

Mudança Organizacional: Análise da Implantação das alterações no Plano de Contas aplicado ao Setor de Contabilidade da Prefeitura de Caicó-RN

Mariane Campos Diniz¹

Email: mari_contabeis@hotmail.com

Maria de Fátima Silva Oliveira²

Email: profa.fatima_uag@ifpb.edu.br

RESUMO

Este trabalho teve por escopo analisar o impacto sofrido pelo setor de contabilidade da Prefeitura de CAICÓ-RN, no ano de 2017, no que se refere às suas rotinas de trabalho e operacionalização dos procedimentos contábeis, com a implantação do novo plano de contas aplicado ao setor público. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem quanti-qualitativa, baseando-se em revisão de literatura e aplicação de questionários. A partir da execução dos métodos mencionados, constatou-se que a implantação de tal plano teve efeito benéfico na operacionalização dos procedimentos, com reflexo positivo nas rotinas de trabalho desenvolvidas no setor, pois as opiniões dos envolvidos no processo convergiram neste sentido, além do que a transparência e fidedignidade na geração das informações divulgadas pela gestão pública foi indicado como principal resultado. Portanto, foi perceptível o efeito positivo e benéfico de tal implantação no setor contábil estudado, propiciando melhorias para o mesmo, tornando a gestão fiscal do município eficiente e transparente.

Palavras-chave: Mudança organizacional. Legislação. Plano de Contas. Comportamento humano. Gestão Pública.

ABSTRACT

The purpose of this paper was to analyze the impact of CAICÓ-RN's accounting sector in 2017, in terms of its work routines and the operationalization of accounting procedures, with the implementation of the new chart of accounts applied to the Public sector. For that, a descriptive and exploratory research was carried out, with quantitative-qualitative approach, based on literature review and questionnaires application. From the execution of the mentioned methods, it was verified that the implementation of such a plan had a beneficial effect in the operationalization of the procedures, with a positive impact on the work routines developed in the sector, since the opinions of those involved in the process converged in this sense, besides transparency and reliability in the generation of information disclosed by public management was indicated as the main result. Therefore, the positive and beneficial effect of such an implementation in the accounting industry was perceived, providing improvements to it, making the fiscal management of the municipality efficient and transparent.

Keywords: *Organizational Change. Legislation. Chart of Accounts. Human Behavior. Public Management.*

¹ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, IFPB/Campus João Pessoa. Aluna da Especialização em Gestão Pública – Modalidade EAD.

² Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, IFPB/Campus João Pessoa. Professora doutora orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso da especialização em Gestão Pública – Modalidade EAD.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações, como resultado da interação entre indivíduo e estrutura, sofreram constantes transformações decorrentes de fatores internos e externos, como as exigências mercadológicas e a informatização acelerada dos procedimentos administrativos. Além disso, a inovação decorrente da rapidez da evolução tecnológica influencia fortemente as estruturas organizacionais, induzindo-as à busca de eficiência e eficácia no emprego dos recursos públicos, conforme a emergência dos valores gerenciais na gestão pública.

Neste contexto, a compreensão de cultura e comportamento organizacionais na gestão pública tornou-se essencial, pois a partir destes poder-se-á analisar seus valores, hábitos, crenças e atitudes frente aos novos paradigmas da atualidade. Isto porque as organizações não poderão passar por transformações, sem que avaliem previamente sua cultura interna, bem como considere as relações e perspectivas de seus membros, uma vez que estas não são “apenas” o resultado de um sistema de regras e de atividades racionalmente ordenadas, nem tampouco apenas o produto de relações de interdependência ambiental externa. Elas se constituem por uma fusão de regras e fatores ambientais externos, que são imprescindíveis em sua continuidade, concluindo-se que não podemos falar de organização sem falarmos de cultura (BERGUE, 2012).

As organizações públicas, na modernidade, são desafiadas a estarem em consonância com o que lhes é exigido pelo ambiente, estando deste modo, em processo intenso de mudança. Por este motivo, o presente trabalho vem abordar o processo de mudança organizacional no setor de contabilidade da Prefeitura de Caicó/RN, a partir das alterações ocorridas no Plano de Contas Aplicado ao Setor Público no ano de 2017, partindo do seguinte questionamento: o que mudou no setor de contabilidade da Prefeitura municipal de CAICÓ-RN com a implementação das alterações no plano de contas?

Neste sentido, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar o processo de mudança organizacional no setor contábil da Prefeitura de Caicó/RN, com a implantação das alterações do Plano de Contas, percorrendo os seguintes objetivos específicos: descrever o conceito de mudança e seus tipos, a partir dos ambientes e

culturas das organizações públicas; identificar a mudança ocorrida na legislação no ano de 2017 no que concerne ao plano de contas aplicado ao setor público; relacionar a mudança com a nova forma de realização dos procedimentos contábeis no setor analisado e avaliar o impacto da mudança nos diversos aspectos operacionais e nas rotinas de trabalho.

