

O ADMINISTRADOR E AS CARACTERÍSTICAS DE GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR INDIVIDUAL

BLEY, Natalie Paola^{1*}
PARDELINHAS, Joseane Jorge¹
TEIXEIRA, Carolina Aguiar Alves¹
VARGAS, Vanessa Coutinho de¹
CAMARGO, Salvador Loni Tadeu²
KOPPER, Quêlen²
LUCAS, Lisandra²
PEREIRA, Marcus Vinicius Sittoni²
POZZEBON, Pâmela Vaz Oliveira²

RESUMO: O presente trabalho tem como objetivo geral avaliar o administrador e a forma como ele conduz a empresa. Além disso, foram analisadas as principais características do gestor, a importância do contador e os tipos de relatórios contábeis utilizados, os setores da empresa em que o gestor atua, os benefícios que os conhecimentos do direito trazem, o tipos societário e modalidade tributária. Além disso, foi analisado se a empresa possui sistema de informação, quadro estruturado de cargos, regras do negócio, as rotinas de RH utilizadas pela empresa, e se ela oferece treinamento. Para a coleta de dados, foi feita uma entrevista com um administrador da cidade de Dom Pedrito, contendo 10 questões descritivas, que foram agrupadas de acordo com a área de atuação e comparada com conceitos já existentes. Foi possível observar que as principais características do administrador são as de manter o controle, clima organizacional e percepção das oportunidades. Além disso, o contador ou as assessorias contábeis tem influência sobre as decisões que serão tomadas, pois são eles que emitem os relatórios contábeis indicados para saber a situação financeira da empresa. Assim também foi constatado que o gestor atua em todas os setores da organização, sendo imprescindível o conhecimento básico de Direito, pois é uma maneira de manter os colaboradores a par de seus direitos e benefícios. A empresa enquadra-se no Simples Nacional e Empresa Individual, contando com o apoio dos sistemas de informação, regras de negócio e quadro estruturado de cargos, porém não oferece treinamento, pois a cidade de Dom Pedrito não oferece mão de obra especializada, sendo assim as únicas rotinas de RH praticadas são a Seleção e Entrevista.

Palavras-chave: Administrador, Características, Gestão, Empresas.

ABSTRACT: The present work has as general objective to evaluate the administrator and the way he leads the company. In addition, we analyzed the main characteristics of the manager, the importance of the accountant and the types of accounting reports used, the sectors of the company in which the manager operates, the benefits that the knowledge of the right brings, the corporate types and tax modality. In addition, it was analyzed whether the company has an information system, a structured framework of positions, business rules, HR routines used by the company, and whether it offers training. For the data collection, an interview was made with an administrator from the city of Dom Pedrito, containing 10 descriptive questions, which were grouped according to the area of action and compared to existing concepts. It was possible to observe that the main characteristics of the administrator are to maintain control, organizational climate and perception of opportunities. In addition, the accountant or the accounting advisors have influence over the decisions that will be made, since they are the ones that issue the accounting reports indicated to know the financial situation of the company. It was also verified that the manager works in all sectors of the organization, and basic knowledge of Law is essential, since it is a way of keeping employees abreast of their rights and benefits. The company is part of the National Simples and Individual Company, with the support of information systems, business rules and sturdiness of positions, but does not offer training, as the city of Dom Pedrito does not offer specialized labor, the only routines of HR practiced are the Selection and Interview.

Keywords: Administrator, Features, Management, Business.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

¹ Discentes do Curso Administração, Nível II 2017/2- Faculdade IDEAU – Bagé/RS.

² Docentes do Curso Administração, Nível II 2017/2 - Faculdade IDEAU – Bagé/RS.

*E-mail para contato: nataliepbley@gmail.com

O profissional de Administração vem buscando através do embasamento científico, elevar o seu nível de conhecimento e aplicar a sua capacidade para modernizar as práticas das ferramentas utilizadas por ele em seu âmbito de trabalho. Como gestor, é possível agregar princípios na infraestrutura da empresa, dando continuidade aos objetivos estabelecidos.

Um administrador não é só aquele que gerencia recursos e impulsiona a organização, mas também deve ser considerado como um elemento chave para o desenvolvimento mais amplificado da empresa de forma interna e externa. Dessa forma, sua importância deve ser reconhecida, além de suas características de conduta e autenticidade do trabalho deste profissional, que quando qualificado pode elevar o espírito de liderança e motivação, incentivando seus colaboradores a evoluírem cada dia mais e contribuindo assim com o clima organizacional.

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo geral de avaliar o administrador e a forma como ele conduz a empresa. Além disso, pretende-se observar os relatórios contábeis mais utilizados, as rotinas de RH abordadas pela empresa, e também os conhecimentos de direito e legislação que o gestor necessita para a tomada de decisões. Assim também, busca-se verificar como são tomadas as decisões de negócios, além de abordar as ações cotidianas do administrador e se as teorias administrativas ainda hoje são usadas nesse quadro do mercado atual.

2 DESENVOLVIMENTO

Com o presente trabalho, será exposto no referencial teórico o embasamento teórico advindo de autores e sites referentes as características de gestão em uma empresa familiar de caráter individual. Além disso, será mostrado a metodologia utilizada e os resultados encontrados com a entrevista qualitativa aplicada à um administrador.

2.1 Referencial Teórico

2.1.1 O administrador em seu exercício

A administração trabalha com a condução das organizações, sendo elas lucrativas ou não-lucrativas. Ela trata do planejamento, da direção e do controle das atividades que envolvem o patrimônio. Dessa forma, tornou-se imprescindível para a existência, sobrevivência e lucratividade das organizações, pois sem um controle não haveria o seu desenvolvimento. (CHIAVENATO, 2004, p.2)

Segundo Chiavenato (2004, p. 13):

A administração é um fenômeno universal no mundo moderno. Cada organização requer o alcance de objetivos em um cenário de concorrência acirrada, a tomada de decisões, a coordenação de múltiplas atividades, a condução de pessoas, a avaliação do desempenho dirigido a metas previamente determinadas, a obtenção e a alocação de recursos etc. Numerosas atividades administrativas desempenhadas por vários administradores orientadas para áreas e problemas específicos, precisam ser realizadas e coordenadas de maneira íntegra e coesa em cada organização ou empresa. (CHIAVENATO, 2004, p.13)

Empresas ou organizações propriamente ditas, possuem processos dinâmicos para manter o controle e registro de seus próprios recursos, toda a pesquisa feita sobre a estrutura organizacional por um profissional de administração, contribui com a continuidade do planejamento estratégico da empresa, trazendo resultados mais eficientes e eficazes.

