
RESULTADOS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

LEABIM DA SILVA VIEIRA [leabim@gmail.com], RUNI CLÉZIO LITTIKE LAURETT [ronilaurett@gmail.com]
E ENOQUE BARBOSA [enoqb@hotmail.com]

Recebido em 22/outubro/2014
Aprovado em 24/janeiro/2015
Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura ou nas relações entre a organização e seu ambiente. O objetivo desta pesquisa é analisar os resultados causados pela mudança organizacional no departamento de contabilidade em uma Instituição de Ensino Superior (IES), demonstrando como tais mudanças organizacionais interferem nos processos e nas rotinas da contabilidade, e sua contribuição para as análises financeiras, e os impactos que as mudanças causam na cultura organizacional. Assim este estudo buscou atender as necessidades de pesquisas nesta área. Com as informações colhidas na instituição por meio de entrevista, conclui-se que os resultados da mudança organizacional no departamento de contabilidade foram positivos. A instituição estava passando por uma crise financeira e após as mudanças decorrentes de uma nova administração o quadro se inverteu de índices negativos para índices positivos, resultado de mudanças que começaram pelo departamento de contabilidade.

PALAVRAS-CHAVE: Mudança Organizacional. Crise. Contabilidade. Resistência. Resiliência.

1 INTRODUÇÃO

O mercado impulsiona as empresas a estarem em constantes mudanças, para fazer face à competitividade crescente e atender as exigências dos clientes. No meio acadêmico, existe necessidade de pesquisas que atentem para as mudanças do ponto de vista dos gestores, gerando conhecimento que possibilite uma evolução não só teórica, mas principalmente prática.

Toda organização já passou ou ainda vai passar por algum tipo de mudança organizacional, mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e sustentabilidade da organização. Mesmo que a maioria das organizações saiba que passarão por algum tipo de mudança organizacional, quando esta mudança começa a ocorrer não estão preparadas para elas, e sofrem com os efeitos que ela causa.

Essa pesquisa partiu da problemática que é: Quais os resultados da mudança organizacional no departamento de contabilidade de uma Instituição de Ensino Superior (IES)?

A fim de responder a questão de investigação este trabalho tem como objetivo geral, analisar os resultados causados pela mudança organizacional. Os objetivos específicos são: demonstrar como as

mudanças interferem nos processos e nas rotinas da contabilidade; mostrar como elas contribuem no resultado das análises financeiras e mostrar os impactos que elas causaram na cultura organizacional. Para isso foi realizado um estudo de caso em uma IES, onde foi aplicado entrevistas com os gestores e com os colaboradores, a entrevista foi estruturada no roteiro usado por Lima (2004), e analisada pelo procedimento de análise de conteúdo.

O que se pretende apresentar são conceitos concretos sobre a eficácia da gestão de mudanças organizacionais e a comprovação dos resultados esperados, por meio de análise e acompanhamento dos resultados da aplicação de tais conceitos.

Este artigo está dividido da seguinte forma: na seção 1, é feita a apresentação do trabalho e a sua relevância para o meio acadêmico; a seção 2, trata da fundamentação teórica, baseada nos aspectos teóricos concernentes à mudança organizacional, esta mesma seção se divide em três subseções, a primeira tratando da contabilidade gerencial, a segunda falando sobre os fatores facilitadores e dificultadores da implementação de mudanças organizacionais e a terceira subseção abordando sobre resiliência; a seção 3 descreve a metodologia aplicada na pesquisa; na seção 4 é apresentado o resultado e a discussão do estudo de caso realizado; e por último a seção 5 apresenta as considerações finais do artigo.

2 ASPECTOS TEÓRICOS CONCERNENTES À MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Como Zeffane (1996) já havia dito a criação e manutenção do sucesso organizacional é mais complexo hoje em dia do que era 10 anos atrás, e Casado; Frezatti; Guerreiro (2006) ressaltam que em meio a esta complexidade e dinamismo as organizações não podem permanecer inalteradas em um mundo em rápida mudança.