Este estudo contribui com a gestão pública, uma vez que analisa os efeitos da implantação das alterações do novo plano de contas aplicado ao setor contábil da prefeitura de Caicó-RN, permitindo observar se a mudança gerada foi benéfica para todos os envolvidos no processo, como também se o objetivo de tal implantação foi alcançado. Destaca o comportamento humano no setor analisado frente às alterações ocorridas em suas rotinas de trabalho, propiciando aos gestores e aos próprios colaboradores/servidores a percepção de quanto uma mudança os afeta e produz ganhos/perdas para toda estrutura organizacional. Além disso, contribui para o enriquecimento da literatura deste campo de estudo, em virtude de a área ainda ser carente de pesquisas que abordem mudanças relativas à contabilidade em municípios, especialmente no que concerne ao Plano de Contas Público.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Mudança Organizacional e suas tipologias

As mudanças organizacionais são fenômenos constantemente atrelados a todos os órgãos, sejam eles públicos ou privados, pois a mutabilidade do ambiente propõe a estes desafios e a capacidade de adaptação contínua, frente a um mundo em intenso desenvolvimento social, tecnológico, cultural e político. Por este motivo, mudança organizacional pode ser conceituada como um processo complexo e multifacetado cuja definição mais ampla pode ser encontrada nos próprios termos: mudança e organização (BERGUE, 2012).

Para compreender a mudança em uma organização, é imprescindível conceituar também esta última, pois é impossível dissociá-las tendo em vista a ligação intrínseca entre ambas. Segundo Srour (1994, p.32), citado por Bergue (2012, p.17) “[...] as organizações não são meras coleções de indivíduos, mas entidades com vida e dinâmica próprias, que transcendem as

consciências e os interesses particulares de seus membros”.

É importante ressaltar que a mudança organizacional pode assumir determinados tipos, conforme seu alcance. Want (1990) categoriza cinco tipos de mudança, a saber: por opção, quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão; operacional, para fazer frente a deficiências específicas; direcional, quando uma alteração estratégica é necessária; fundamental, quando a própria missão é alterada e total, nos casos mais críticos, como uma eminência de falência. (Want, 1990 apud Wood Jr, 2009, p.8)

Ainda categorizando os tipos de mudança, podem-se citar os modelos explicativos que seriam o modelo de Burke e Litwin (1992) e o modelo de Greenwood e Hinings (1996). O primeiro modelo estabelece conteúdos de mudança e o segundo tenta explicar o processo de mudança a partir de interações com o ambiente. (NEIVA; PAZ, 2004)

Segundo Neiva e Paz (2004, p.32), “o modelo de Burke e Litwin (1992), por exemplo, afirma que mudança transformacional ocorre na organização, quando a cultura ou a missão organizacionais mudam”. Já o modelo de Greenwood e Hinings, segundo Neiva e Paz (2004, p.33) “estabelece que a insatisfação dos interesses individuais e o grau em que os indivíduos se comprometem com os valores organizacionais funcionam como precipitadores da mudança [...]”.

Dentre as várias classificações existentes quanto aos tipos de mudança organizacional, há ainda a que é mais difundida entre os estudiosos, a qual as categoriza em transformacional e incremental. A mudança é transformacional quando apenas algumas áreas da organização são atingidas pela mesma, em virtude de que os fatores do ambiente não contribuem incisivamente para tanto, e é incremental quando a organização é atingida na sua totalidade, por fatores decorrentes da instabilidade do ambiente. (LIMA; BRESSAN, 2003)

Ainda pode-se analisar a mudança organizacional como estrutural, aproximando-se mais dos princípios da Escola de Administração Clássica e comportamental, se mais próxima da Escola de Relações Humanas. (WOOD JR., 2009, p.9)

Após tais considerações, é necessário pontuar que as organizações públicas, como alvo de semelhantes mudanças, em sua maioria, têm dificuldades em efetuar-las, pois ainda se prendem

a valores estabelecidos em sua cultura, havendo ameaças ao seu *status quo*, tornando-as resistentes diante de algo que, em princípio, lhes pareça duvidoso ou incerto, pois quando uma mudança é proposta no ambiente de trabalho, quase sempre gera uma percepção de ameaça ao *status quo* da situação já organizada e segura da pessoa. Isso provoca um desequilíbrio interno, que geralmente deflagra reações imediatas, de modo a restabelecer o estado anterior de equilíbrio (FONSECA, 2000).

Além disso, a singularidade das organizações deve ser considerada, e os fatores determinantes para introdução de uma mudança, como os seus recursos humanos, estrutura, valores, como também sua capacidade de gerir todo o desenvolvimento do processo transformacional, devem ser observados, a fim de prevenir prováveis desvios na condução do mesmo. Por este motivo, a literatura elenca que fatores como, trabalho em grupo, burocracia e lentidão organizacionais, direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial; coalizões políticas de apoio à mudança; fluxo de informação abrangente, rápido e preciso; estratégia e turbulência, originadas do ambiente externo e autonomia das unidades e pessoas, são facilitadores do processo de mudança. (FISHER, 2002)

Portanto, é inevitável que as organizações públicas passem por transformações, podendo estas serem motivadas pela necessidade da própria estrutura organizacional, pela introdução de inovação tecnológica, pela insatisfação dos próprios agentes internos, como também pela adequação a novas legislações ou alterações legislativas. Neste sentido, passa-se a discorrer sobre a mudança investigada neste estudo, que é motivada pela entrada em vigor de uma nova legislação, alterando o plano de contas público, afetando a setor contábil da Prefeitura de Caicó/RN.

1.2 Legislação e novo plano de contas aplicado ao setor público

A contabilidade pública passou recentemente por mudanças na legislação editada pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN), com o intuito de acompanhar a convergência determinada pelos organismos internacionais, visando à adoção dos padrões internacionais de contabilidade por todos os entes da federação (Portaria 634/2013, artigo 11).