Ainda segundo Coltro (2015, p. 20):

A administração é arte e é ciência ao mesmo tempo. É a arte de fazer as pessoas mais eficazes do que teriam sido sem um administrador e é a ciência na medida em que busca descobrir como fazer isso. Portanto, é fundamental, pois tornar os membros do grupo mais eficazes é exatamente o que faz com que o gestor seja valorizado.

Em um setor administrativo é possível obter a relação dos fatores mais importantes que agregam o ato de administrar. Compreende-se que planejar é o passo mais importante em qualquer tarefa de gestão. Conforme Peradelles (2016):

- Planejamento estratégico: é a visualização do futuro das organizações, onde são definidos a visão, missão e valores. As decisões são tomadas pela alta direção, proprietários e presidentes, levando de 5 a 10 anos (longo prazo) para se ter uma observação ampla da empresa, devendo ser revizado e atualizado continuamente.
- Planejamento tático: é designado para criar metas e condições para atingir as ações propostas no planejamento estratégico. As decisões são estabelecidas por pessoas da alta gerência, como diretores e gerentes, levando de 2 a 5 anos (médio prazo) para concretizar-se.
- Planejamento operacional: é de onde saem as ações e metas que são traçadas pelo nível tático, a fim de atingir os objetivos das decisões estratégicas. Todos os níveis acompanham a rotina, garantindo que todas as tarefas e operações sejam executadas para alcançar os resultados específicos, levando no máximo 2 anos para serem realizadas. (PERADELLES, 2016)

Estes níveis de planejamento complementam a forma de organizar e dirigir todos os componentes existentes dentro do negócio. Além disso, o administrador gerencia recursos financeiros, materiais ou humanos de uma empresa, o planejamento torna-se uma atividade contínua na qual todos os administradores são encorajados a pensar estrategicamente, além de inter-relacionar áreas que parecem não ter muitas ligações, pode tornar o profissional de administração mais completo e cobiçado no mercado de trabalho. (GIANEZINI, 2011)

2.1.2 Os valores do profissional de Ciências Contábeis

A contabilidade está direcionada a função de medir, identificar e comunicar as informações sobre a economia de uma organização, a fim de permitir o julgamento de decisões (HURT, 2014, p.19).

Além disso, Leone (1996, p.38 apud Nunes, 2016) ainda afirma que o “objetivo da contabilidade é prestar informações sobre o estado passado, atual e futuro deste patrimônio, sobre as mutações sofridas por eles e as causas dessas mutações”.

É através da contabilidade que o gestor tem conhecimento dos valores de seus ativos, além da lucratividade e rentabilidade de seu negócio. Por isso, é considerada um grande instrumento para a tomada de decisões, pois é ela que coleta os dados econômicos e os registra. Sendo assim quando a contabilidade é aplicada adequadamente ela oferece vantagens, como: melhor controle financeiro, facilitando o acesso a créditos e empréstimos bancários, entre outros (MADEIRA e RAMOS, 2012).

O contador deve possuir características distintas, ou seja, deve ser uma pessoa bem qualificada, além de conhecer os métodos e leis referentes à área contábil, estando ciente das suas responsabilidades sociais e profissionais (DURIGON, 2006).

A contabilidade apresenta vários ramos a serem seguidos, todos com o intuito de ajudar as empresas a manterem uma boa gestão. Dessa forma, os relatórios contábeis são os mais utilizados entre os administradores e contadores, a fim de analisar como está a situação da empresa, além de detectar e resolver problemas que futuramente poderão prejudicar a organização. (OLIVEIRA, 2015)

Segundo Andrade, Barros e Silva, Borges, Ciconello, et al. (2003, p.187) “os relatórios contábeis são: documentos gerados pela contabilidade que resumem as situações de fato: recebimentos, pagamentos, contribuições, doações, etc., de modo a facilitar a visualização da posição patrimonial da organização no plano econômico e financeiro.”

Estes relatórios podem ser obrigatórios ou não-obrigatórios, ou seja, os obrigatórios fornecem as informações referentes ao patrimônio, sendo os lucros e prejuízos, suas origens e aplicações. Já os não-obrigatórios não são exigidos por lei, mas devem serem levados em consideração durante reuniões e tomadas de decisões. Os relatórios contábeis mais indicados nas gestões, independente da área de atuação das empresas, são: Balanço Patrimonial, Demonstrações de resultado, Demonstrações dos lucros e/ou prejuízos. (OLIVEIRA, 2015)

Segundo Iudícibus (1985 p.153 apud Silva, 2012), “Balanço Patrimonial é a demonstração contábil que tem por finalidade apresentar a situação patrimonial da empresa em dado momento. Por esse motivo é tecnicamente chamado de ‘Balanço Patrimonial’”. Dessa forma, é extremamente importante para o controle de uma organização, é a sua demonstração gráfica. No balanço está inserido os valores do ativo (bens e direitos), passivo (obrigações com terceiros) e patrimônio líquido (obrigações com a empresa, diretores, acionistas, entre outros). (SILVA, 2012).

