cenário nacional e prestam serviços relevantes na sociedade. Essas entidades surgem a partir de necessidades que o primeiro e o segundo setores econômicos não conseguem atender, e decorrem da eclosão das mazelas sociais, estimuladas pela má distribuição de renda na sociedade (CAMARGO, 2001, p.21).

Segundo Mario *et al* (2013) muitas entidades do terceiro setor surgem por iniciativas de pessoas sem experiência em gestão, sofrendo assim com muitas dificuldades na administração e na utilização de ferramentas de Contabilidade Gerencial.

Dentre as organizações do terceiro setor estão as entidades religiosas que de acordo com o código civil, artigo 44, as organizações religiosas são pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, pois todo o recurso recebido é transformado em serviços e outros benefícios de caráter social, sempre visando o aperfeiçoamento para a sociedade. O número de templos religiosos, que muitas das vezes são criados por pessoas que não tem habilidades necessárias para conduzir tal entidade no ponto de vista financeiro, tem crescido frequentemente.

Além de todos os benefícios sociais que uma entidade do terceiro setor oferece, surgindo muitas vezes como uma alternativa para pessoas que sofrem

com a ausência da ação do estado, elas também representam uma parcela importante no cenário econômico nacional. No ano de 2015 as receitas geradas por este setor representaram cerca de 5% do Produto Interno Bruto (OLAK *et al*, 2015).

Diante do exposto, o objetivo desse trabalho é investigar como são realizadas as aplicações de ferramentas gerenciais, o registro das informações financeiras e se as ferramentas influenciam nas tomadas de decisões. Assim podemos averiguar se e como as ferramentas gerenciais estão sendo utilizadas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Terceiro Setor

A divisão da sociedade civil pode ser feita da seguinte forma: o primeiro setor é o Estado que exerce suas funções de natureza político-administrativa e econômico-financeira, é dotado de poderes em face da sociedade, para que assim possa atuar em seu benefício, tendo uma atuação dirigida a todos os cidadãos. O segundo setor é formado por empresas privadas, as quais possuem como objetivo principal a obtenção de lucro com finalidade de distribuição aos seus investidores, e o terceiro setor são as organizações sem finalidade de lucros, que visam o atendimento de necessidades coletivas da sociedade.

Segundo Brizola (2015) as diferenças entre as entidades que compõem cada setor podem ser percebidas pela finalidade de suas atividades e o seu controlador, enquanto o primeiro e o terceiro setor têm por finalidade promover atividades que gerem benefícios a toda comunidade sem visarem o lucro, as entidades do segundo setor tem a geração de lucro como objetivo principal. O terceiro setor apresenta características dos dois primeiros setores, é um setor público por apresentar em sua finalidade o atendimento da coletividade, porém apresenta natureza jurídica privada e independente do estado.

De acordo com Olak e Nascimento (2010) as entidades do terceiro setor existem para promover uma mudança no indivíduo, conseqüentemente na sociedade. Segundo eles o terceiro setor pode ser considerado como um conjunto de entidades sem fins lucrativos que procuram a transformação social e dos quais o patrimônio é constituído, preservado e ampliado através de doações e contribuições.

O terceiro setor é composto por entidades ou organizações sem fins lucrativos que geralmente captam seus recursos através de doações, a fim de se manterem em plena e total atividade (BRIZOLA, 2015, p. 25).

Segundo Brizola, (2015) o principal objetivo das entidades do terceiro setor é promover o bem comum à sociedade não tendo nenhum objetivo na obtenção de lucro ou retorno sobre investimento. Muitas vezes quando o

estado não consegue desempenhar de forma satisfatória suas atividades sociais, falhando em sua missão, essas entidades surgem como válvula de escape para muitas pessoas que vivem à margem da sociedade e que necessitam de assistência.

Justamente por não ter como objetivo a obtenção de lucros, muitas destas entidades são dirigidas por pessoas que não estão preparadas para a tarefa. Segundo Anthony e Govindarajan (2001, p. 815) muitos administradores de entidades do terceiro setor não têm familiaridade com a administração de empresas, por tanto exercem menos controle do que a diretoria de uma empresa.

Mesmo sem ter a finalidade lucrativa e por se manter através de doações, as entidades do terceiro setor necessitam de auxílio no desenvolvimento de práticas gerenciais e de controle para mais transparência em sua prestação de contas, buscando credibilidade ante a sociedade e um gerenciamento melhor de seus recursos, garantindo assim mais qualidade no serviço prestado e atingir o máximo de pessoas possível (MILANI FILHO, 2004, p. 9).

2.2 Contabilidade Gerencial

Para Padoveze (2004), o objetivo da Contabilidade Gerencial é facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho, utilizando ferramentas gerenciais como Controle Interno, Controle de Fluxo de Caixa e Orçamento, proporcionando assim uma melhor tomada de decisão.

Segundo o IFAC (1998), a contabilidade gerencial deve relacionar-se com os mais variados processos de gestão de uma organização e deve se adequar as necessidades que cada organização possui.

Para Atkinson *et al* (2000) a contabilidade gerencial é o processo de gerar informações operacionais e financeiras para colaboradores, sejam funcionários, ou administradores e este processo deve ser guiado pelas necessidades de cada indivíduo.

2.2.1 Controles Internos

A definição de controle interno segundo o COSO 2013 (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) é que, Controle interno é um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade.