A União, Estados, Distrito Federal e municípios tiveram de obedecer a este ordenamento, sem exceções. Percebe-se ainda que este processo de convergência normativa na área pública, em obediência aos padrões internacionais de contabilidade pública, é algo inovador para esta e resulta do próprio desenvolvimento mundial decorrente da globalização da economia, pois o setor público sentiu necessidade de acompanhar a evolução da economia mundial devido à globalização dos mercados, o que resultou em mudanças que impactaram a gestão pública. (PASSOS, 2012 apud PRATA; OLIVEIRA; COSTA, 2017)

Porém, houve uma prorrogação na data final de adoção, terminando por torná-la obrigatória até o início de 2017, pois os entes públicos necessitaram de lapso temporal considerável para introduzir todas as modificações gradualmente em seus sistemas contábeis, como também capacitar todo o pessoal envolvido na realização dos procedimentos, lidando ainda com dificuldades durante este processo (Portaria 634/2013, artigo 13).

Faz-se necessário ressaltar que a contabilidade pública havia se distanciado consideravelmente da contabilidade comercial, em virtude da obediência às leis orçamentárias. O novo plano possibilitou uma maior aproximação entre estes ramos contábeis, enfatizando-se mais o patrimônio como objeto de estudo de ambos e utilizando de procedimentos ainda pouco conhecidos. Por este motivo, pontua-se a seguir como era o plano anterior e o que se modificou para o atual.

Imagem 1– O antigo plano de contas do setor público.

CONTAS PATRIMONIAIS	
ATIVO	PASSIVO
Ativo Circulante	Passivo Circulante
Ativo Realizável a Longo Prazo	Passivo Exigível a Longo Prazo
Ativo Permanente	Resultado de Exercícios Futuros
Ativo Compensado	Patrimônio Líquido Compensado

CONTAS DE RESULTADO	
DESPESA	RECEITA
Despesas Correntes	Receitas Correntes
Despesas de Capital	Receitas de Capital
	Deduções da Receita

RESULTADO DIMINUTIVO DO EXERCÍCIO – VARIÁÇÕES PASSIVAS	RESULTADO AUMENTATIVO DO EXERCÍCIO – VARIÁÇÕES ATIVAS
Resultado Orçamentário	Resultado Orçamentário
Resultado Extra-Orçamentário	Resultado Extra-Orçamentário
	Resultado Apurado

Quadro 1 – plano de contas composto por seis classes de contas

Fonte: Confederação Nacional dos Municípios, 2015.

O plano de contas apresentado na figura 1 registrava nas contas do ativo e passivo compensado a execução do orçamento. As contas de receita e despesa confundiam-se parcialmente com as suas naturezas, seguindo sua execução em cada caso. As contas de resultado diminutivo e aumentativo eram registradas como variações patrimoniais, resultado orçamentário e extraorçamentário. Os registros dos demais controles dos atos potenciais ativos e passivos se realizavam nos ativo e passivo compensados, nas classes 1.9 e 2.9 respectivamente. (Confederação Nacional dos Municípios, 2015) Havia quatro subsistemas de contas: financeiro, patrimonial, orçamentário, e de compensação. No financeiro, registravam-se as entradas e saídas de caixa como também as obrigações; o patrimonial apresentava as despesas e receitas e as mutações patrimoniais; o orçamentário representava a execução orçamentária da receita e da despesa, somada às previsões orçamentárias; por fim, no sistema de compensação se registravam os atos potenciais. (Norma Brasileira de Contabilidade Técnica (NBCT 16.2, 2008) Após isso foi criado, o subsistema de custos, que segundo a NBCT 16.2 evidenciava os custos dos programas, dos projetos e das atividades desenvolvidas, o uso dos recursos públicos e custos das unidades contábeis.

A execução orçamentária se realizava nos registros patrimoniais na parte do compensado, gerando certa confusão na adequação das informações e do subsistema correspondente. As naturezas das contas de resultado de receita e despesa não ficavam bem definidas, confundindo-se com estas mesmas, por acompanharem somente a execução orçamentária. Além disso, certos lançamentos demonstravam que a execução patrimonial e a orçamentária não andavam lado a lado, como deveria ser, como também, em algumas ocasiões, o sistema patrimonial se comunicava com o financeiro, comprometendo o entendimento de certas operações. (JACOB, 2015)

O Novo Plano proporcionou a correção dessas incongruências, pois houve uma adequada segregação da informação orçamentária da patrimonial, o registro das variações patrimoniais conforme o regime de competência, registro de procedimentos contábeis específicos e elaboração de estatísticas fiscais mundiais segundo os padrões estabelecidos pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) (JACOB, 2015). A partir disto, o plano passou a ter a seguinte estrutura:

Imagem 2 – Novo Plano de Contas Aplicado ao Setor Público

1 - Ativo 1.1 - Ativo Circulante 1.2 - Ativo Não Circulante 3 - Variação Patrimonial Diminutiva 3.1 - Pessoal e Encargos 3.2 - Benefícios Previdenciários e Assistenciais 3.3 - Uso De Bens, Serviços e Consumo de Capital Fixo 3.4 - Variações Patrimoniais Diminutivas Financeiras 3.5 - Transferências Concedidas 3.6 - Desvalorização e Perda De Ativos 3.7 - Tributárias 3.9 - Outras Variações Patrimoniais Diminutivas	2 - Passivo e Patrimônio Líquido 2.1 - Passivo Circulante 2.2 - Passivo Não Circulante 2.3 - Patrimônio Líquido 4 - Variação Patrimonial Aumentativa 4.1 - Impostos, Taxas e Contribuições de Melhoria 4.2 - Contribuições 4.3 - Exploração e venda de bens, serviços e direitos 4.4 - Variações Patrimoniais Aumentativas Financeiras 4.5 - Transferências Recebidas 4.6 - Valorização e Ganhos Com Ativos 4.9 - Outras Variações Patrimoniais Aumentativas
5 - Controles da Aprovação do Planejamento e Orçamento 5.1 - Planejamento Aprovado 5.2 - Orçamento Aprovado 5.3 - Inscrição de Restos a Pagar	6 - Controles da Execução do Planejamento e Orçamento 6.1 - Execução do Planejamento 6.2 - Execução do Orçamento 6.3 - Execução de Restos a Pagar
7 - Controles Devedores 7.1 - Atos Potenciais 7.2 - Administração Financeira 7.3 - Dívida Ativa 7.4 - Riscos Fiscais 7.8 - Custos 7.9 - Outros Controles	8 - Controles Credores 8.1 - Execução dos Atos Potenciais 8.2 - Execução da Administração Financeira 8.3 - Execução da Dívida Ativa 8.4 - Execução dos Riscos Fiscais 8.8 - Apuração de Custos 8.9 - Outros Controles

Fonte: Confederação Nacional dos Municípios, 2015.

Este plano passou a agrupar as informações contábeis em 3 subsistemas: patrimonial (classes 1, 2, 3 e 4), orçamentário (classes 5 e 6) e de controle (classes 7 e 8). Nos sistemas de contas, o sistema financeiro foi agrupado dentro do sistema patrimonial, as operações passaram a ser contabilizadas dentro do seu próprio sistema (exemplificando: debitando-se no sistema orçamentário não se pode creditar no sistema patrimonial), como consta do Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público (MCASP) (2017, p.19): “o registro contábil deve ser feito pelo método das partidas dobradas e os lançamentos devem debitar e creditar contas que apresentem a mesma natureza da informação”.

Com relação às contas de receita e despesa, estas não se contabilizam mais necessariamente segundo a execução orçamentária, e sim conforme o regime de competência, como descreve o MCASP (2017,

p.103): “Dessa forma, aplica-se o regime da competência em sua integralidade, ou seja, os efeitos das transações e outros eventos sobre o patrimônio são reconhecidos quando ocorrem, independentemente de recebimento ou pagamento”. Além disso, as contas de controle que se restringiam ao ativo e passivo compensado e os atos potenciais agora estão nas classes 7 e 8, de forma que haverá uma evidenciação adequada dos fatos que realmente impactarão o patrimônio, segundo estabelece o MCASP(2017, p.21): “Os controles de atos potenciais ativos e passivos são realizados nas classes 7 e 8”.

O Plano de Contas ainda foi modificado devido à adoção dos procedimentos patrimoniais que até aquele momento não eram praticados pelos entes públicos, pois segundo a portaria 634/2013, em seu artigo 7º, os mesmos propiciaram maior adequação, ao refletir com maior fidedignidade a situação patrimonial das entidades.

Ressalta-se a importância do reconhecimento das obrigações por competência, possibilitando o registro da despesa antes de seu fato gerador, ou seja, do empenho. De agora em diante, o fato gerador da obrigação ocorre e é registrado no passivo. Após o pagamento, a obrigação se tornará efetivamente financeira, permitindo o cálculo do superávit financeiro. A classificação “em liquidação”, neste contexto, constitui mecanismo de controle, para quando o fator gerador do passivo ocorrer após o empenho ou no momento da liquidação, o crédito empenhado a liquidar passe a crédito empenhado em liquidação, ocorrendo a identificação correta do fato gerador na execução orçamentária. (MCASP, 2017)

Os procedimentos patrimoniais citados devem ser seguidos gradativamente após a implantação do plano, sendo necessária a dedicação dos setores contábeis, como o que aqui é analisado, bem como sistemas de gestão habilitados para operacionalizar os lançamentos.

2 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa possui natureza aplicada, pois visa à aplicação prática e propicia soluções para uma problemática específica, ao analisar o impacto que o novo plano de contas ocasionou no setor contábil da Prefeitura de Caicó/RN. Com tal intento, foi utilizada uma abordagem quantitativa, com a realização de coleta, tratamento e análise de dados quantificáveis e qualitativos,

que uma vez interpretados, proporcionaram a compreensão e descrição dos resultados a partir da revisão da literatura. Conforme os objetivos, este estudo tem cunho descritivo e exploratório, ao explicitar o processo de mudança em um município, como definem Prodanov e Freitas, (2013, p.52): “Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Uma pesquisa de campo foi realizada, utilizando-se um questionário como instrumento de pesquisa, com escalas do tipo nominal e uma questão aberta, sendo o mesmo aplicado em uma população de 5 servidores, composta por um contador, um auxiliar de contabilidade, um chefe do Setor de Tributação, um técnico administrativo e uma coordenadora financeira.

Após aplicação dos questionários, foi efetuada a sistematização dos dados, com a elaboração de gráficos e tabelas no Microsoft Excel, analisando a frequência das opiniões da população mencionada, com o objetivo de avaliar de que modo a implantação do novo plano afetou os procedimentos operacionais e rotinas de trabalho dos respondentes.