Portanto, esse modelo de relatório contábil é indispensável nas instituições, independente de serem públicas ou privadas, e de suas áreas de atuação, pois evidencia como está a qualidade e a quantidade financeira do patrimônio, podendo esse resultado ser usado na tomada de decisões da empresa. (SILVA, 2012)

As Demonstrações do Resultado do Exercício (DRE), são consideradas obrigações para as empresas, independente de tamanho e atividade desenvolvida. Essas demonstrações desenvolvem um papel importante na tomada de decisões dos gestores das organizações, é indispensável para a realização de um bom planejamento estratégico e também para os investidores. (FERNANDES, 2015)

Conforme Benedicto e Salazar (2014, p.51), a Demonstração do Resultado do Exercício é:

O relatório que confronta as receitas e despesas pertencentes a um período específico. A Demonstração do Resultado de um período normalmente apresenta também os períodos imediatamente anteriores, oferecendo uma visualização dos resultados das operações ocorridas nos correspondentes períodos, que podem representar Lucros ou Prejuízos. (BENEDICTO e SALAZAR, 2014, p.51)

A Demonstração dos lucros ou prejuízos mostram as alterações ocorridas no patrimônio líquido de uma empresa. Conforme Ribeiro (2003, p.289, apud SILVA, 2016, p.17), é a forma que a empresa tem de:

Evidenciar o lucro apurado durante o exercício e a sua respectiva destinação, “bem como os eventos que modificam o saldo da conta Lucros ou Prejuízos Acumulados,

como, por exemplo, correção monetária, ajustes e reversões de reservas”.
(RIBEIRO, 2003, p.289, apud SILVA, 2016, p.17)

2.1.3 A importância das Teorias Administrativas para o desenvolvimento das empresas

A Teoria Geral da Administração estuda as organizações, abrangendo os principais componentes de uma empresa, que são: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade. Esses aspectos são dinâmicos e relacionam-se entre si, podendo provocar diversas alterações. Dessa forma, é essencial para o sucesso e desenvolvimento da organização, que a TGA se expanda por todos os setores e traga novas tecnologias para as empresas. (CHIAVENATO, 2004, p. 12)

O administrador tem seu lugar em praticamente todos os setores da empresa, sendo ela pública ou privada. Na área de recursos humanos, cuida do relacionamento com os funcionários, sindicatos, gerencia admissões e demissões, o plano de carreira dos funcionários e os benefícios adquiridos ao longo do exercício da sua função. Já no setor de compras, faz a cotação dos preços, adquire através de encomendas matéria-prima e insumos, controla os estoques e negocia com os colaboradores. Consequentemente na área de vendas, negocia o preço dos produtos, a forma como estes poderão serem pagos, os prazos de entrega, além de cuidar da publicidade e propaganda da empresa. No setor financeiro, controla os recebimentos e pagamentos, os impostos à pagar e as cobranças de clientes em atraso. Na área industrial, controla a qualidade e estoque de mercadorias e matéria-prima. Além disso, pode definir as regras da organização, mantendo os funcionários a par delas, de modo que o ambiente seja organizado e os colaboradores trabalhem perante a ética. Por isso, o administrador deve manter-se atualizado e sempre procurar aprender sobre a sua área de atuação, dispondo de cursos e treinamentos. (QUEIROZ, 2016)

As primeiras teorias da Administração, surgiram nos períodos de 1900 até meados da década de 30. O fator humano e as práticas de recursos humanos eram pouco valorizados. Os trabalhadores eram vistos como peças de máquinas. (COSTA, 2010)

Os sistemas de gestão começaram a ser desenvolvidos com a introdução do Taylorismo, surgindo o primeiro livro de Taylor, denominado Princípios da Gestão Científica, publicado em 1911, abrangendo os princípios e práticas de gestão, fornecendo uma base de como devem ser analisados os problemas de gestão, procurando alcançar a eficiência e eficácia. Desta forma esse modelo trás a definição de cargos, ou seja, as tarefas que deverão serem executadas em determinado ambiente de trabalho. Com isso pretendia-se encontrar a

pessoa certa para a área certa, com a finalidade de obter eficiência na execução das tarefas. Assim era importante apostar no desenvolvimento dos colaboradores, melhorando seu desempenho e produtividade. Além disso, valorizava a divisão do trabalho, assegurando a máxima produção e mínimo custo, seguindo os princípios de seleção científica. (COSTA, 2010)

Seguindo os estudos de Taylor, Henry Fayol, fundador da escola científica de gestão e conhecido como pai da Moderna Teoria Geral, publicou em 1916 o livro Teoria Geral da Administração. A gestão de Fayol ainda está presente nas organizações através das funções do administrador, que são: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. (COSTA, 2010)

Unindo a Administração Científica e a Administração Clássica, pode-se concluir que Taylor privilegiava as tarefas de produção, e Fayol privilegiava a empresa como um todo, englobando todas as funções existentes. (COSTA, 2010)

Após Taylor e Fayol, Max Weber apontou a Teoria da Burocracia, onde tratava igualmente os trabalhadores, atribuindo responsabilidades de acordo com a capacidade e competência de cada colaborador. Os gestores atuavam com regras consistentes e completas, contribuindo para melhorar a organização de trabalho. A aplicação dessas teorias trouxe progresso para a área científica, porém deixou os trabalhadores insatisfeitos e resistentes às mudanças. Como forma de procurar respostas para os problemas que estavam surgindo, muitos investigadores estavam apostando em uma perspectiva mais humanista, a fim de compreender o comportamento das pessoas, durante suas relações humanas e laborais. (COSTA, 2010)

A Teoria das Relações Humanas foi desenvolvida em 1940 por Elton Mayo, em razão da reação e oposição a Teoria Clássica da Administração. Dessa forma desenvolveu-se a psicologia e sociologia, a fim de estudar as relações pessoais, o comportamento social, a formação dos grupos informais, o conteúdo do cargo e os aspectos emocionais. (COSTA, 2010)

A Era da Industrialização Neoclássica se estende entre as décadas de 1950 e 1990, iniciando após a Segunda Guerra Mundial, onde começaram a ocorrerem diversas mudanças no mundo. As organizações deram início em apostas de novos modelos estruturais, com a finalidade de incentivar a inovação e mudança das condições de trabalho. (COSTA, 2010)

A Teoria Estruturalista desenvolveu-se em 1950, com o intuito de integrar todas as teorias já existentes, tendo como base a racionalidade e adequação dos meios para obter a eficiência. Esta teve seu início a partir da Teoria Burocrática de Max Weber. (COSTA, 2010)

A Teoria dos Sistemas aborda toda a empresa como um sistema aberto que interage com o ambiente. Ou seja, para sua sobrevivência é necessário que se adapte as situações, respondendo as alterações do ambiente. (COSTA, 2010).

