

COMO AS VARIÁVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL PODEM INFLUENCIAR O PROCESSO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

Rosimeire Lopes Pereira – rosimeirelopespereira@gmail.com

Maria Aparecida de Souza Melo – professora orientadora - cida.souza.melo@gmail.com

Introdução

O projeto de estágio teve como objetivo identificar como se estabelece a relação entre a cultura organizacional e o processo de planejamento e controle orçamentário na empresa onde o Estágio Supervisionado I se desenvolveu, bem como detectar como as variáveis da cultura organizacional afetam diretamente estes processos. Esta temática foi escolhida em função de terem sido vivenciados, no decorrer da realização do estágio, fatos na empresa que poderiam ter sido evitados com o planejamento do orçamento e consequentes desdobramentos na prática da cultura organizacional. Na condução do estudo, levantou-se a seguinte pergunta problema: como a organização objeto do estágio desenvolve o processo de planejamento orçamentário na sua prática cotidiana e como esta prática permeia sua cultura organizacional?

O trabalho justificou-se pela importância da prática da teoria adquirida no meio acadêmico e da oportunidade de aprofundamento de conhecimentos teóricos e a sua observação da forma como ela evidencia na prática, no que diz respeito à relação entre a cultura organizacional e o processo de planejamento e controle orçamentário.

O estágio se desenvolveu na empresa Gravia Esquality Indústria Metalúrgica Ltda, organização líder no segmento de esquadrias de aço e de alumínio em Goiás e no Distrito Federal. Gravia Portas e Janelas é o nome fantasia desta organização e é por este pseudônimo que é conhecida no mercado. Sua natureza jurídica é a Sociedade Limitada e os principais concorrentes da Gravia Portas e Janelas são a Sasazaki Portas e Janelas e a Ullian Portas e Janelas. Os Produtos da Gravia Esquality Indústria Metalúrgica são compostos por quatro linhas: Aço Prime, Elite Aço Pintado, Eterna Alumínio e Exata Alumínio (GRAVIA, 2016).

Carlos de Jesus Gravia e José Pereira foram os fundadores do Grupo Gravia, em 1985, e que conta atualmente com duas fábricas que possuem certificação ISO 9001. Anápolis foi a cidade escolhida para a instalação da fábrica de esquadrias de aço devido à localização

privilegiada e estratégica. A cidade é considerada de grande potencial para investimentos nacionais e internacionais e é um dos maiores polos de desenvolvimento industrial do Centro-Oeste (GRAVIA, 2016).

As esquadrias são componentes de destaque no momento de projetar ambientes. O termo esquadrias é geralmente utilizado para designar janelas e portas. A indústria de esquadrias está diretamente ligada ao mercado imobiliário e da construção civil, mas no último ano esses mercados veem sofrendo com a crise interna que o país está passando. Isso reflete no mercado, pois com a queda da venda e construção de imóveis as indústrias fornecedoras destes setores entraram em declínio de faturamento (SANTOMAURO, 2016). Pode-se dizer que as esquadrias se constituem em componente importante no processo de edificações em função de diversos fatores, como os custos atrelados ao seu uso adequado e sua conexão com o meio ambiente.

No período de estágio as atividades foram desenvolvidas no setor de contabilidade, um departamento da empresa que tem contato direto com todos os setores da organização. É neste setor que ocorrem os controles de entrada e saída, as auditorias, pagamentos de fornecedores e contas diversas, entre outras atividades que estão ligadas diretamente ao processo orçamentário. Há necessidade do estabelecimento de cultura organizacional que sistematize os vínculos entre os todos os setores da empresa para que o planejamento e o controle financeiro ocorra de forma adequada.

No projeto de estágio propôs-se compreender a maneira como a Gravia desenvolve seus processos de planejamento e controle orçamentário com vistas a identificar vieses que pudessem interferir nos resultados organizacionais, a partir do que se pretendeu propor ações de melhorias. Para o alcance do objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) revisar a literatura sobre a temática de desenvolvimento do estágio; b) descrever como o processo de planejamento orçamentário se internaliza em termos de cultura organizacional; c) identificar eventuais problemas causados em função das práticas desenvolvidas e sua interação com a cultura organizacional no processo de planejamento e controle orçamentário; e d) propor ações de melhoria que pudessem contribuir para o desenvolvimento da cultura do planejamento orçamentário na empresa, a partir do confronto entre as práticas vivenciadas e a revisão da literatura estudada.