3 RESULTADOS DA PESQUISA

3.1 Processo de mudança no setor contábil da Prefeitura de Caicó/RN

O processo de implantação do plano de contas aplicado ao setor público no setor de contabilidade da Prefeitura de Caicó/RN ocorreu gradativamente, em atendimento às exigências dos órgãos normatizadores e à própria legislação internacional. Por este motivo, descreve-se a seguir a relação entre as mudanças exigidas e a nova forma de realização dos procedimentos contábeis no setor analisado.

A mudança pela qual o setor de contabilidade passou com a implantação do Novo Plano de Contas Aplicado ao Setor Público (PCASP) foi voltada para uma gestão baseada na rotina, uma vez que se trata de atividades e processos regulares e cotidianos, direcionados ao plano operacional do órgão (BERGUE, 2012, p. 60). Por este motivo, a mesma gerou implicações na rotina de trabalho do pessoal em virtude de que algumas atividades antes não realizadas por estes foram incorporadas em suas funções.

O processo analisado ocorreu com adoção de medidas preparatórias para a definitiva

implementação do plano, como a elaboração de um quadro de relação entre a nomenclatura do Plano de Contas atual e a nomenclatura do Plano de Contas que iria vigorar a partir de 2014 (procedimento comumente chamado de “de-para”). Este último foi prorrogado e só efetivamente utilizado em 2017, como já explicitado anteriormente em relação aos entes públicos.

Somado a isso foi elaborado um Balanço inicial refletindo as novas práticas em 31 de Dezembro de 2014 (data da transição), como ponto de partida para a nova contabilização. Além disso, ajustes foram realizados nos ativos e passivos obedecendo à nova classificação e com relação ao inventário de bens permanentes, ocorreu uma conciliação entre os saldos constantes da Contabilidade e os valores registrados no sistema de controle físico do patrimônio municipal.

Em observância às etapas da mudança elencadas, nota-se que a que neste trabalho é tratada, se baseia na aprendizagem em circuito simples, conservando as conjecturas que sustentam o sistema, porém com a observação de erros e sua devida correção, como destaca Bergue (2012, p. 62): “A aprendizagem em “circuito simples” pressupõe a percepção de um erro e sua correção, mas preservando os pressupostos que inspiram ou sustentam o funcionamento do sistema”.

Nota-se, portanto, que para introduzir a mudança no setor contábil, foram necessários ajustes nos ativos e passivos, pois, como já mencionado, estes sofreram alterações, passando do ativo e passivo compensado para classes patrimoniais, além ter sido necessária a conciliação entre os registros contábeis e os registros do controle físico patrimonial. Ademais, ocorreu o controle das contas que sofreriam modificações com a elaboração do quadro contendo a antiga nomenclatura e que agora vigora denominado de procedimento “de-para” (Instrução de Procedimento Contábil (IPC 00), 2013, p.6)

Com relação aos tipos de mudança, na categorização de Want (1990) a que é objeto deste trabalho se qualifica como operacional, pois a implantação do plano foi necessária para sanar lacunas existentes na contabilização dos fatos, objetivando transparecer mais fidedignamente as informações prestadas pelo setor. Segundo a classificação dos modelos explicativos de Greenwood e Hinings (1996) e Burke e Litwin (1992), percebe-se que pelo fato de a mudança

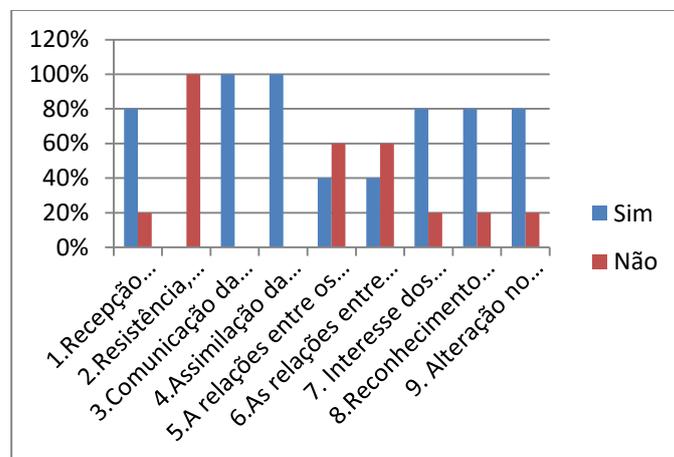
gerada com a implantação do plano de contas estar associada a um processo originado da relação existente entre o ambiente e a organização, ou especificamente, com o setor contábil, a mesma se enquadra no segundo modelo, de Greenwood e Hining (1996), além de que nem a cultura nem a missão da organização terem sido modificadas. Ressalta-se ainda que a mudança aqui abordada configura-se como transformacional, devido ao fato de quem foi mais afetado pela mesma ter sido o setor contábil e não a organização em sua totalidade. Por fim, a mudança pesquisada qualifica-se como estrutural, pois seu contexto está mais relacionado aos princípios da Escola de Administração Clássica.

Como resultados da pesquisa aplicada no setor através de questionários, percebeu-se que 80% do perfil dos respondentes são do sexo feminino e 20% do masculino, tendo a maioria (80%) idade entre 36 e 40 anos e 20% entre 30 e 32 anos, possuindo 60% nível de pós-graduação, 20% ensino médio e 20% ensino superior. Tornou-se evidente que os mesmos, em sua maioria (80%) concluíram o nível de escolaridade mais recente no período de 6 a 10 anos atrás e 20% o fizeram entre 11 e 15 anos, como também que um percentual 60% dos respondentes trabalham no setor em período entre 1 a 5 anos, 20% menos de 1 ano e 20% de 6 a 10 anos. No que diz respeito ao exercício do cargo no setor analisado, cada respondente possui função diferente, sendo um contador (20%), uma técnica administrativa (20%), uma coordenadora do setor de tributação (20%), uma coordenadora financeira de saúde (20%) e uma auxiliar em contabilidade (20%).