O controle interno quando usado no terceiro setor deve ser implementado de forma ampla para que assim seja possível produzir o máximo de informações confiáveis e fidedignas possível, possibilitando não apenas um controle gerencial melhor, mas também mais transparência na prestação de contas dos recursos recebidos (Lopes et al, 2012).

2.2.2 Fluxo de Caixa

Segundo Silva (2013) Fluxo de Caixa é um instrumento necessário na gestão financeira de uma entidade, por meio dele é possível planejar, controlar e analisar a aplicação dos recursos. Podemos dizer que uma correta elaboração e alimentação do fluxo de caixa é o ponto de partida para uma boa gestão.

Zdanowicz (2001) conceitua o fluxo de caixa como sendo o instrumento que faz a relação entre o conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros da empresa em determinado período. A organização deve ter cuidado ao elaborar seu relatório de fluxo de caixa, para isso, segundo Frezatti (2000, p. 28), o fluxo de caixa deve obedecer aos seguintes princípios de: funcionalidade, exequibilidade, clareza nos objetivos e o custo-benefício na elaboração do relatório.

2.2.3 Orçamento

Almeida (2007) conceitua o orçamento como sendo um plano aprofundado para a aquisição ou uso de recursos, sejam eles financeiros ou

não, dentro de um período específico, representando assim um plano para o futuro, expresso em termos quantitativos.

Segundo Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 230) com o orçamento é possível comparar o desempenho real com o desempenho estimado ou pretendido, assim podendo ser utilizado como um nível de referência para os gestores. O gestor deve estabelecer metas, objetivos e políticas na preparação do orçamento, onde os objetivos são ponto de partida e os orçamentos são os mapas que levam ao destino desejado.

O orçamento é uma ferramenta que pode ser utilizada em diversas áreas da organização, existindo vários tipos de orçamento. Sob uma visão geral da entidade Padoveze (2010) diz que existem dois tipos de orçamento que podem ser aplicados, o estático partindo da fixação de uma determinada meta, seja vendas, lucro ou arrecadação e o orçamento flexível que permite alterações durante nas metas durante sua execução. Existem também orçamentos específicos para cada setor, como orçamento de vendas, orçamento de compras e orçamento de matéria prima.

2.3 Trabalhos Anteriores

Diversos estudos foram realizados abordando controle gerencial em entidades religiosas, dentro os quais, destacam-se os de Dantas, Ornelas e França (2016), Queiroz, Marques e Silva (2017), Brizola (2015) e Lopes et al (2012).

As pesquisas realizadas por Dantas, Ornela e França (2016), Queiroz, Marques e Silva (2017) e Brizola (2015) identificaram que as instituições religiosas pesquisadas possuíam certo nível de controle, inclusive elaborando demonstrações contábeis, mas pouco utilizavam essas informações no gerenciamento da organização. Já o de Lopes et al (2012) verificaram a inexistência de controles internos o que indicou a necessidade que a entidade tinha por uma contabilidade gerencial.

Dantas, Ornelas e França (2016) investigaram as Igrejas Batistas da grande João Pessoa – PB para averiguar se havia o uso de sistemas de controle na gestão dessas igrejas. Após análise das respostas obtidas através de um questionário objetivo que fora feito aos líderes dessas igrejas, os autores

constatarem a existência de sistemas de controle, mas que eram pouco sofisticados, limitados e muito influenciados por uma estrutura organizacional centralizada. Verificou-se também que o planejamento financeiro era praticado em quase todas as organizações, inclusive o confronto entre o previsto com o realizado e as devidas correções nas eventuais divergências, essa prática era realizada devido ao bom nível de instrução dos gestores, visto que quase todos possuíam nível superior.

Queiroz, Marques e Silva (2017) analisaram se as instituições religiosas da cidade de Natal – RN mantêm registros contábeis e como os utiliza no processo de apoio a gestão. Com as respostas de 21 instituições constatou-se que a maioria delas mantinham escrituração contábil, mas não elaboravam todas as demonstrações, limitando-se muitas vezes ao balanço patrimonial e a demonstração de fluxo de caixa. Foi verificado também que os gestores reconheciam a importância da contabilidade e suas demonstrações, mas pouco se utilizava dessas ferramentas como apoio a gestão, analisando-as apenas anualmente, mas utilizavam outras ferramentas de gestão como o fluxo de caixa e orçamento.

Brizola (2015) analisou como as movimentações financeiras eram registradas pela Igreja Evangélica Assembleia de Deus de Salto do Jacuí – RS. Através de perguntas respondidas pelo gestor e uma investigação in loco percebeu-se que todas as movimentações financeiras eram registradas, porém não havia nenhum sistema específico para a área eclesial. Observou-se também que apesar de forma simples, os lançamentos eram registrados de forma transparente, mas haviam problemas de complexidade e periodicidade nos relatórios elaborados através dos registros financeiros. Observou-se ainda a necessidade de uma equipe especializada para uma melhor eficiência nos processos de registros financeiros.

Lopes et al (2012) verificou com um estudo multicaso aplicado em sete organizações localizadas no Estado de Pernambuco como entidades do terceiro setor realizam o controle financeiro dos recursos recebidos através de convênios financiados com entidades privadas. Pode-se verificar que as entidades estudadas não possuíam uma estrutura de gestão bem organizada, o que facilitava possíveis fraudes. Foi identificado também que a ausência do uso da contabilidade e a falta da segregação das funções contribuíam para a

ineficácia da gestão. Notou-se também que a ausência de controles internos e de relatórios contábeis evidenciou a carência nessas organizações em práticas de controle gerencial.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho caracterizou-se como uma pesquisa exploratória em um templo religioso evangélico localizado na cidade de Palmeira dos Índios, pois segundo Gil (2008), este tipo de pesquisa é capaz de proporcionar maior familiaridade com o problema, podendo envolver levantamento bibliográfico sobre os assuntos que servem como base para o problema, entrevistas e a verificação do problema apresentado.