Os próximos itens deste trabalho apresentam uma síntese da revisão da literatura, da metodologia, dos resultados, as principais conclusões e por fim as referências.

Revisão da literatura

Cultura organizacional é entendida como um sistema compartilhado de valores entre os membros da organização, referindo-se na maneira como os empregados percebem as características da cultura da empresa (ROBBINS, 2005). Constitui-se na “mente da organização” e engloba crenças, tradições e hábitos, assim como as manifestações tangíveis que envolvem “histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos”, o que “representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico” (MINTZBERG *et al.* (2000, p. 195).

A cultura organizacional desempenha importante papel no funcionamento das empresas em geral, pois ela diz respeito a um compartilhamento de valores e crenças que influenciam o comportamento do trabalhador (DUBRIN, 2006). As organizações são sistemas socialmente instituídos, compartilhados e apoiados por seus membros, em um padrão de integração que revela algo profundamente enraizado, ou seja, a cultura organizacional. Estudos sobre esta variável organizacional surgiram a partir da década de 1970 (SMIRCICH, 1983).

A cultura organizacional não surge do nada e, uma vez estabelecida, raramente se desfaz. Tradicionalmente, os fundadores de uma empresa são os que têm maior impacto sobre a cultura inicial da organização, pois possuem uma visão daquilo que a organização deve ser (ROBBINS, 2005). As características da cultura tornam-se gradualmente evidentes à medida que a pessoa se incorpora aos padrões de interação organizacional, da linguagem usada, dos temas explorados nas conversas e dos rituais que fazem parte do dia-a-dia da organização (BERGER; LUCKMANN, 1967). É caracterizada pelo comportamento coletivo e social de seus membros, de forma que os comportamentos coletivos, com suas especificidades, somam-se de forma coletiva, o que resulta no comportamento de uma totalidade que transcende a simples soma das partes (ZAGO, 2000).

Robbins (2005, p. 375) afirma que existem sete características básicas que, em conjunto, capturam a essência da cultura organizacional: 1) inovação e assunção de riscos (grau com que os empregados são estimulados a inovar e a assumir riscos); 2) atenção aos detalhes (grau com que se espera que os empregados demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes); 3) orientação para os resultados (grau com que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance); 4) orientação para as pessoas (grau com que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos

resultados sobre as pessoas dentro da organização); 5) orientação para a equipe (grau com que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos); 6) agressividade (grau com que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas); e 7) estabilidade (grau com que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste com o crescimento).

Sobre a temática planejamento, Sanvicente e Santos (1983, p. 155) afirmam que “planejar, numa abordagem geral, é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, além de estimar recursos e definir responsabilidades para o alcance dos objetivos”. O planejamento constitui-se em um processo que, considerando a área de atuação, os elementos, o tempo, as unidades organizacionais e suas características, desenvolve-se para o alcance de uma situação desejada de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos (OLIVEIRA, 1999). Trata-se de estabelecer antecipadamente as ações que serão executadas e estimar os recursos que serão empregados; definir atribuições e responsabilidades, dentro de um período futuro determinado, de forma sistemática e regular; e que considera um composto de informações para a sua elaboração e controle (SANVICENTE; SANTOS, 2008). Um bom planejamento empresarial deve envolver objetividade, seletividade, coerência, consistência, realismo, ações globais e participativas, flexibilidade e consolidação (SÁ; MORAES, 2005). O planejamento é limitado aos recursos da empresa e pelo ambiente externo; baseia-se em padrões de desempenho considerados desejáveis pela administração e pelos proprietários da empresa (SANVICENTE; SANTOS, 2000).

Um dos componentes do planejamento é o orçamento que é definido como “a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período esperado” [...] “abrange funções e operações que envolvem todas as áreas da empresa, com necessidade de alocação de algum tipo de recurso financeiro para fazer face às despesas de suas ações” (LUNKES, 2003, p. 35). O planejamento financeiro estabelece o método pelo qual as metas financeiras devem ser atingidas, de maneira que a meta mais frequente adotada pelas empresas é o crescimento (ROSS *et al.*, 2002).

O orçamento evoluiu de uma mera peça de escrituração contábil para um importante instrumento de política econômica, transformando-se em elemento indispensável para o processo de planejamento (OLIVEIRA, 2009). Ele é resultante da sequência da construção do plano estratégico que permite “focar e identificar, num horizonte menor, de um exercício

fiscal, as suas ações mais importantes. O orçamento existe para implementar as decisões do plano estratégico” (FREZATTI, 2007, p. 46). É uma ferramenta adotada para o controle das finanças das organizações, sendo que contemplam duas das funções básicas propostas por TAYLOR (1978): o planejamento e o controle.