Com isto, percebe-se que a população analisada possui bom grau de instrução educacional, com considerável tempo de serviço no setor, os quais constituem fatores que favoreceram a implantação do plano, visto que pessoas bem formadas detêm mentalidades mais abertas às mudanças, pois a mudança faz parte também do universo público e é uma constante nas rotinas administrativas, daí as pessoas precisam estar preparadas para enfrentamento das dificuldades buscando alternativas para lidar com ela. (REZENDE *et al.*, 2011).

Ademais, os respondentes foram questionados a respeito de seu comportamento e reações diante da implementação do plano, como descreve o gráfico a seguir:

Gráfico 1– Comportamento dos servidores e reação com a implantação do novo plano



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

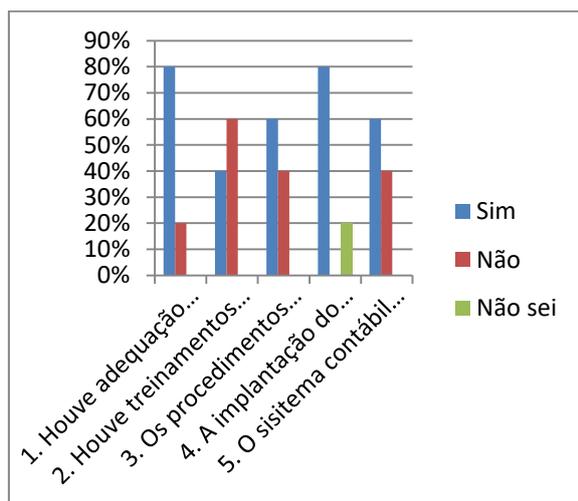
É perceptível que a implantação do novo plano foi recebida pacífica ou tranquilamente pela maioria (80%) dos servidores questionados, discordando apenas 20% deles, fato que se justifica pela total ausência (100%) de sentimentos de resistência, rejeição ou desinteresse dos mesmos pela realização do trabalho durante o processo de mudança ocorrido. Além disso, a devida comunicação que o plano seria dali em diante implantado em suas rotinas de trabalho (100%) foi outro fator decisivo para essa recepção pacífica, acarretando uma assimilação tranquila do que mudaria por todos os integrantes (100%) da população analisada, pois dentre outros fatores, o fluxo de informação abrangente, célere e preciso, como também estratégia e turbulência, originadas do ambiente externo e autonomia das unidades e pessoas, são instrumentos facilitadores do processo de mudança (FISCHER, 2002), como já mencionado neste trabalho.

Nota-se que o comportamento dos servidores interrogados não sofreu modificações, preponderantemente (80%), apesar de que 20% deles tenham discordado, pois conforme o gráfico, a maioria (80%) respondeu que as relações entre eles não foram alteradas, e uma minoria (20%) opinou negativamente, como também se percebeu que estas relações foram beneficiadas (80%) com a introdução do plano no setor, com discordância de 20%, assim como se observou que os mesmos tiveram elevado interesse no aprendizado do que estava sendo repassado (80%), havendo 20% que discordaram. A maioria (80%) reconheceu a importância da mudança advinda para seu

trabalho com o novo plano, com discordância de apenas 20%, demonstrando que o plano teve efeito predominantemente positivo para os mesmos, pois segundo Gonçalves *et al* (2012) “Num processo de mudança é preciso convencer as pessoas envolvidas dos ganhos que serão adquiridos, além de compartilhar conhecimento e experiência com outras pessoas e também estabelecer novas redes de relacionamentos”.

Ademais, ao serem questionados a respeito do impacto havido na operacionalização dos procedimentos e o reflexo acarretado nas rotinas de trabalho, os servidores avaliaram a adequação do que foi repassado, a otimização dos procedimentos com a implantação do plano, como se percebe no gráfico 2 a seguir:

Gráfico2 –Operacionalização dos procedimentos e reflexo nas rotinas de trabalho



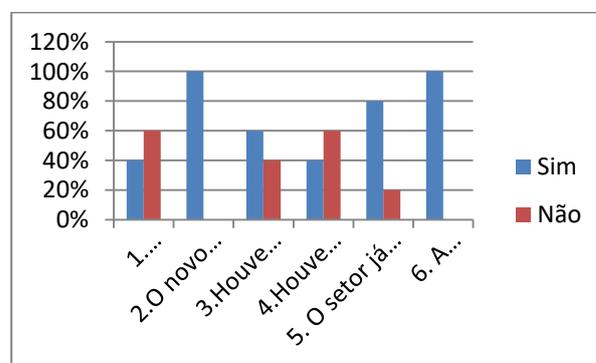
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Tornou-se evidente que 80% dos respondentes acreditam que foi adequada a forma de transmissão da operacionalização do novo plano e a prática e 20% não acredita nisto, apesar de 60% deles opinarem que não houve treinamentos para o devido aprendizado e 40% afirmarem que estes ocorreram. A maioria (60%) da população analisada também acredita que os procedimentos realizados foram otimizados e 40% não acredita, como também 80% vê a implantação do novo plano nas rotinas de trabalho com efeito benéfico e 20% não a vê benéficamente. Analisando a contribuição do sistema para tal finalidade, 60% dos respondentes opinou que o mesmo favoreceu a realização das operações a partir do novo plano e 40% opinou negativamente. É

verídico, portanto, que o efeito acarretado foi benéfico, maioritariamente, na operacionalização dos procedimentos e teve reflexo positivo nas rotinas de trabalho, pois fatores como a adequação dos sistemas informatizados de contabilidade e sistemas de apoio e a capacitação dos servidores e gestores envolvidos neste processo são imprescindíveis à completa implantação do plano. (STN, 2013).