Visto que o objetivo desse estudo é identificar se e como ferramentas gerenciais estão sendo aplicadas na gestão dos recursos financeiros de um templo religioso, o método utilizado foi o de estudo de caso. Segundo Yin (2005), o método de estudo de caso é especialmente indicado em situações onde se questiona “como” e “por que”, este método ainda é indicado quando se tem o objetivo de compreender fenômenos sociais, preservando suas características.

O templo foi escolhido por conveniência, devido a um dos pesquisadores ser membro da organização possuindo assim facilidade no acesso aos registros financeiros da entidade estudada, bem como aos seus gestores e responsáveis pela elaboração dos relatórios, tornando possível um estudo mais aprofundado e esclarecedor sobre o problema. A coleta dos dados foi feita através de entrevista com o pastor, os tesoureiros, os secretários, o diretor de patrimônio e o contador da organização, análise dos documentos, e observação direta dos procedimentos utilizados para os registros das informações.

As entrevistas foram realizadas com base em um guia semiestruturado com perguntas subdivididas em perguntas pessoais, profissionais e sobre a gestão. As respostas foram anotadas em um bloco de notas e no total as entrevistas duraram cerca de duas horas e meia.

Os documentos analisados foram acessados de forma impressa e eletrônica. Foram consultados os relatórios financeiros, estatísticos e patrimoniais arquivados no período de abril de 2019 a outubro de 2019 e os relatórios de prestação de contas anuais de 2019, além do sistema eletrônico através do qual se alimenta e elabora os relatórios financeiros.

Os pesquisadores também acompanharam as rotinas da entidade no período de coleta de dados, comparecendo a reuniões semanalmente, verificando inclusive o processo de registro das informações após as reuniões.

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, verificando a relevância das informações recebidas e realizando o confronto entre os achados e o que fora dito nas entrevistas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para o desenvolvimento do estudo de caso no templo eclesiástico, foi realizada uma entrevista com o pastor, o vice pastor, os tesoureiros, os secretários, o diretor de patrimônio e contador da entidade para entender como é processado o controle financeiro e de bens. Além disto, pudemos realizar análises nos relatórios que a entidade utilizava, sendo eles o relatório estatístico, financeiro e patrimonial, para fim de comprovar o que foi dito nas entrevistas.

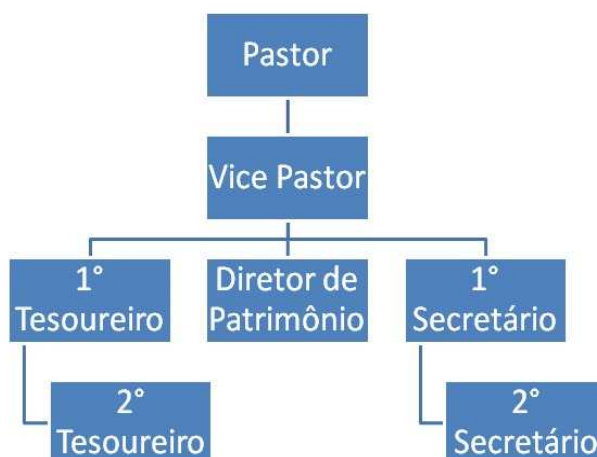
Esta seção apresenta os resultados obtidos através análise dos dados coletados, sendo subdividida em quatro tópicos: características da entidade analisada, controle financeiro, prestação de contas e registros contábeis.

4.1 Características da Entidade Analisada

Por questões éticas na aplicação desta pesquisa a entidade na qual foi desenvolvida o estudo de caso terá sua identificação omitida neste artigo. A organização alvo desta pesquisa exerce suas atividades na cidade de Palmeira dos Índios – Alagoas desde 1953 foi fundada por missionários que vieram dos Estados Unidos da América, sendo a terceira igreja dessa denominação fundada no país. Até 2003 a entidade possuía um CNPJ de filial da matriz localizada na cidade de São Paulo, mas a partir de dezembro de 2004, devido a uma decisão do conselho nacional todas as filiais foram desvinculadas do CNPJ matriz, criando o seu próprio. Além do auxílio espiritual, a igreja também atua com trabalhos sociais, como doação de cestas básicas e arrecadação de roupas, brinquedos para famílias carentes, visitas a hospitais e asilos.

O templo religioso é dirigido por dois pastores e uma diretoria que é nomeada anualmente, com auxílio de secretários e tesoureiros, conforme observado no organograma de hierarquia apresentado na Figura 1:

Figura 3: Organograma de hierarquia da igreja



Fonte: dados da pesquisa, 2019

No que se refere à idade, tempo de atuação nessa função e se já exerceu essa função em alguma outra instituição, tivemos as seguintes repostas conforme Tabela 1.