Uma das responsabilidades do gestor financeiro é “escolher investimentos com fluxos de caixa e taxas de retornos satisfatórios”, com foco em identificar alternativas mais adequadas para garantir o retorno financeiro à organização, por meio de procedimentos denominados orçamento de caixa (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010, p. 122). O “orçamento empresarial é a tradução, em termos monetários, do planejamento das atividades da empresa, sendo retratado, de forma integrada, sob os aspectos econômicos e financeiros” (SÁ; MORAES, 2005, p. 20).

O processo de planejamento financeiro decorre da necessidade de a empresa crescer, de forma ordenada, tendo em vista a implantação e a adequação de padrões, princípios, métodos, técnicas e os procedimentos racionais, práticos e competitivos no tempo. É “através do planejamento financeiro e orçamento que se poderão visualizar as medidas que deverão ser executadas, bem como as expectativas a respeito do futuro da empresa” (ZDANOWICZ, 1998, p.16). O planejamento financeiro fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos (GITMAN, 2010).

O processo de controle orçamentário proporciona o *feedback* para orientar os gestores sobre o desempenho em relação ao planejado e, também, para a reorientação de suas atividades e prioridades. Assim, “um bom controle orçamentário requer o estabelecimento de sistemas e rotinas para assegurar uma clara distinção entre os objetivos dos diversos gestores e dos diversos centros de responsabilidade da organização” (FREZATTI *et al.*, 2009).

Os profissionais de todas as áreas de responsabilidades em cada empresa precisam interagir com os procedimentos de finanças para desempenhar suas tarefas e para que os administradores financeiros possam fazer previsões e tomar decisões úteis (GITMAN, 2010),

Metodologia

Este trabalho enquadra-se como pesquisa descritiva, pois “os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa” (HAIR Jr. *et al.*, 2005, p. 86). Em relação aos procedimentos, o estudo se enquadra como pesquisa bibliográfica e quanto ao método se caracteriza como qualitativo. De acordo com Richardson *et al.* (1999, p. 90), “a pesquisa

qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais [...]”.

Para Gil (2008 p. 162), na metodologia “descrevem-se os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. Sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa”. A base do trabalho realizado foi uma pesquisa bibliográfica e documental, com leituras em livros, revistas, artigos relacionados ao assunto e levantamento de dados e informações na empresa objeto do estágio supervisionado. A pesquisa bibliográfica tem a vantagem de “[...] permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2008, p. 45). Também, a pesquisa documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza ou com pessoas, a partir dos quais uma análise preliminar pode identificar o ambiente organizacional da empresa e definir o problema que seria estudado (VERGARA, 1998).

O estudo também pode ser categorizado como estudo de caso, pois foi “circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país” (VERGARA, 1998, p. 47). Já os sujeitos da pesquisa “são as pessoas que fornecerão os dados de que necessita” (VERGARA, 1998, p. 50)”. Neste trabalho, os sujeitos selecionados foram a pessoa responsável pelo setor financeiro da empresa e alguns colaboradores diretamente ligados ao setor.

O estudo de caso na empresa Gravia Esquality Indústria Metalúrgica Ltda se desenvolveu por meio de observação da rotina e da cultura dos colaboradores em relação ao planejamento e controle orçamentário e os reflexos e impactos desta cultura organizacional nestes processos. A pesquisa de campo se adequa a este trabalho, pois foram realizados questionamentos sobre o planejamento orçamentário e a cultura organizacional, diretamente os sujeitos nominados anteriormente.

A partir da realização do estágio na área financeira da empresa e da elaboração do projeto de estágio, foi possível levantar as informações necessárias para responder à questão de pesquisa. Os resultados, mesmo considerados bastante tímidos por se tratar de uma investigação inicial realizada no decorrer da realização do Estágio Supervisionado I, estão descritos no item seguinte.