Muito se fala em gestão de mudanças e processos de mudanças, mas de acordo com Mintzberg; Westley (1992) mudança organizacional é um fenômeno complexo e multifacetado, então como criar um processo de mudança ou ter uma gestão de mudança organizacional, se as mudanças e os efeitos provocados por elas mudam a depender da organização e dos componentes organizacionais a que estão envolvidos como, pessoas, cultura, e a própria ideologia da organização.

Para Saccol et al (2003) apud Fontana; Neto (2006, p.1) as mudanças podem ocorrer em diversas áreas, são essas:

[...] na tecnologia e qualidade da informação, nas técnicas de gestão e processos de trabalho, nos produtos e eficácia organizacional, na qualificação técnica dos funcionários, nos mecanismos de coordenação, nas partes básicas da organização, nos parâmetros de projeto da empresa, na cultura organizacional, na motivação dos funcionários, e nas habilidades e capacidades das pessoas.

Burns e Scapens (2000) destacam três abordagens da teoria institucional que vêm sendo usadas para o entendimento das mudanças organizacionais e mudanças na contabilidade gerencial: a Nova Economia Institucional (NEI), a Velha Economia Institucional (VEI) e a Nova Sociologia Institucional (NSI).

Segundo Casado; Frezatti; Guerreiro (2006) na VEI a instituição é o principal objeto de análise em vez do comportamento racional de indivíduo decisores. De acordo com Simões e Rodrigues (2012), a VEI procura entender como os hábitos e as regras se transmitem e replicam, e como estruturam a actividade econômica. Por isso, esta perspectiva teórica pressupõe uma análise detalhada da evolução de hábitos e regras específicas ao longo do tempo (HODGSON, 1998).

Para a NEI os hábitos são a consequência de escolhas racionais, a VEI assume que as escolhas racionais são explicadas pelos hábitos. Usando este conceito Burns e Scapens (2000) desenvolveram um enquadramento teórico, suportado na perspectiva institucional, para estudar as práticas e o processo de mudança da contabilidade.

Para Burns e Scapens (2000) os sistemas e as práticas da contabilidade gerencial são constituídos por regras e rotinas estáveis. Contudo, o framework reconhece, também, que as regras e rotinas podem mudar e que tal pode originar processos de mudança. Eles ainda enfatizam que as regras são procedimentos formalizados e institucionalizados, ou a forma como elas deveriam ser feitas, no contexto da contabilidade gerencial, as regras compreendem os sistemas e procedimentos da contabilidade.

3 CONTABILIDADE GERENCIAL

Para Horngren, Sundem e Stratton (2004) a contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais.

Carvalho e Nakagawa (2004) veem a contabilidade, como ciência responsável por todo o processo de mensuração, registro e comunicação dos fatos que envolvem a atividade empresarial tendo como principal função suprir de informação relevante os gestores. A contabilidade, além de gerar informações, permite explicar os fenômenos patrimoniais, construir modelos de prosperidade, efetuar análises, controlar, e para prever e projetar exercícios seguintes (OLIVEIRA, et al, 2000).

A contabilidade gerencial tenta, ao mesmo tempo, ser abrangente e sucinta, ajustando-se constantemente para se adaptar às mudanças tecnológicas e mudanças nas necessidades dos gestores. De acordo com Menezes (2010), a principal função da contabilidade gerencial é ser utilizada como uma importante ferramenta no processo de tomada de decisão, garantindo que as informações cheguem às pessoas certas no tempo certo, através de compilação, síntese e análise da informação. Além disso, ela deve fazer planejamentos perfeitos objetivando chegar a um controle eficaz, controlando as atividades da empresa e organizando o sistema gerencial, permitindo á administração ter conhecimento dos fatos ocorridos e seus resultados.

De acordo com os autores supracitados a contabilidade é um componente de gestão, e um dos principais objetivos é fornecer informações para o processo de tomada de decisões, sendo um dos primeiros fatores a serem analisados quando se deseja fazer alguma mudança organizacional.