Tabela 4: Dados dos respondentes

Cargo	Idade	Tempo na função	Exerceu a função em outra instituição
Pastor	57	9 anos	Sim
Vice-Pastor	49	9 anos	Não
1º Tesoureiro	36	4 anos	Não
2º Tesoureiro	25	4 anos	Não
1º Secretario	35	12 anos	Sim
2º Secretario	40	7 anos	Não
Diretor de Patrimônio	58	2 anos	Não

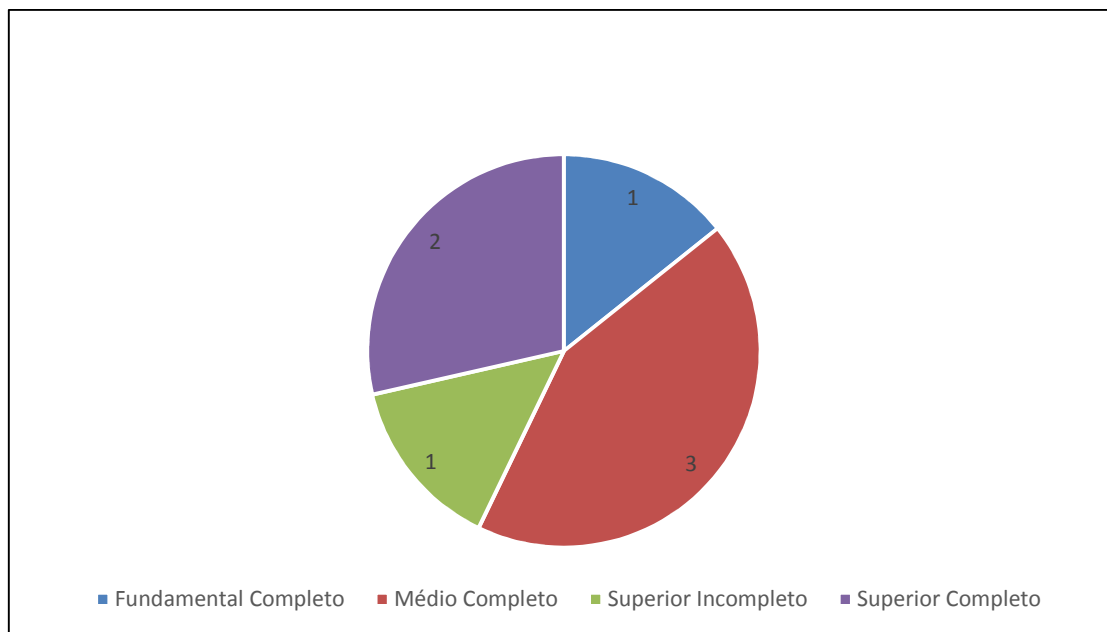
Fonte: dados da pesquisa, 2019

Conforme os dados da tabela 1, apenas o pastor e o 1º secretário possuíam experiências anteriores. A maior parte da gestão é composta por pessoas acima de 40 anos e possui mais de 5 anos de experiência na gestão da entidade.

Quanto ao grau de escolaridade dos membros constituintes da diretoria foi possível verificar que existe uma diversidade. Grande parte dos membros possuem nível médio completo (3 pessoas), superior completo (2 pessoas),

superior incompleto e fundamental completo (1 pessoa), demonstrados através do Gráfico 1.

Gráfico 1: Nível de escolaridade



Fonte: dados da pesquisa, 2019

Vale ressaltar que os integrantes da diretoria que possuem curso superior completo são formados em ciências contábeis, são eles, o segundo tesoureiro e o vice pastor, e o segundo secretário possui curso superior incompleto em administração. Diante disso, esperava-se que estes membros buscassem melhorias na gestão, aplicando ferramentas gerenciais.

Em relação ao vínculo com a organização, percebeu-se que o seu quadro diretório e administrativo é composto em sua maioria por membros voluntários da organização, exceto o pastor que recebe um valor fixo mensal ajustado anualmente de acordo com o salário mínimo, a título de prebenda, que são os proventos de sua atividade ministerial.

4.2 Controle Financeiro

A arrecadação dos recursos é feita pelos secretários nas reuniões semanais através de coleta e repassados para a tesoureira, que os registra em

uma planilha eletrônica que serve de livro caixa, constando o nome do membro que fez a doação, a data e o valor.

Quanto ao controle financeiro, inicialmente identificou-se que a organização não possui conta bancária, o motivo indicado pela diretoria eram as altas taxas de manutenção cobradas pelos bancos, tornando inviável a utilização desse serviço. Percebe-se que mesmo com a opção de diversos bancos digitais que fornecem diversas vantagens, como isenção de taxas bancárias para diversos serviços, incluindo a manutenção da conta corrente, ainda há uma resistência por parte da direção em aderir a uma conta digital, alegando a falta de confiança nesse tipo de serviço.

Segundo uma pesquisa realizada pelo Instituto Qualibest apesar da procura por bancos digitais estar aumentando ainda sim para 81% dos entrevistados consideram muito importante a instituição bancária possuir uma agência física, mesmo assim meramente 30% vão a agência bancária mais de uma vez ao mês.

Desta forma, optou-se por manter os recursos recebidos com a tesoureira, visto que além de ser a responsável pelos registros de entradas ela também efetua os pagamentos das despesas mensais e os registra em um relatório financeiro representado no Quadro 1.