Resultados ou análises

Como fonte de compreensão das informações colhidas no decorrer do desenvolvimento do projeto de estágio com foco em abordar os resultados encontrados, retomaram-se as principais definições revisadas sobre a cultura organizacional e o planejamento financeiro e orçamentário, em especial aquelas definidas por Mintzberg *et al.* (2000) sobre a cultura organizacional; por Gitman (2010) e Zdanowicz (2002) sobre o planejamento financeiro e orçamentário e por Groppelli e Nikbakht (2010) sobre o orçamento. Ressalta-se, ainda que os profissionais de todas as áreas de responsabilidades em cada empresa precisam interagir com os procedimentos de finanças para desempenhar suas tarefas para que os administradores financeiros possam fazer previsões e tomar decisões úteis (GITMAN, 2010).

Assim, na empresa onde o estágio se desenvolveu, o planejamento orçamentário ocorre a cada seis meses e segue aos procedimentos descritos a seguir.

Em primeiro momento, a equipe responsável pelo processo agrupa as despesas por grupos, alguns, tais como: marketing, impostos e taxas, produção, compras etc. Após o agrupamento das contas é elaborado o plano de contas, que é um documento aonde vem exemplificado como registrar os lançamentos de cada despesa, facilitando assim o trabalho do responsável por esta atividade. Em cada setor da organização há um colaborador nomeado para realizar o lançamento das despesas no programa referentes aos gastos do seu departamento. Os dados obtidos são repassados aos gestores dos departamentos e estes são responsáveis por analisar os resultados do período e apresentar novas propostas para a negociação das metas pertinentes ao exercício seguinte. Estas propostas devem ser apresentadas em forma de relatório e devidamente fundamentadas com dados numéricos.

O valor do exercício seguinte é discutido por todos os gestores dos departamentos com base nos resultados apresentados por estes gestores. O objetivo deste processo é que cada gestor adequar as despesas do setor de sua responsabilidade de forma eficaz e sem prejudicar o desempenho da unidade. A empresa planeja o orçamento futuro com a observação e o estudo do desempenho passado.

Os colaboradores da empresa são instruídos desde o seu ingresso na organização a informar todos os seus gastos com qualquer material que seja fornecido pela empresa, desde um lápis a uma peça para produção. Tal procedimento foi introduzido na cultura da organização e é seguido por todos os colaboradores, de forma que faz parte do dia a dia dos empregados descrever suas despesas ao seu superior como meio de controle e de evitar desperdícios.

Um ponto negativo que pode ser observado foi a falta de conhecimento dos colaboradores sobre os conceitos e finalidades do orçamento. Os empregados desenvolvem os relatos de seus gastos diários, porém não sabem qual a importância deste ato e nem quais os benefícios para a

organização. Grande maioria realiza apenas por hábito e obrigação e não questiona os motivos desta norma da empresa. Outro reflexo negativo diz respeito à forma como alguns gestores apresentam seus dados, pois como parte deles está na empresa há um tempo significativo e incorporaram alguns pensamentos dos fundadores da empresa, como, por exemplo, que determinados departamentos devem ter um valor de significância maior pelo simples fato de tamanho, sem avaliar seu desempenho, este é um dos fatos que causam grandes divergências no planejamento orçamentário da organização e é de difícil solução, pois está internalizado nestes colaboradores este pensamento ou esta cultura.

A partir destas observações, cabe sugerir que a empresa analise a possibilidade de aplicar curso de formação ou capacitação na área de planejamento orçamentário a todos os colaboradores para maior conscientização e aumentar a credibilidade do processo. Assim, todos os empregados perceberiam a importância da veracidade das informações que devem ser repassadas aos seus gestores. Isto contribuiria para a criação de um clima de confiança entre os colaboradores que seria o reflexo deste processo estabelecido pela empresa, porque os colaboradores teriam certeza da importância de cada um no planejamento orçamentário. Sugere-se também que o gestor do planejamento orçamentário crie um código de ética para estabelecer normas e deveres dos seus pares e assim evitar favorecimentos de setores sem merecimento.

A cultura do planejamento orçamentário da empresa é percebida no cotidiano e através dos hábitos adquiridos dentro da organização desde o preenchimento dos dados sobre os materiais requisitados pelos colaboradores, até as reuniões mensais dos setores para discussão do controle dos custos da empresa, entre outros fatores.

Conclusão

O estágio realizado na empresa contribuiu para o crescimento profissional da graduanda, pois possibilitou vivenciar situações reais que permitiram o contato direto com as rotinas cotidianas de uma empresa e assim reforçar a importância do desenvolvimento deste trabalho e da experiência prática e teórica.