Para CHIAVENATO (2000, p.545), os sistemas se definem como:

Conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado”. Sistema é um conjunto ou combinações de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário. (CHIAVENATO, 2000, p.545)

A Teoria da Contingência, destaca a ideia de que as ações dos gestores na prática dependem de um conjunto de circunstâncias que caracterizam as situações, portanto, existe uma relação direta entre a empresa, a administração e o ambiente. (COSTA, 2010)

2.1.4 Importância do direito e legislação para o administrador

O Direito remete a diversos conceitos, tais como ética, lei, ordem, liberdade, bem jurídico, entre outros, consistindo na busca da justiça e sendo definido como regra nas sociedades. Conforme Assis (2015, apud DIMOULIS, 2011, p. 24), “o Direito é justo quando protege os interesses gerais da sociedade e, em particular, quando trata de maneira igual as pessoas que se encontram em situação igual.”

O administrador detém o dever, independentemente do regime societário adotado, de atuar com zelo no seu exercício observando todas as obrigações decorrentes do cargo. Entre elas está o dever de prestar contas periodicamente, sendo através deste revelado aos sócios a situação econômica financeira e os resultados de sua atuação. (PALMA, 2016)

Atualmente, o direito é uma ferramenta indispensável dentro de uma organização. Através dele o administrador tem conhecimento das regras e normas exigidas, tanto nas empresas públicas quanto privadas. O conhecimento das leis é fundamental para a credibilidade da empresa, além de assegurar a ética e responsabilidade de todos os envolvidos. (WÜNSCH, 2009)

Para facilitar o acesso à informação legal, a plataforma eletrônica da Receita Federal, coloca em seu espaço público informações para os optantes pelo Simples Nacional, como é o caso da empresa estudada.

De acordo com a Lei nº 123, de 14 de dezembro de 2006 do simples nacional, é possível a arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos aplicáveis as micros empresas e empresas de pequeno porte. (BRASIL, RECEITA FEDERAL, 2017)

Para poder integrar-se ao regime são necessárias as seguintes condições, de acordo com a Receita Federal (BRASIL, RECEITA FEDERAL, 2017):

- Enquadrar-se na definição de microempresa ou de empresa de pequeno porte;
- Cumprir os requisitos previstos na legislação; e
- Formalizar a opção pelo Simples Nacional.

Como características do Simples Nacional, pode-se destacar que: é facultativo, abrange os tributos do IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, COFINS, ICMS, IPI, Contribuições para a Seguridade Social destinados a Previdência Social e apresenta uma única declaração simplificada das ações fiscais e socioeconômicas, entre outros. (BRASIL, RECEITA FEDERAL, 2017)

O estudo foi realizado em uma Empresa Individual, sendo constituída por apenas uma pessoa física, mediante um requerimento chamado Requerimento do Empresário. Não há uma separação do patrimônio individual e o da empresa, ele responde de forma ilimitada pelas duas. Como sendo uma micro empresa ou empresa de pequeno porte pode fazer parte do Simples Nacional ou do Lucro Presumido, não possuindo limite de faturamento e sendo indicado para quem não possui sócios. Dessa forma é necessário um contador, pois sem ele pode ser tributado como pessoa física. Além disso usa seu nome próprio e pode ter algum complemento e abreviações. (FEITOSA, 2017)

2.1.5 O foco no colaborador

Desde que se tornou estabelecida a importância de um profissional de recursos humanos dentro de uma empresa, passou-se a observar que a implementação dos processos utilizados por este profissional são necessários para progredir com o relacionamento entre o colaborador e a instituição em que este exerce as suas determinadas funções. Segundo Coltro (2015, p.117) “com a Teoria das Relações Humanas, pela primeira vez, os trabalhadores foram vistos como uma parte importante da organização”.

O setor de Recursos Humanos é uma área interdisciplinar que envolve muitos conceitos vindos de outras áreas. O RH trata diretamente com o ser humano, portanto, pessoas com aspectos diferentes que trazem diversas competências. Dessa forma, ele deve estar comprometido com o colaborador desde o primeiro até o último momento dentro da empresa,

prestando o apoio necessário frente aos problemas que podem vir a acontecer. Além disso, tornaram-se rotinas de RH, atividades como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, administração de cargos e salários, e fornecimento de benefícios. (SANTOS, 2015)

O recrutamento e seleção se tornaram-se importantes nos dias de hoje pois cada vez mais o mercado de trabalho exige profissionais qualificados. Dessa forma, o perfil do cargo deve ser bem definido de acordo com a necessidade da empresa. A seleção busca entre os perfis recrutados os que mais se adaptam e contemplam as características impostas para a vaga, além de tentar solucionar os problemas de adequação, eficiência e eficácia. (FURTADO, 2013).

Segundo Chiavenato (2004, p.115) “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.”

O treinamento deve estar focado na eficiência das pessoas durante o desempenho de suas atividades. Com pessoas bem treinadas e qualificadas, a empresa alcançará mais rapidamente o desenvolvimento, ou seja, é um processo de treinamento a longo prazo, onde as habilidades podem ser aperfeiçoadas. Esses dois fatores são extremamente importantes, pois em um mercado competitivo se destacam as pessoas e as empresas mais bem qualificadas que prezam o bom atendimento, a rapidez, a satisfação dos clientes, a eficiência e eficácia. Além disso, a promoção de um treinamento oferecido pela empresa é considerado um benefício e um meio de valorização dos clientes, trazendo satisfação profissional e conhecimento (DIAS, 2011).