Quadro 1: Relatório Financeiro Mensal

04) Carimbo do CNPJ

01) _____ M.º _____
 02) Cidade: Palmeira dos Índios Estado: AL
 03) Campo de: Palmeira dos Índios Código: _____

RELATÓRIO FINANCEIRO MENSAL

05) Mês _____

ENTRADA DAS IGREJAS E CONGREGAÇÕES

IGREJA	VALOR	IGREJA	CONTA	HIST.	VALOR
06) DIZIMOS		15)	---		
07) OFERTAS		16)	Soma dos Itens 06 ao 15		R\$ -
08)					
09)		17)	---	003	
10)		18)	00213	004	
11)		19)	00253	002	R\$ -
12)		20)	Total - soma dos Itens 16 ao 19		R\$ -
13)					
14)					

DISCRIMINAÇÃO DAS SAÍDAS		CONTA	HIST.	
21	Taxas Gerais de 10%	00246	010	
22	Caixa da Região 1%	00236	013	
23	Materiais de limpeza	00240	014	
24	Materiais para Escritório	00230	015	
25	Prebenda de Ministros	00232	016	
26	Despesas c/aparelhos de som e acessórios	00247	017	
27	Materiais para construção e reformas	00241	018	
28	Ajuda a obreiros	00228	019	
29	Despesas com literaturas	00221	020	
30	Despesas com viagens de Obreiros e gratificações	00242	021	
31	Despesas com Comunicações	00249	022	
32	Despesas como aluguéis de casa pastoral e salões de cultos	00224	023	
33	Despesas com compras de móveis e utensílios	---	024	
34	Honorários do Contador	---	025	
35	Zeladora	---	026	
36	Água, luz e telefone, INSS e Internet	00218	027	
37	Despesas diversas	00239	028	
38	Despesas com evangelização e missionários	00220	029	
39	Assistência Social	00243	030	
40	Combustível - Manutenção de Veículos	00245	031	
41	Pagamentos de serviços prestados sem vínculo trabalhista		032	
42	Água mineral, copos e material para santa ceia		033	
43	Aluguel de veículos para evangelização		034	
44	Soma dos Itens 21 ao 44	---	---	R\$ -

RESUMO GERAL		VALOR	47) OBSERVAÇÕES
45	Saldo do ano anterior		
46	Entradas do mês corrente	R\$ -	
47	Subtotal (soma dos Itens 46+47)	R\$ -	
48	Saídas do mês corrente	R\$ -	
49	Saldo a transferir	R\$ -	
50	Contas a pagar	R\$ -	

Declaramos que o presente relatório é de nossa inteira responsabilidade.

_____ de _____ de _____

Assinatura do Dirigente

Assinatura do Tesoureiro

Fonte: dados da pesquisa, 2019.

Verificou-se que há uma deficiência no planejamento financeiro, por não utilizarem nenhuma ferramenta orçamentária, o que segundo a tesoureira, dificulta a programação de despesas a longo prazo e a execução de grandes projetos, pelo fato de ficarem atrelados ao dinheiro disponível em caixa.

4.3 Prestação de Contas

Com relação à prestação de contas os relatórios são fixados mensalmente em um mural para transparência com os fiéis, também são

realizadas assembleias anuais, que tem a participação do corpo eclesialístico composto pela diretoria, presbíteros e diáconos. Essas assembleias são denominadas de convenção e realizadas na sede do campo da cidade de Palmeira dos Índios, na qual são apresentados os relatórios financeiro, patrimonial estatístico para os membros da organização e discutida a permanência ou alteração da diretoria da instituição.

Quadro 2: Relatório Financeiro Anual

04) Carimbo do CNPJ

01) Av: _____ N.º _____
 02) Cidade: Palmeira dos Índios Estado AL
 03) Campo de: Palmeira dos Índios Código: 2707

RELATÓRIO FINANCEIRO ANUAL

05) Ano 2019

ENTRADA DAS IGREJAS E CONGREGAÇÕES

IGREJA	VALOR	IGREJA	CONTA	HIST	VALOR
06) DÍZIMOS	R\$ 138.378,60	15) Cong. Senador Rui Palmeira	----		
07) OFERTAS	R\$ 10.781,96	16) Soma dos itens 06 ao 15			R\$ 149.140,46
		17) Of. Especiais e campanhas	----	003	R\$ 4.320,00
		18) Vendas diversas e empréstimos	00213	004	
		19) Juros de aplicações financeiras	00253	002	
		20) Total - soma dos itens 16 ao 19			R\$ 163.480,46

DISCRIMINAÇÃO DAS SAÍDAS		CONTA	HIST.	VALOR
21	Taxas Gerais de 10%	00246	010	R\$ 14.914,06
	Taxas e impostos 2 % para a construção do Centro de Convenções			R\$ 2.982,81
23	Caixa da Região 1%	00236	012	R\$ 1.481,40
24	Materiais de limpeza	00240	013	R\$ 866,70
25	Materiais para Escritório	00230	014	R\$ 1.630,26
26	Prebenda de Ministros	00232	015	R\$ 46.409,00
27	Despesas com aparelhos de som e acessórios	00247	016	R\$ 7.867,40
28	Materiais para construção e reformas	00241	017	R\$ 13.947,23
29	Ajuda a obreiros	00228	018	R\$ 17.984,00
30	Despesas com literaturas	00221	019	R\$ 2.330,80
31	Despesas com viagens de Obreiros	00242	020	R\$ 820,00
32	Despesas com Comunicações	00249	021	R\$ -
33	Despesas com aluguel de casa pastoral e salões de cultos	00224	022	R\$ 200,00
34	Despesas com compras de móveis e utensílios	----	023	R\$ 4.300,00
35	Honorários do Contador	----	024	R\$ 8.000,00
36	Zeladora	----	025	R\$ 10.680,00
37	Água,Luz,Telefone,INSS e Internet	00218	026	R\$ 12.027,60
38	Despesas diversas	00239	027	R\$ 60,00
39	Despesas com evangelização e missionários	00220	028	R\$ 360,00
40	Assistência Social	00243	029	R\$ 4.000,00
41	Combustível - Manutenção de Veículos	00245	030	R\$ 4.388,20
42	Pagamentos de serviços prestados sem vínculo trabalhista		031	R\$ 1.624,00
43	Água mineral,copos e material para santa ceia		032	R\$ 1.288,00
44	Aluguel de veículos para evangelização		033	R\$ -
45	Soma dos itens 21 ao 44	----	----	R\$ 164.902,14