O estudo da teoria para o embasamento do trabalho mostrou a necessidade de buscar fundamentos para comparação entre a prática e a teoria conforme os autores referenciados, além de todo o conhecimento adquirido com as produções científicas revisadas. A partir do referencial teórico foi possível constatar a importância que a cultura organizacional exerce sobre toda a organização e que sua influência está impregnada no ambiente organizacional.

O planejamento orçamentário da empresa Gravia é muito bem estruturado e analisado pelos gestores. A existência de bancos de dados com as despesas possibilita que sejam analisadas

as situações de cada departamento da empresa, acompanhar o desenvolvimento da economia do país, do Estado e da cidade sede. Também possibilita acompanhar as vendas e como o mercado se comporta em relação aos produtos ofertados pela empresa, de forma que antes de iniciar a fabricação de uma nova linha de produtos pode-se realizar um estudo para identificar o nível de aceitação pelo público alvo. Com a observação direta foram evidenciadas fragilidades que estão diretamente ligadas à cultura da empresa e que podem afetar a qualidade do planejamento orçamentário, como desperdício de materiais, recursos direcionados a departamentos sem necessidade, colaboradores sem instrução para controlar os recursos repassados aos setores, conflitos entre setores que afetam diretamente o retorno financeiro da empresa e consequentemente seu planejamento orçamentário.

O Estágio Supervisionado I foi responsável pela experiência prática e teórica da discente e, através deste processo de aprendizado, foi possível o contato direto com vários setores da organização, além do setor onde foi realizado o estágio. Possibilitou visão mais ampla da cultura da empresa e como os departamentos interagem entre si e como cada hábito, por mais pequeno que seja, afeta o planejamento orçamentário. Sabe-se que o planejamento orçamentário não pode se concretizar corretamente sem a avaliação e o acompanhamento de toda a empresa, vez que a intenção do planejamento é unir toda a organização em prol de um bem comum. Desta feita, uma informação errada pode comprometer todo o processo de planejamento e por mais que haja acompanhamento e controle em todos os setores alguns hábitos serão difíceis de serem eliminados completamente, pois estão inseridos na essência da organização.

Referências

BERGER, P.; LUCKMANN, L. *The social construction of reality*. New York: Doubleday, 1967.

DUBRIN, A. J. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FREZATTI, F. *Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FREZATTI, F. RELVAS, Tânia R. S.; JUNQUEIRA, Emmanuel R.; NASCIMENTO, Artur R. Análise do perfil de planejamento associado ao ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. *9º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, 2009.

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAVIA GRUPO. *INSTITUCIONAL: Histórico*. Disponível em: <http://www.gravia.net.br/grupo/institucional-historico>. Acesso em: 9 maio 2016.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. *Administração Financeira*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HAIR Jr., J. F. et al. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LUNKES, R. J. *Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial*. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2003.

MINTZBERG, H. et al. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, F. A. *Economia e política das finanças públicas no Brasil*. São Paulo: Hucitec, 2009.

RICHARDSON, R. J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSS, S. A., WESTERFIELD, R. W., JAFFE, J. F. *Administração Financeira: Corporate Finance*. 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 2002.

SÁ, C. A.; MORAES, J. R. *O Orçamento Estratégico: Uma Visão Empresarial*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANTOMAURO, A. C. *Preferência nacional: A indústria de esquadrias de alumínio vive fase de acelerada expansão de seus negócios*. Disponível em: <http://www.revistaaluminio.com.br/recicla-inovacao/24/artigo210787-1.asp>. Acesso em: 10 maio 2016.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. da C. **Orçamento na Administração de Empresas**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. da C. *Orçamento na administração de empresas*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. da C. *Orçamento na Administração de Empresas: Planejamento e Controle*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. v.28, n 3, p. 339-358, 1983.

TAYLOR, F. W. *Princípios de Administração Científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ZAGO, C. C. *Modelo de arquitetura da cultura organizacional – MARCO: as dimensões da cultura organizacional suportadas pela sua inter-relação com as variáveis do comportamento humano*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de PósGraduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis: UFSC, 2000.

ZDANOWICZ, J. E. *Planejamento Financeiro e Orçamento*. 2ª ed. Porto Alegre: Sagra, 1998.



ANAIS - Seminário de Estágio Supervisionado do Campus Anápolis de CSEH-UEG: as decisões nas políticas públicas nacionais, estaduais e institucionais com reflexos na formação profissional.

10 e 11 de novembro de 201

ZDANOWICZ, J. E. *Planejamento Financeiro e Orçamento*. 3ª ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