O processo de treinamento possui quatro etapas, que são: levantamento das necessidades de treinamento (LNT), programação, implementação e execução e avaliação dos resultados. (CRUZ, 2016)

O levantamento das necessidades de treinamento é uma prática utilizada para identificar as barreiras a serem superadas, a fim de atingir o desempenho. É importante quando a estrutura ou organização da empresa é alterada, onde é levantada a atual e futura exigência das funções e tarefas que serão desempenhadas, além de analisar o perfil de cada colaborador. A LNT identifica as necessidades da empresa através da aplicação dos questionários, entrevistas, testes, observações do local de trabalho, folhas de avaliação, entre

outros, as escolhas dos métodos variam conforme as necessidades de cada organização. (CRUZ, 2016)

O planejamento e programação de treinamento ocorre após a identificação das necessidades, e tem a função de organizar as prioridades entre o necessário e o possível, dando ênfase nos recursos que estão disponíveis e as necessidades dos colaboradores. Dessa forma, os principais itens dessa programação são: Quem deve ser treinado (Treinandos ou instruendos), Como treinar (Métodos de treinamento), Em que treinar (Assunto ou conteúdo do treinamento), Por quem (Instrutor ou treinador), Onde treinar (Local de treinamento), Quando treinar (Época ou horário de treinamento), Para que treinar (Objetivos do treinamento). (CRUZ, 2016)

A implementação e execução é a etapa onde tudo que foi planejado será colocado em prática para suprir as deficiências encontradas na organização. Há uma relação entre instrutor e aprendiz.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 418), os aprendizes são:

As pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa e que necessitam aprender ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho. Os instrutores são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa, experientes ou especializadas em determinada atividade ou trabalho e que transmitem seus conhecimentos aos aprendizes. (CHIAVENATO, 2004, p.418)

Deve-se haver uma preocupação com a qualidade dos recursos oferecidos, como: a qualidade na comunicação e materiais didáticos oferecidos, lógica das informações, onde os aprendizes devem compreender claramente o que está sendo repassado, as técnicas utilizadas devem estar de acordo com o objetivo do treinamento e fatores relacionados, os mais usados são: aulas expositivas, painéis, simulações, simulados, estudos de caso, workshop, entre outros. (CRUZ, 2016)

Por fim, a avaliação dos resultados tem o objetivo de medir os resultados alcançados, fazendo uma comparação do que foi planejado com as mudanças desejadas nos colaboradores. Para que seja alcançado os objetivos, todos os níveis estão ligados diretamente ao treinamento, seguindo uma linha para que se alcance os objetivos traçados pela organização. (CRUZ, 2016)

2.1.6 O Sistema de Informação Gerencial nas empresas

O SIG (Sistema de Informações Gerenciais) é um sistema de informação gerencial que abrange uma coleção de pessoas, procedimentos e softwares, banco de dados e dispositivos

que fornecem as informações diárias aos tomadores de decisões, contribuindo para a eficiência da organização. (JUNIOR, 2012)

Segundo Stair e Reynolds (2002, p. 278 apud FLORES, 2012), o propósito da SIG é:

Ajudar a empresa a alcançar suas metas, fornecendo aos seus gerentes detalhes sobre as operações regulares da organização, de forma que possam controlar, organizar e planejar com mais efetividade e com maior eficiência. (STAIR e REYNOLDS, 2002, p.278, apud, FLORES, 2012)

O sistema de informação pode ser classificado de acordo com a informação processada. Geralmente essa classificação é feita conforme a pirâmide organizacional, que é composta pelo níveis da organização. A pirâmide mostra que as informações também são diferenciadas e dependendo da sua importância devem ser classificadas para que haja um melhor gerenciamento. Os níveis são: Operacional, Gerencial ou Tático e Estratégico. (MACÊDO, 2012)

Os Sistemas de Informações Operacionais são formados por operações rotineiras, que trabalham com um volume grande de entradas e saídas de informações. As principais características deste nível é a existência de formulários de cadastro, relatórios e outras operações realizadas ao decorrer do dia. Este nível é composto por listagens, consultas e modificações de dados, formulários, compra e venda, entre outros. (BOSSONALI, s/d)

Os Sistemas de Informações Gerenciais ou Táticos, prestam apoio na tomada de decisões, além de desempenhar a função gerencial e trabalhar com as informações agrupadas. Esse sistema usa as informações gerenciais para criar programas de gerenciamento das organizações. Como exemplo temos as projeções de vendas para os meses seguintes; análise dos clientes; lucro por produto; relatórios analíticos e sintéticos; e outros dados que a empresa venha a precisar. (MACÊDO, 2012)

Os Sistemas de Informações Estratégicas são formados pelas operações estratégicas, filtrando apenas as informações fundamentais. Nesse nível podemos citar os sistemas de tráfego aéreo, os sistemas de TI (Tecnologia da Informação), sistemas que apoiam às grandes organizações e diretores, e outras informações que contribuam de forma estratégica para as empresas ou instituições. (MACÊDO, 2012)

A Governança de Dados é o exercício de controle (planejamento, monitoração e execução) sobre o gerenciamento dos dados de uma empresa. Esta função guia todas as outras funções da gestão de dados, é considerada uma gestão estratégica na esfera executiva. (LIMA, s/d)

Segundo John Ladley (2012, apud STUMPF, 2016), a Governancia dos Dados é a organização e implementação de:

Políticas, procedimentos, estruturas, papéis e responsabilidades que delineiam e reforçam regras de comprometimento, direitos decisórios e prestação de contas para garantir o gerenciamento apropriado dos ativos de dados. (JOHN LADLEY, 2012, apud STUMPF, 2016)

As regras de negócio são um conjunto de normas, condutas, ordens e regulamentos que uma empresa determina para executar seus trabalhos e projetos. Ou seja, é o modo como a organização trabalha, suas políticas, regras e normas de comportamento, as quais devem ser seguidas pelos colaboradores e gestores, com o objetivo aprimorar a gestão administrativa. Os principais benefícios de criar as regras de negócio são as diminuições dos custos, as respostas e soluções dos problemas são mais rápidas, os processos e trabalho são melhores, a qualidade dos serviços são maiores e as definições das estratégias são mais eficazes. (MARQUES, 2016)

O organograma ou quadro dos cargos está ligado ao plano de cargos e salários, que tem o objetivo de definir as atividades e a remuneração correspondente à cada função e colaborador. Essa técnica traz benefícios, como a diminuição do turnover e o aumento de profissionais capacitados nas áreas, ligando-se aos níveis operacionais das empresas. Para esse processo, existem etapas para definir os cargos dos funcionários, que são: análise do cenário da empresa, comunicação aos colaboradores sobre o projeto, descrição dos cargos, avaliação dos cargos, pesquisas salariais, tabelas salariais, políticas de remuneração, simulação do impacto financeiro e implantação. (ABREU, 2015)