RESUMO GERAL		VALOR	47) OBSERVAÇÕES
46	Saldo do ano anterior	R\$ 4.846,86	
47	Entradas do ano corrente	R\$ 163.480,46	
48	Subtotal (soma dos itens 46+47)	R\$ 168.327,32	
49	Saídas do ano corrente	R\$ 164.902,14	
50	Saldo a transferir	R\$ 3.204,18	
51	Contas a pagar	R\$ -	

Declaramos que o presente relatório é de nossa inteira responsabilidade.

48) _____ de _____ Janeiro de _____ 2020

Assinatura do Pastor do Campo

Assinatura do Tesoureiro

Fonte: dados da pesquisa, 2019

O relatório financeiro é a principal fonte das informações discutida nas assembleias, pois possibilita visualizar as entradas e saídas discriminadas por sua natureza e o confronto delas evidenciando assim déficit ou superávit daquele exercício e o saldo disponível para o ano seguinte. Um relatório estatístico descritivo demonstra as variações na quantidade de membros e o relatório patrimonial lista os bens móveis e imóveis da entidade.

Quadro 3: Relatório Estatístico Anual

RELATÓRIO ESTATÍSTICO - CAMPO PALMEIRA DOS ÍNDIOS - ANO BASE 2020		
01)	CAMPO: PALMEIRA DOS Índios	Ano Base 2019
02)	MEMBROS NO ANO PASSADO	197
03)	BATIZADOS DURANTE O ANO	12
04)	RECEBIDOS (de outras denominações)	4
05)	RECEBIDOS (de outros Campos)	2
06)	SUB-TOTAL 1 (Soma dos itens 02 a 05)	215
07)	FALECIDOS DURANTE O ANO	1
08)	TRANSFERIDOS COM CARTA PARA OUTROS CAMPOS	0
09)	ABANDONARAM A COMUNHÃO	8
10)	SUB-TOTAL 2 (Soma dos Itens 07 a 09)	9
11)	MEMBROS ATUAL (Dezembro do Ano Base)	206
12)	ACRÉSCIMO / DECRÉSCIMO (em quantidade)	7
13)	ACRÉSCIMO / DECRÉSCIMO (em porcentagem - %)	4,569%
14)	BATIZADOS COM ESPÍRITO SANTO	2
16)	PONTOS DE PREGAÇÃO	3
17)	ABERTURA DE NOVOS TRABALHOS	0
19)	IMOVEIS COM OU SEM CONSTRUÇÃO (inclusive o templo)	3
20)	SALÕES ALUGADOS	0
21)	PASTORES (inclusive auxiliares e jubilados)	3
22)	PRESBITEROS	5
23)	EVANGELISTAS	1
24)	MISSIONARIOS	1
25)	DIACONOS E DIACONISAS	18
Em caso de compra de imóvel, ou alguma outra observação, usar o item abaixo:		
26)		
Palmeira dos Índios, 26 de Fevereiro de 2020		

Fonte: dados da pesquisa, 2019

O relatório estatístico evidencia principalmente a variação na quantidade de membros da organização, discriminando a forma de ingresso e evasão desses membros. O relatório mostra também a quantidade de imóveis que a organização possui e o quantitativo do seu corpo ministerial.

Quadro 4: Relatório Patrimonial Anual

Campo de Palmeira dos Índios – Ano base 2020	
RELATÓRIO PATRIMONIAL	
• 1 TEMPLO CONTRUÍDO DE 10,5 X 35	• 1 TERRENO SEM CONSTRUÇÃO
• 1 GUITARRA MEMPHIS TAGIMA	• 1 GELADEIRA
• 1 GUITARRA GIANINI	• 1 FOGÃO INDUSTRIAL
• 1 BATERIA MRV	• 1 FOGÃO SIMPLES
• 1 CASA PASTORAL	• 45 CADEIRAS PEQUENAS
• 1 BATERIA TURBO COM PRATOS	• 1 SUPORTE PARA BANDERIAS COM 5 MASTROS
• 2 CONTRA BAIXO	• 26 CADEIRAS COM BRAÇO
• 1 TECLADO YAMAHA PSR-620	• 2 COMPUTADORES
• 1 MESA DE SOM WHATTSOM COM 16 CANAIS	• 2 IMPRESSORAS
• 1 MESA DE SOM BEHRINGER COM 12 CANAIS	• 2 MESAS PARA COMPUTADOR
• 1 CÂMARA DE ECHO DDR 5000 CIGNUS	• 1 CADEIRA PARA ESCRITORIO
• 1 EQUALIZADOR CIGNUS	• 2 BANCOS SEM ENCOSTO
• 1 CROSSOVER CICLOTRON	• 1 QUADRO DE AVISOS
• 2 AMPLIFICADOR MARK AUDIO	• 7 BANCOS GRANDES
• 1 AMPLIFICADOR CIGNUS	• 1 CADEIRA ESTOFADA
• 1 AMPLIFICADOR WATTSOM	• 4 BANDEIRAS: CIDADE ESTADO IGREJA PAÍS
• 3 SUPORTES PARA MICROFONE	• 4 BANDEJAS COM 190 CÁLICES
• 2 CAIXAS DE SOM PARA GRAVE	• 20 BATAS PARA BATISMO
• 2 CAIXAS DE SOM PARA MÉDIO E AGUDO	• 1 ARMARIO DE AÇO
• 4 CAIXAS DE SOM SIMPLES	• 3 MICROFONES SEM FIO
• 4 BIRÔS	• 2 MICROFONES COM FIO
• 3 MESAS GRANDES	• 2 APARELHOS DE DVD
• 1 PÚLPITO	• 1 TV 24" LCD
• 1 PÚLPITO PEQUENO	• 1 TV24" LED
• 3 QUADROS DE IDENTIFICAÇÃO DE GRUPOS	• 1 ARMARIO DE PAREDE
• 13 CADEIRAS GRANDES (MINISTERIO)	• 1 ARMARIO
• 15 VENTILADORES	• 1 MESA
• 3 CADEIRAS GIRATORIAS	• 6 CADEIRAS PEQUENAS
• 1 ESTANTE DE FERRO	• 1 EXTENSÃO
• 53 BANCOS DE MADEIRA	• 1 DATA SHOW
• 3 MESAS PEQUENAS	• 1 LONA PARA PROJEÇÃO
• 1 CAIXA DE SOM AMPLIFICADA FRAHM	• 8 LANTERNAS DE EMERGÊNCIA
	• 1 COLEÇÃO DE DESENHOS BÍBLICOS
	• 1 COLEÇÃO QUERUBIM – 15 DVD'S
	• 2 KIT'S DE POSTERES INFANTIS