Em seguida, os respondentes foram interrogados quanto à preocupação da gestão, relação intra-setorial, como se evidencia no gráfico 3 abaixo:

Gráfico3 – Preocupação da gestão, relação intrasetorial, objetivo, benefícios e prazo da mudança



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O gráfico 3 mostra que 60% dos interrogados opinou que não houve preocupação da gestão em relação à mudança que o setor estava passando e 40% opinou positivamente, mas 100% deles acredita que o novo plano beneficiou a transparência dos relatórios para os usuários, reforçando que houve um impacto positivo nas rotinas de trabalho. Os servidores do setor, em sua maioria (60%), responderam que houve recursos e esforço do setor para a completa implantação do plano, tendo 40% respondido negativamente, porém a maior parte (60%) afirma que não houve conflitos intra ou intersetoriais no processo de implementação do plano e 40% concorda neste sentido. Ao serem questionados se o setor já havia passado por mudança semelhante à ocorrida, os mesmos responderam, maioritariamente (80%) de forma afirmativa, e 20%, negativa, além de que todos concordam (100%) que o plano foi implantado no prazo estabelecido pelos órgãos normatizadores.

Estes dados demonstram que o plano acarretou efeito positivo nas operações, trazendo transparência das informações para os usuários,

pois o setor empenhou esforços e recursos para total incorporação do mesmo em suas rotinas de trabalho, além do fato de não ter ocorrido, preponderantemente, conflitos dentro do próprio setor ou entre este e os demais neste processo, favorecendo ainda mais o alcance dos objetivos propostos. Nota-se também, que o fato do setor já ter passado por uma mudança semelhante favoreceu a boa condução da implantação do plano, assim como a pontualidade na sua implementação, pois segundo a STN (2013, p.11) “o processo de convergência visa modernizar os procedimentos contábeis, possibilitando a geração de informações úteis para o apoio à tomada de decisão e ao processo de prestação de contas e controle social”.

Com o intuito de coletar dados mais objetivos, ao fim dos questionários foi posta uma questão aberta, para que os questionados opinassem a respeito do que melhorou ou piorou no setor com a implantação do plano e justificassem, como é descrito no quadro a seguir:

Quadro 1 – Melhorias ou pioras no setor com a implantação do novo plano

Servidor A	Esta implantação objetivou uniformizar e padronizar as informações relativas ao plano de contas aplicado ao setor público, trazendo inúmeros benefícios para o setor de contabilidade deste município.
Servidor B	Melhorou, pois as informações passaram a ser mais corretas, se tornaram mais padronizadas.
Servidor C	O Plano de Contas foi favorável para prática contábil no setor público, viabilizando a uniformidade e padronização Internacional da Contabilidade.
Servidor D	O novo plano de contas foi criado com o objetivo de melhorar a evidenciação dos fenômenos patrimoniais e a busca por um tratamento contábil padronizado dos atos e fatos administrativos no âmbito do setor público, dessa forma ele contribui para uma leitura padronizada das informações contábeis e isso é, sem dúvidas, um avanço para contabilidade pública.
Servidor E	Melhorou, tendo em vista a necessidade de evidenciação dos fenômenos patrimoniais na tentativa da padronização contábil dos atos e fatos administrativos.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Diante das opiniões presentes acima, infere-se que o plano de contas implantado no setor trouxe muitos benefícios para este, ao buscar a uniformização e padronização das informações contábeis na área pública, e a melhoria acarretada consiste, maioritariamente, na evidenciação dos atos e fatos administrativos de forma mais correta e transparente. Isto demonstra o progresso imensurável ocasionado para o setor e a contabilidade públicos, pois a contabilidade deve evidenciar coerentemente a realidade da entidade pública, contribuindo para tomada de decisão e adequada prestação de contas dos recursos públicos, sendo a transparência de informações primordial para este controle. (JACOB, 2015)

3 CONCLUSÕES/CONSIDERAÇÕES

A mudança organizacional é um fenômeno presente em todas as organizações, em decorrência das mutações do ambiente, provocando a necessidade de inovação e transformação constante. No setor público, isto também se tornou imperioso, provocando a busca pela eficiência e efetividade nas entidades públicas, que para acompanhar o desenvolvimento acelerado contemporâneo, tiveram de adquirir uma intensa capacidade adaptativa.

Com o objetivo de analisar e discutir os resultados coletados realizou-se a descrição das etapas que o setor passou para incorporar em suas rotinas os procedimentos do novo plano, quais os tipos de mudança em que se enquadra a que aqui se estudou, assim como foram devidamente descritos, analisados e discutidos, os dados levantados a partir da aplicação dos questionários, os quais demonstraram que o objetivo da implantação do plano foi alcançado com êxito, trazendo benefícios para os envolvidos no processo, culminando na percepção que a principal mudança ocorrida no setor contábil analisado foi a melhoria dos procedimentos e das rotinas de trabalho, a partir do comportamento pacífico dos colaboradores/servidores, propiciando a transparência das informações, que também se tornaram mais corretas, padronizadas e uniformes.