O conhecimento dos processos e evolução da organização pode auxiliá-los a compreendê-los, interpretá-los e a lidar de forma mais efetiva com seus resultados.

3.1. HÁBITOS, ROTINAS E MUDANÇAS NA CONTABILIDADE GERENCIAL

De acordo com Klann, Lima e Beuren (2006) as rotinas podem ser entendidas como regras básicas de comportamento, que se fortalecem com a repetição contínua dessas regras. Com o passar do tempo, as rotinas se tornam cada vez mais suportadas por conhecimentos tácitos que os indivíduos adquirem pelo monitoramento reflexivo de comportamentos passados. Rotinas são, assim, os hábitos de um grupo e os componentes das instituições (HODGSON, 1993). Assim as práticas contábeis podem se tornar rotinas. Sintetizando essa ideia os autores dizem:

Em outras palavras, as rotinas são hábitos formalizados e institucionalizados, incorporando comportamentos orientados por regras, sendo que se fortalecem pelo processo de repetição de ações para o atendimento das regras. Representam formas de pensar e agir que são habitualmente adotadas por um grupo de indivíduos de forma inquestionável. (GUERREIRO; FREZATTI; CASADO, 2006, p.11).

De acordo com Burns e Scapens (2000), as mudanças em contabilidade podem ser entendidas em termos de mudanças em rotinas contábeis, que podem ou não ser incorporados nas suposições e convicções da organização, segundo Casado; Frezatti; Guerreiro (2006) os hábitos e rotinas da contabilidade de gestão, eles não são nem racional nem fácil de mudar.

A teoria institucional enfatiza que os ambientes organizacionais, de acordo com Scott e Meyer (1983, p. 149) “são caracterizados pela elaboração de regras e procedimentos aos quais as organizações individualmente precisam se adequar se querem adquirir apoio e legitimidade”.

Existem diversas condicionantes que influenciam o processo de mudança de uma organização, como o nível de recursos que a empresa dispõe o setor onde se insere a maior ou menor necessidade de mudança, qualidade da gestão entre outros. A literatura apresenta vários tipos de mudanças, entre as quais três delas são; mudança incremental, mudança planejada e mudança emergente.

A mudança Incremental não gera muitos impactos na organização, pois não é uma transformação de um processo que já existe, mas sim um incremento para pequenas melhorias.

Já a mudança planejada é quando os gestores veem a necessidade ou a oportunidade de mudar e traçam estratégias para que estas mudanças aconteçam normalmente neste tipo de mudança os resultados já são previstos. Para Oliveira (2004, p. 83) “na realidade pode-se considerar as mudanças planejadas na estrutura organizacional como um dos meios mais eficazes para melhorar o desempenho do sistema empresarial”.

Outro tipo de mudança é a emergente, essa não é planejada e ocorre em um momento inesperado da organização, onde mudar se torna necessário como resposta a situação em que se encontra, e os resultados normalmente são imprevisíveis.

O quadro abaixo apresenta os principais fatores internos e externos que podem ser desencadeadores de mudança organizacional.

QUADRO 1 – DESENCARDEADORES DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

AUTOR(ES)	CAUSADORES/TRIGGERS
Robbins (1999)	Natureza da força do trabalho
	Tecnologia
	Choques econômicos
	Concorrência
	Tendências sociais
Nadler e cols. (1995)	Política mundial
	Descontinuidade na estrutura organizacional
	Inovação tecnológica
	Crises e tendências macroeconômicas
	Mudanças legais e regulamentação
Pettigrew (1987)	Forças do mercado e competição
	Crescimento organizacional
	Recessão econômica
	Mudanças no ambiente de negócios

FONTE: Adaptação de Robbins (1999), Nadler e Cols (1995) e Pettigrew (1987)

O quadro 1 mostra que as mudanças organizacionais tem duas fontes, o ambiente externo, ou seja, o mercado, e o ambiente interno, as próprias características da organização. Scott (2001) menciona que as sementes da mudança estão alojadas dentro (tensões internas) e fora (tensões externas) das instituições.