Fonte: dados da pesquisa, 2019

O relatório patrimonial é uma espécie de listagem de todos os bens móveis e imóveis da igreja, que vão desde terrenos sem ou com construção, até utensílios usados no dia a dia. A contagem é realizada anualmente e são realizadas avaliações trimestrais sobre as condições desses bens.

4.4 Registros Contábeis

O contador não faz parte da gestão e exerce sua atividade de forma remunerada através de contrato, mas cobra um valor a baixo do mercado por ser um fiel da entidade.

Os registros contábeis são realizados apenas para cumprir a legislação vigente, visto que não foi encontrado nenhuma demonstração contábil da instituição. O contador realiza o envio de obrigações como DCTF – Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais, ECF – Escrituração Contábil Fiscal, RAIS – Relação Anual de Informações Sociais e GFIP – Guia de Recolhimento de FGTS e de Informações a Previdência Social, que são enviadas anualmente na modalidade sem movimento devido a instituição não possuir vínculos trabalhistas, nem retenções a serem declaradas.

Além do envio dessas obrigações, o contador também se faz presente nas convenções anuais como consultor, para auxiliar nas decisões que possam conter algum impacto fiscal, ou trabalhista.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo averiguar se e como a entidade religiosa estudada utilizava ferramentas gerenciais. Para o alcance do mesmo, foi realizado um estudo de caso em um templo religioso evangélico situado em Palmeira dos Índios-AL, através de entrevistas com os responsáveis pela gestão do tempo, análise de documentos e acompanhamento de atividades gerenciais.

Pôde-se verificar que apesar dos registros financeiros serem efetuados de forma transparente, são muito simples e sem nenhum sistema informatizado para armazená-los.

Nota-se também a dificuldade no controle financeiro, pois a instituição não possui conta bancária, nem utiliza ferramenta orçamentária, o que dificulta a liquidação das despesas.

Constatou-se ainda que apesar de presente em ocasiões importantes como nas convenções anuais, o contador não fornecia relatórios importantes para a tomada de decisão, como: balanço patrimonial e demonstrações do resultado. Apesar de a diretoria possuir membros bacharéis em contabilidade e áreas afins, nunca foi solicitado ao contador essas informações, ou alguma ferramenta que auxilie na gestão.

O relatório financeiro é elaborado de forma simplificada, registrando receitas e despesas apenas por regime de caixa, não permitindo extrair nenhuma informação que auxilie nas tomadas de decisão a longo prazo. Porém, o processo de transparência para com os fiéis e demais interessados é devidamente cumprido através de divulgação mensal dos relatórios financeiros de forma física no templo.

Diante do que foi abordado conclui-se que apesar da gestão ser transparente e conseguir manter o funcionamento das atividades da organização, as únicas ferramentas gerenciais que utilizavam eram o relatório financeiro baseado no fluxo de caixa e dois relatórios administrativos. Assim, poderia haver melhorias, como: abertura de uma conta digital, visto que ela não

tem nenhum custo de manutenção, a aquisição de um software de gestão especializado em templos religiosos, elaboração das demonstrações contábeis, maior periodicidade de reuniões entre a diretoria e o contador para apresentação e discussão dos resultados e utilização de ferramentas orçamentárias como fluxo de caixa futuro e controles internos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Cintia. de. **O orçamento como ferramenta de gestão de recursos financeiros no terceiro setor: Um estudo nas organizações do Estado do Rio Grande do Norte.** Dissertação de Mestrado do programa Multiinstitucional e Interegional das Universidades de Brasília, Universidade Federal da Paraíba e universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2007.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistema de Controle Gerencial.** Trad. Adalberto Ferreira Neves. São Paulo: Atlas, 2001.