Dessa forma, para a implementação desse quadro, tornou-se imprescindível o apoio do Sistemas de Informações Gerenciais, onde através das pesquisas relacionadas acima, serão coletadas informações, que são compostas por um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos, financeiros, entre outros. Após isso, serão gerados relatórios para atender as demandas relacionadas as tomadas de decisões e sustentação administrativa, a fim de atender os objetivos da empresa e oferecer mais eficiência e agilidade nos processos. (LEAL, 2008)

2.2 Metodologia

Este estudo foi composto por Levantamento Bibliográfico e Levantamento de Campo, onde desenvolveu-se uma entrevista estruturada por 10 questionamentos descritivos em uma empresa de Dom Pedrito, no ramo de vestuário. A coleta de dados foi realizada no dia 14 de agosto, com objetivo de saber como o administrador e suas características de gestão podem

ajudar à empresa em que atua. As informações obtidas através de uma entrevista estruturada descritiva, foram analisadas com uma abordagem qualitativa, contemplando às áreas expostas no referencial teórico e buscando ligar as opiniões com alguns conceitos já existentes.

2.3 Resultados e Análise dos Resultados

Neste capítulo aborda-se a opinião do Administrador de modo a saber quais as características o administrador considera importante para uma boa gestão. Além disso, foi observado como a contabilidade auxilia na empresa, os tipos de relatórios contábeis mais utilizados, os setores em que o administrador atua, a importância dos conhecimentos de direito, a modalidade tributária e o tipo societário em que a empresa se enquadra. Ainda, foi questionado se a empresa possui um sistema de informação gerencial e seus benefícios, se há um quadro estruturado dos cargos e regras de negócio, as rotinas de RH utilizadas pela empresa, se ela oferece treinamento e como este é executado.

Foi constatado que as principais características para uma boa gestão devem conter controle, relacionamento (clima organizacional), e visão de mercado, a fim de perceber a necessidade atual e futura da empresa, e as oportunidades.

Além disso, a contabilidade serve como auxílio para muitas empresas, pois permite que as informações sejam mais exatas, evitando a imprevisão e possíveis gastos desnecessários. Logo, os relatórios contábeis mais utilizados são as demonstrações de resultado, geradas mensalmente com o propósito de saber o andamento da empresa e o faturamento das atividades no final do período. E as demonstrações dos lucros e prejuízos também são geradas mensalmente, para manter o controle e organização da entrada e saída do capital de sua organização.

O administrador atua nos mais variados setores, desde a parte de compras, financeiro, até na área de recursos humanos.

Dessa forma, os conhecimentos de direito trazem benefícios a todas as áreas empresariais, através das leis que asseguram aos trabalhadores a garantia de receber o salário e recursos como saúde, entre outros, da mesma forma a empresa também tem suas obrigações como, o pagamento de impostos através dos direitos tributários que lhes proporcionam liberdade de comercialização e lucro a partir da atividade exercida como fonte provedora de capital. A empresa entrevistada tem seu tipo societário referente a Empresa Individual, consequentemente a modalidade tributária se enquadra no regime do Simples Nacional

A empresa possui um Sistema de Informação Gerencial, sendo assim ele dispõe de benefícios como controle de estoque, vendas, lucratividade. Assim como, possui quadro estruturado dos cargos, havendo uma interação entre todos os setores, e também apresenta de maneira informal, suas regras de negócio.

As rotinas de RH utilizadas na empresa são seleção e entrevista, treinamento informal, e a demissão e admissão são realizados pela assessoria contábil que a empresa dispõe. Referente ao treinamento, a empresa não oferece, pois a cidade não possui pessoas especializadas para ministrar o aprendizado do novo colaborador, sendo este instruído por colegas que já possuem experiência no setor específico em que trabalham.

Ligando-se as opiniões expostas na entrevista e na análise, pode-se constatar que o administrador e as suas características de gestão têm grande influência no desenvolvimento empresarial. Dessa forma, as principais características são o controle, o relacionamento, clima organizacional e a visão de mercado. Essas características permitem que o administrador conduza a organização, planejando e controlando as atividades, a fim de visualizar oportunidades que conduzam a empresa à lucratividade.

A contabilidade serve como uma aliada relacionada a questão de manter o controle econômico, visando alcançar a maior renda, dessa forma são feitos levantamentos todos os meses para que mantenham sempre atualizadas as informações, principalmente quando são utilizadas metas que devem ser observadas a partir dos registros feitos pelo contador, que é uma figura essencial dentro de toda a organização. Neste setor da empresa, os relatórios contábeis mais utilizados são: as Demonstrações de Resultado, que são feitas mensalmente para verificar o andamento da empresa e as Demonstrações dos Lucros ou Prejuízos que expressam os lucros e prejuízos que a organização vem sofrendo. Esses relatórios são úteis para a empresa saber no que poderá investir futuramente ou se haverá a necessidade de cortar gastos.

Hoje em dia, o administrador atua nos mais variados setores da empresa como: Setor de recursos humanos, setor financeiro e no setor de compras. Dessa forma, pode-se constatar que as áreas estão interligadas a fim de atingir o objetivo da empresa. A área de recursos humanos está diretamente ligada a Teoria das Relações Humanas, pois trabalha com as relações pessoais, comportamento social e formação de grupos, além de tratar as necessidades de cada colaborador. A divisão financeira é responsável pelos pagamentos de impostos, pagamentos e recebimentos e cobrança de clientes. A área de compras cuida dos preços,

controla os estoques e negocia com os colaboradores. Sendo assim, ambas as divisões devem ser bem planejadas e organizadas para que não haja desperdício dos bens da empresas e o capital seja utilizado para investir em outros produtos.

Atualmente o Direito é uma ferramenta indispensável para o administrador, pois ele influencia em todas as áreas e independentemente do regime societário adotado e modalidade tributária, deve atuar com zelo no seu exercício observando todas as obrigações decorrentes do cargo. A modalidade tributária da empresa é o simples nacional, que é o imposto para micro empresas ou de pequeno porte, onde estão inseridos os impostos federais, estaduais e municipais e abrange os tributos do IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, COFINS, ICMS, IPI, entre outros. O tipo societário da empresa é empresa individual composto por apenas um dono, onde o proprietário responde como pessoa física pelas dívidas da empresa, sendo indicado para quem não possui sócios.