A partir do momento em que as mudanças passam a ser aceitas pela organização tendem a se tornar oportunidades de crescimento, “através de um diferencial, uma vantagem competitiva e também uma agregação de valor, ou seja, uma inovação” (COSTA; SOUZA; FELL, 2012).

Há um reduzido número de pesquisas que abordam as mudanças organizacionais a partir de fatores internos, como consequência uma lacuna no que se refere a variáveis internas e no que pode facilitar ou dificultar os processos de mudanças.

De acordo Huber, et al (1993), o principal fator que pode propiciar ou retardar as mudanças, é o ambiente turbulento, que é capaz de causar mudanças significativas, bem como facilitar sua implementação, na medida em que exige um reposicionamento da organização.

A organização American Productivity Quality Center (APCQ) em 1997 examinou as melhores práticas de manejo do processo de mudança em empresas americanas e identificou cinco elementos-chave responsáveis pelo seu sucesso: comprometimento e participação ativa do líder; mudança fundamental na cultura da organização; envolvimento ativo dos empregados, propiciando-lhes autonomia e programas de educação; métricas e comunicação efetivas na organização; e alinhamento do sistema de recursos humanos com as metas e objetivos da mudança.

Hernandez e Caldas (2000) veem as mudanças como algo natural e inevitável, no entanto Motta (1999) aborda a mudança como um ônus, pois requer que a pessoa reveja sua maneira de pensar, agir,

comunicar, se inter-relacionar e criar significados para a sua própria vida, por isso as reações mais frequentes à mudança organizacional são de resistência.

As fontes de resistência organizacional encontram-se direcionadas aos aspectos globais, envolvendo a organização como um todo, mas ela tem relação direta com o foco da mudança (ex.: mudanças apenas em um setor).

Scott (2001) menciona que a ênfase em mudança institucional ocorre quando a atenção é direcionada para o exame de como um conjunto de crenças, normas e práticas sofrem ataques, perdem legitimação ou caem em desuso. Por outro lado, Scott menciona que estruturas persistem somente na extensão em que os atores são capazes de, continuamente, produzi-las e reproduzi-las. Seguindo, Scott argumenta que a mudança é representada por um processo de desinstitucionalização de estruturas existentes, que representa um processo de enfraquecimento e desaparecimento de instituições.

As mudanças muitas vezes não são aceitas com bons olhos por alguns componentes da organização, são comuns casos de resistência às mudanças. E esse é um assunto com significativa relevância quando se estuda sobre mudança organizacional. Apesar de existir bastante literatura acadêmica que se remete a resistência, estudos expõem que ainda há muito que estudar para entender o fenômeno da resistência à mudança (DENT E GOLDBERG, 1999).

De acordo com Dent e Golberg, (1999) a literatura gerencial também tende a enfatizar o lado negativo da resistência: ela é frequentemente apontada como uma das maiores barreiras a processos bem-sucedidos de transformação organizacional, bem como à introdução de inovações na empresa moderna.

A partir da resistência dos empregados é possível perceber a influência que eles tem frente as mudanças, eles podem facilitar ou dificultar os processos. Por isso que a melhor opção é quando os gerentes conseguem convencer os empregados e ter o apoio deles. Isso quando a resistência ocorrer por parte dos empregados, pois não são somente os empregados que podem apresentar resistência, pois segundo Hernades e Caldas (2001) a resistência à mudança é um fenômeno sistêmico e, dessa forma, poderia ocorrer tanto com empregados quanto com gerentes.

Ainda sobre a resistência, para Pereira (1995, p.116), ela é característica comum a todos os mecanismos para lidar com as mudanças ou com as perdas que elas proporcionam:

[...] a estabilidade é conhecida, não traz surpresas, não ameaça. A mudança traz o inesperado, a surpresa, o desafio, o movimento. Mesmo quando a expectativa da mudança é favorável, quem nos garante, a priori, que ela seguirá os caminhos traçados? Daí a angústia, o medo e a fuga.