ATKINSON, A. Anthony. et al. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL, **Lei 10.406 (2002)**, Capítulo I – DISPOSIÇÕES GERAIS, Art. 44
Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm>. Acesso em: 9 de mar. 2020.

BRIZOLA, Gadiel de V., **Terceiro setor análise contábil de uma entidade eclesial.** 2015. 55 Folhas. Categoria Monografia -Universidade Federal de Santa Catarina, Jacuzinho, 2015.

CAMARGO, Mariangela Franco. **Gestão do terceiro setor no Brasil: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos.** São Paulo: Futura. 2001.

Controle Interno – Estrutura Integrada: sumário executivo. Traduzido por: Pricewaterhousecoopers Brasil. São Paulo: PWC, 2013. Disponível em:
<<https://iso31000.net/sumario-executivo-coso-2013/>>. Acesso em: 28 de maio de 2020.

CORDEIRO, Cristiane A. de M. **A Utilização da Demonstração de Fluxo de Caixa para Fins de Prestação de Contas nas Associações de Bairro.** 2001. 71 Folhas. Categoria Monografia - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

DANTAS, R. F.; ORNELAS, M. M. G.; FRANÇA, G. S. S. **Sistemas de Controle nas Organizações Religiosas: um estudo exploratório nas Igrejas Batistas da grande João Pessoa - PB.** XXVI Congresso Brasileiro de Custos. Curitiba - PR: Atlas, 2016.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HORNGREN, Charles. T.; SUDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

IFAC, International Federations Of Accountants. (1998). **International Management Accounting Practice 1 (IMAP1)**, March.

LOPES, Leandro da Costa. et al. **Um Estudo Multicaso Sobre a Gestão de Recursos Financeiros em Organizações do Terceiro Setor**. Revista de Contabilidade e Controladoria. Curitiba, v. 4, f. 3, p. 24-36, dez. 2012.

MÁRIO, P. C. et al. **A Utilização de Instrumentos de Contabilidade Gerencial em Entidades do Terceiro Setor**. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, jan/abr 2013.

MILANI FILHO, Marco Antonio F. **A função controladoria em entidades filantrópicas: uma contribuição para a avaliação de desempenho**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.

OLAK, Paulo Arnaldo; SLOMSKI, Valmor; ALVES, Cássia Vanessa Olak. **As publicações acadêmicas da pesquisa contábil no Brasil, no âmbito das 29 organizações do terceiro setor**. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade. v.2, n.1, art.2, p.24-46. jan/abr.2008.

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

OLIVEIRA, Aristeu de. ROMÃO, Valdo. **Manual do Terceiro Setor e Instituições Religiosas: trabalhista, previdenciária, contábil e fiscal**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2010.

Procura por bancos digitais é tendência, mas agências físicas ainda são preferência. **Instituto Qualibest**, São Paulo, 03 julho 2019. Disponível em: <<https://www.institutoqualibest.com/blog/experiencia-e-satisfacao/procura-por-bancos-digitais-e-tendencia/>>. Acesso em: 12 de junho de 2020.

QUEIROZ, L. R. dos S.; MARQUES, M. A. do N. C.; SILVA, R. P. **INSTITUIÇÕES RELIGIOSAS: UMA ANÁLISE SOBRE A UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE NO APOIO À GESTÃO**. Revista de Administração e Contabilidade - RAC (CNEC). Ano 17, n. 33, p. 19-33. 2018.

SILVA, Edson Cordeiro. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas**. Guia de Sobrevivência Empresarial. São Paulo, 7 ed. Atlas, 2013.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SMITH, David Horton. **Four Sectors or Five?** Retaining the Member-Benefit Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. V. 20 N. 2, Summer 1991.

WATTE, P.; ORO, I. M; MERLO, R. A. **Instrumentos de controle das entidades sem fins lucrativos**. Visão Global, 2004. Disponível em: <<http://www.merlo.pro.br/arquivos/Instrumentos%20de%20controle%20das%20entidades%20sem%20fins%20lucrativos.pdf>>. Acesso em: 10 de agosto de 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento Operacional: uma abordagem prática**. 3. ed. Porto Alegre: D. C. Luzzatto Editores Ltda, 1989.

APÊNDICE – Guia de Entrevista Semiestruturado

Dados Pessoais

- 1- Quantos anos o senhor(a) tem?
- 2- Qual seu nível de escolaridade?
- 3- Já atuou em quais ramos de trabalho?
- 4- Há quanto tempo ocupa esse cargo?
- 5- Essa é a primeira Igreja na qual trabalha? É a primeira em que exerce esse cargo?
- 6- Já geriu outra igreja?

Dados Profissionais e de Gestão

- 7- Qual o cargo que o senhor(a) ocupa na organização?
- 8- A organização atua há quantos anos?
- 9- Ela é uma entidade apenas local?
- 10-Existem empregados ou voluntários? Se sim, quais cargos elas ocupam?
- 11-A entidade tem algum contador? Se sim, quais serviços vocês utilizam desse profissional?
- 12-Como são realizados os registros das entradas e saídas de caixa?
- 13-O registro é realizado de forma eletrônica?
- 14-Como é realizada a prestação de contas para os membros contribuintes da organização?

15-Existem assembleias para a prestação de contas? Se sim, essas assembleias são utilizadas na tomada de decisão? Quais relatórios são disponíveis para a assembleia decidir

16-Quais relatórios são usados para o controle gerencial?

17-Em sua opinião os relatórios fornecem informações suficientes para tomar decisões?

18-Existe alguma ferramenta que avalie a gestão?

19-Quem são os membros da assembleia?