Pode-se perceber, que o Sistema de Informação Gerencial traz benefícios como o controle, informações precisas, tipo de giro e lucratividade, porém apresenta problemas como: falta de agilidade no processo de relatórios e estoque. Seu objetivo é ajudar a empresa a alcançar as metas e fornecer as operações regulares da organização, as quais auxiliam no controle, organização e planejamento, oferecendo a empresa mais chances de alcançar a efetividade e eficiência. A empresa apresenta quadro estruturado dos cargos e regras de negócios, mas de uma maneira informal, onde todos os colaboradores interagem nas tarefas de acordo com a necessidade. O quadro estruturado dos cargos está ligado ao plano de cargos e salários, e seu objetivo é definir as atividades e a remuneração correspondente à cada função e colaborador, porém na empresa, ocorre a divisão de forma informal, pois os colaboradores auxiliam em todas as áreas da empresa, pelo fato de tratar-se de uma empresa de pequeno porte. As regras de negócio também estão presentes de maneira informal, mas existem para manter a ordem na empresa, elas são um conjunto de normas, condutas, ordens e regulamentos que a empresa determina para executar seus trabalhos e projetos. Ou seja, é o modo como a organização trabalha, suas políticas, regras e normas de comportamento, e devem ser seguidas pelos colaboradores e gestores.

Outro ponto destacado foram as rotinas de RH utilizadas pelas empresa, que são: Seleção e entrevista, e o treinamento é feito de forma informal onde os próprios colaboradores repassam seus conhecimentos aos novos funcionários. A seleção e entrevista é importante

para atrair e conhecer o potencial dos novos colaboradores e observar se seus conhecimentos são apropriados para a vaga oferecida.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível concluir que o administrador trata do planejamento e da direção das atividades que envolvem sua empresa, visando o controle, o clima organizacional e as oportunidades futuras dentro da organização. Além disso, é responsável por registrar seus bens e dar seguimento ao planejamento estratégico da empresa, visando a eficiência e efetividade. Assim como o administrador, o contador ou as assessorias contábeis, também desempenham um papel importante para o negócio, pois serão eles os responsáveis pela emissão dos relatórios contábeis, os quais mostram os lucros, prejuízos e resultados do empreendimento, influenciando na tomada de decisões, contratação de novos colaboradores e investimentos futuros. Dessa forma, os principais relatórios contábeis emitidos são as Demonstrações de Resultado e as Demonstrações dos Lucros e Prejuízos, pois são lançados mensalmente e permitem um controle mais preciso sobre a situação da empresa.

Além disso, o administrador atua em todos os setores da empresa, os quais estão ligados com as teorias administrativas, como a Teoria das Relações Humanas, a qual trata do relacionamento com os colaboradores, e também a Teoria da Burocracia e a Teoria Estruturalista que tratam da alocações dos recursos, dos colaboradores, divisão do trabalho, entre outros, buscando sempre a eficiência da empresa. Da mesma forma, os conhecimentos de Direito beneficiam todas as áreas da empresa, gerando uma economia, pois não seria necessário contratar uma assessoria. Além disso, facilitaria a comunicação durante a entrevista e contratação, pois o administrador poderia colocar em pauta os direitos e benefícios que o novo colaborador terá. Sendo uma empresa de pequeno porte, enquadra-se no regime do simples nacional, que é uma forma mais simples e econômica de arcar com os custos da empresa, e pelo fato de ser uma empresa individual o proprietário responder como pessoa física as dívidas da empresa.

Outro ponto importante é a utilização dos sistemas de informação, que mesmo de maneira informal trazem benefícios para a empresa, pois facilitam na procura e troca de informações, controle de estoque, mercadorias, colaboradores e emissão dos relatórios contábeis. Além disso, é possível estabelecer regras para o negócio e quadro de funções, onde

apesar de os colaboradores terem suas funções definidas, eles auxiliam nas demais, a fim de atingir os objetivos da empresa.

Em relação as rotinas de Recursos Humanos utilizadas dentro da empresa, as mais utilizadas são seleção, entrevista e treinamento de maneira informal. O treinamento tem o objetivo de oferecer mais qualificação aos colaboradores durante seu período de trabalho, além de ser um fator de motivação, porém a cidade onde a empresa atua não oferece profissionais qualificados para a preparação das atividades, e a mão de obra de outras cidades teria um custo alto para a organização, por este motivo a empresa não oferece treinamento para seus colaboradores. Sendo assim, quando o colaborador ingressa na empresa há uma conversa informal com o administrador e com os outros funcionários, com o intuito de mostrar as atividades da empresa e como o trabalho deverá ser desempenhado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Ricardo Igídio. **A importância de um Plano de Cargos e Salários**. Disponível em: <<http://www.lemeconsultoria.com.br/artigos/a-real-importancia-de-um-plano-de-cargos-carreiras-e-salarios/>> Acesso dia: 06/10/2017

ANDRADE, BARROS E SILVA, (ET, AL), Álvaro Pereira, Maria das Dores. **Manual da Administração jurídica, contábil e financeira para organizações não-governamentais**. São Paulo, Editora Peirópolis, 2003, p.187. Acesso dia: 25/07/2017

ASSIS, Geilton Gomes. **O que é direito para você, meu amigo?** Disponível em: <<https://geilton.jusbrasil.com.br/artigos/112361650/o-que-e-direito-para-voce-meu-amigo>> Acesso dia: 11/09/2017

BENEDICTO e SALAZAR, Gideon Carvalho de, José Nicolás Albuja. **Contabilidade Financeira**. São Paulo, editora Pioneira Thomson Learning, 2004, p. 51.

BOSSONALI, Hugo Bianchi. **O Sistema de Informações Gerenciais (S.I.G.) Aplicado em Suprimentos e Processos Decisórios**. Disponível em: <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/3275/3024>> Acesso dia: 09/08/2017

BRASIL, RECEITA FEDERAL. **O que é o Simples Nacional?** Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/documentos/pagina.aspx?id=3>> Acesso dia: 11/10/2017

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6º Ed. Rio de Janeiro: Campos, 2000, p.545

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro, Elsevier Editora Ltda, 2004, p.2, p.12, p.13, p.115 e p.418.