Ademais, esta pesquisa foi de extrema relevância, ao identificar em uma entidade pública qual o impacto que seu setor contábil

sofreu com a implantação de procedimentos decorrentes do novo plano de contas, que concomitantemente foi implementado, trazendo à gestão pública do município a certeza que estará divulgando fatos e atos tempestivos e fidedignos, proporcionando uma gestão fiscal eficiente e transparente. É válido ressaltar ainda que pesquisas futuras devem ser realizadas, pois a área pública carece de estudos investigativos relacionados aos municípios, especialmente ao se tratar de inovações na contabilidade pública, inclusive a respeito do novo plano de contas.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGUE, S. T. **Cultura e mudança organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração UFSC; Brasília: CAPES : UAB, 2012.

BRASIL. **Portaria 634 de 19 de Novembro de 2013**. Dispõe sobre regras gerais acerca das diretrizes, normas e procedimentos contábeis aplicáveis aos entes da Federação, com vistas à consolidação das contas públicas da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, sob a mesma base conceitual. Disponível em:<http://servicos2.sjc.sp.gov.br/media/544209/portaria_stn_634_2013_processo_convergencia.pdf> Acesso em 18 de Agosto de 2018.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS MUNICÍPIOS. **Novos Padrões Contábeis**. Brasília.Ed:s.n;2012.Disponível em:<http://www.cnm.org.br/portal/images/stories/Links/24032015_pesquisa_pcaps.pdf> Acesso em 28 de Agosto de 2018.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS MUNICÍPIOS. **Relatório de Pesquisa - PCASP**.Brasília.Ed:s.n;2015.Disponível em:<<http://www.cnm.org.br/contadores/img/pdf/estru>

[tura_plano_contas.pdf](#).>Acesso em: 28 de Agosto de 2018.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE .**Normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público: nbc t 16.2 – patrimônio e sistemas contábeis**. Brasília, 2012. Disponível em:<[http://www.crcontabilidade.com.br/Dicas/NBC_T_16.2\(Patrimonio%20Sistemas%20Contabeis\).pdf](http://www.crcontabilidade.com.br/Dicas/NBC_T_16.2(Patrimonio%20Sistemas%20Contabeis).pdf)>Acesso em: 18 de Agosto de 2018.

FONSECA, J. A. **Comprometimento Organizacional: implicações de mudança organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração da UFMG, Belo Horizonte, 2000.

FISHER, H. C.. **Validação de um instrumento de avaliação dos fatores restritivos e propulsores da mudança organizacional**. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF. 2002.

GONÇALVES, F. N.*et al.* **Gestão da mudança e sua influência no ambiente de trabalho e Nas relações humanas nas organizações**. Anuário de produções acadêmico-científicas dos discentes da faculdade Araguaia: 34-60. V. 2 n.2. Goiânia-GO, 2012.

JACOB, A. de M. **Plano de contas aplicado ao setor público: desafios e benefícios**. Instituto brasiliense de direito público – IDP. Disponível: <<http://dspace.idp.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/1893>> Brasília. Julho, 2015. Acesso em:18 de Agosto de 2018.

LIMA, S. M. V., & BRESSAN, C. L. **Mudança organizacional: uma introdução**. In: S. M. V. Lima (Org.). *Mudança organizacional: teoria e gestão* (pp. 17-61). São Paulo: Editora FGV. 2003.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. das G. T. da. **Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública**

brasileira. 2017. Disponível em:<www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-5552007000100003.> Acesso em 12 de Agosto de 2018.

PRATA, T. Z; OLIVEIRA, C. de; COSTA, R. F. da S. **Adesão aos padrões e normas internacionais de contabilidade na prefeitura municipal de Cascavel-PR** . In:13° ENCITEC . Paraná, 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REZENDE, F. P. de; FREITAS, F. O de; SILVA, E. A. T. de O. **Cultura Organizacional e Resistência a Mudança**. In: VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2011. p.1-16. Disponível em:<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/30514808.pdf>.> Acesso em 15 de Agosto de 2018.

SECRETARIA DO TESOIRO NACIONAL. **Cartilha Nova Contabilidade e Gestão Fiscal**. Brasília, 2013. Disponível em:<www.tesouro.fazenda.gov.br/...CARTILHA_NovaContabilidade_GestaoFiscal.../9287...> Acesso em: 18 de Setembro de 2018.

SECRETARIA DO TESOIRO NACIONAL. **Instrução de Procedimento Contábil (IPC 00)**. 2013. Disponível em:<www.tesouro.fazenda.gov.br/.../IPC00_Plan_oTransicaoImplantacaoNovaContabilidade...> Acesso em: 16 de Agosto de 2018.

SECRETARIA DO TESOIRO NACIONAL. **Manual de contabilidade aplicada ao setor público (MCASP)**. 7ª Edição. 2017. Disponível em:<www.tesouro.fazenda.gov.br/...Final.../6e874adb-44d7-490c-8967-b0acd3923f6d.> Acesso em: 18 de Agosto de 2018.

WOOD JR, T. (coordenador). **Mudança organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 3-16.

WOOD JR., T. **Mudança organizacional: uma abordagem preliminar**; jul-ago 1992. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v32n3/a09v32n3>.> Acesso em 11 de Agosto de 2018.