COLTRO, Alex. **Teoria Geral da Administração**. Curitiba, Editora Intersaberes, 2015, p.20, p.117.

COSTA, Paula Cristina. **Gestão De Pessoas: Arte ou Ciência**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-de-pessoas-arte-ou-cincia/>> Acesso dia: 26/07/2017

CRUZ, Lucineide. **Planejamento e Desenvolvimento do Treinamento**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/planejamento-e-desenvolvimento-do-treinamento/>> Acesso dia: 05/10/2017

DIAS, Ricardo Lourenço. **A Importância do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas na Reestruturação do RH**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-importancia-do-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas-na-reestruturacao-do-rh/61387/>> Acesso dia: 07/08/2017

DURIGON, Almir Rodrigues. **O Perfil do Contador no Século XXI**. Disponível em: <<http://www.classecontabil.com.br/artigos/o-perfil-do-contador-no-seculo-xxi>> Acesso dia: 26/07/2017.

FEITOSA, Anderson. **Empresário Individual - Conheça esse Formato Jurídico**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=1dW1qLTU4Vk&t=7s>> Acesso dia: 11/10/2017

FERNANDES, Regina. **O que é Demonstração do Resultado de Exercício da sua empresa (DRE)?** Disponível em: <<https://capitalsocial.cnt.br/demonstracao-do-resultado-de-exercicio/>> Acesso dia: 26/07/2017

FLORES, Larissa. **Sistemas de Informação Gerencial**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/sistemas-de-informacao-gerencial/5084/>> Acesso dia: 03/08/2017

FURTADO, Taiene. **Recrutamento e seleção e sua importância estratégica para a organização**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/recrutamento-e-selecao-e-sua-importancia-estrategica-para-a-organizacao/5494/>> Acesso dia: 07/08/2017

GIANEZINI, Miguelangelo. **Importância dos administradores no planejamento estratégico**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/importancia-dos-administradores-no-planejamento-estrategico/60467/>> Acesso dia: 27/07/2017.

HURT, Robert L. **Sistemas de Informações Contábeis**. Porto Alegre. AMGH Editora LTDA, 2014, p.19. Acesso dia: 25/07/2017.

JUNIOR, Adalto. **A Importância Do Sistema De Informação Gerencial Para As Empresas**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-do-sistema-de-informacao-gerencial-para-as-empresas/66425/>> Acesso dia: 02/08/2017

LEAL, Tiago. **SIG e sua Importancia para Tomada de Decisões**. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/carreira/sig-e-sua-importancia-para-tomada-de-decisoes/26869/>> Acesso dia: 06/10/2017

LIMA, Leonardo. **Governança de Dados**. Disponível em: <<http://www.dadosmestre.com.br/2014/08/governanca-de-dados/>> Acesso dia: 08/08/2017

MACÊDO, Diego. **Sistemas de Informação Operacional, Tático e Estratégico**. Disponível em: <<http://www.diegomacedo.com.br/sistemas-de-informacao-operacional-tatico-e-estrategico/>> Acesso dia: 02/08/2017

MADEIRA e RAMOS, Welington e Rodrigo. **A importância da contabilidade para a empresa**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-da-contabilidade-para-a-empresa/66328/>> Acesso dia: 26/07/2017.

MARQUES, José Alberto. **A importância das regras de negócio e os seus requisitos funcionais**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/importancia-das-regras-de-negocio-e-os-seus-requisitos-funcionais/>> Acesso dia: 06/10/2017

NUNES, Eduardo. **O Objetivo da contabilidade de acordo com Jose Carlos Marion e George Leone**. Disponível em: <<https://www.pomsmeetings.org/ConfPapers/015/015-0799.doc>> Acesso dia: 25/07/2017.

OLIVEIRA, Leandro. **Como os relatórios contábeis podem auxiliar na gestão da sua empresa**. Disponível em: <<https://capitalsocial.cnt.br/relatorios-contabeis/>> Acesso dia: 26/07/2017.

PALMA, Alessandra. **Direitos e Deveres do Administrador**. Disponível em: <<https://alessandrapalma.jusbrasil.com.br/artigos/329714156/direitos-e-deveres-do-administrador>> Acesso dia: 09/08/2017

PERADELLES, Marcella. **A diferença entre o planejamento estratégico, tático e operacional**. Disponível em: <<http://www.blogdaqualidade.com.br/a-diferenca-entre-o-planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>> Acesso dia: 16/09/2017

QUEIROZ, Luiz. **MÊS do administrador tem destaque especial na Fachasul. Profissional é o “coração” das empresas em Chapadão do Sul**. Disponível em: <<http://www.chapadensenews.com.br/paginas/noticias/noticia-mEs-do-administrador-tem-destaque-especial-na-fachasul-profissional-e-o-%E2%80%9Ccoracao%E2%80%9D-das-empresas-em-chapadao-do-sul-23369>> Acesso dia: 26/07/2017

SANTOS, André Cardoso. **Recursos Humanos**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recursos-humanos/>> Acesso dia: 07/08/2017

SILVA, Alessandro. **Balanço Patrimonial Conceito e Importância**. Disponível em: <<http://www.contabeis.com.br/artigos/716/balanco-patrimonial-conceito-e-importancia/>> Acesso dia: 26/07/2017.

SILVA, Carla Cibele Santos da. **Demonstrações Contábeis e Análise de Balanço: duas ferramentas essenciais para a Tomada de Decisões**. Editora Clube dos Autores, 2016, p.17. Acesso dia: 26/07/2017.

STUMPF, Ricardo Dantas. **O porquê de governança de dados em organizações de controle**. Disponível em: <<http://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/viewFile/1383/1529>> Acesso dia: 08/08/2017

WÜNSCH, Nicéia. **O direito é de suma importância na administração**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/o-direito-e-de-suma-importancia-na-administracao/35732/>> Acesso dia: 24/07/2017