Em um contexto onde a mudança é um estado permanente nas organizações contemporâneas, faz-se necessário que as organizações sejam resilientes. Segundo França e Quelhas (2006) Engenharia de Resiliência é a habilidade de uma organização de manter-se, ou recuperar-se rapidamente, permitindo a continuação das operações durante e após a presença de estresses significativos e contínuos. Em outras palavras, resiliência é a capacidade de adaptação em situações não previstas.

Quando se fala em flexibilidade deve-se levar em consideração o fato que nenhuma organização é infalível, ou seja, ser flexível é também saber lidar com os momentos de crise que a organização possa vir a ter.

4 MÉTODO E ANÁLISE DE DADOS

O presente artigo é um estudo de caso de natureza mista, cujo tema é “os resultados da mudança organizacional no departamento de contabilidade”. O trabalho tem por objetivo analisar os resultados causados pela mudança organizacional na Instituição de Ensino Superior (IES). A pesquisa foi desenvolvida nos dias 10 de Maio e 20 de setembro de 2013 por meio de entrevistas contendo questões subjetivas não estruturadas, com o tesoureiro, e com colaboradores que participaram e estiveram envolvidos no processo de mudança da IES.

Foi utilizada abordagem qualitativa, para análise do conteúdo das entrevistas, e análise quantitativa para a análise de dados, e para a descrição estatística dos dados demográficos e funcionais dos entrevistados.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, individuais, com duração média de 30 minutos e analisadas individualmente segundo a técnica de análise de conteúdo, especificamente a análise categorial. A análise de conteúdo é o método proposto por Bardin (1977), que consiste em “operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos” (p.153), “cujo primeiro objetivo é fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos” (p.119).

Foi escolhida essa instituição por ser uma organização confessional que está no mercado a mais de 30 anos e pertencer a uma rede mundial de educação. Por recentemente ter passado por um processo de mudanças viu-se a necessidade de comprovação dos resultados causados por tais mudanças.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

“Gestão contábil-inércia” é um termo usado por Casado; Frezatti; Guerreiro (2006) quando se referem ao fato de que a pesquisa em contabilidade tem exercido pouco impacto sobre a prática, resultando em uma discrepância significativa entre teoria e prática, este estudo de caso busca interligar a teoria com a prática e apresentar os resultados alcançados.

A Instituição faz parte de uma Rede Mundial de Educação, com sedes administrativas nos países em que atua e suas respectivas regiões. No período de 2011 e 2012 a Instituição estava passando por momentos difíceis financeiramente, muitos foram os fatores que levaram ao estado que se encontrava entre eles decisões administrativas equivocadas sem análise de riscos, e mudanças desnecessárias.

Os administradores perceberam a necessidade de mudanças drásticas ou a situação ficaria ainda pior. A primeira decisão foi mudar o corpo administrativo, pois precisavam de pessoas que tivessem a capacidade de lidar com os problemas e encontrar soluções para eles. Os novos administradores já haviam sido solicitados para resolver outros casos de instituições com crise financeira, e haviam tido

sucesso, por isso eles eram os mais recomendados para solucionarem os problemas que a instituição estava passando. A nova administração necessitava de relatórios contábeis para poder identificar quais eram os principais problemas enfrentados pela instituição, para definirem as estratégias de mudanças que implantariam.

De acordo com Oliveira, et al, (2000), o principal objetivo da contabilidade é gerar relatórios e disponibilizar informações para as tomadas de decisões, neste período o departamento de contabilidade não estava registrando os fatos contábeis com precisão, poucos relatórios eram confiáveis, pois não havia preocupação com a origem das informações e a veracidade delas. Mas quando os relatórios começaram a ser analisados com mais preocupação nos detalhes, foram percebidos procedimentos indevidos que alterariam o resultado dos relatórios, por este motivo foi difícil diagnosticar os pontos que necessitavam de mudanças para melhorar a situação financeira da Instituição.

Para Oliveira (1995, p. 16), deve-se adotar o termo mudança quando alterações ou transformações acontecem no contexto em que a organização opera, e outro é adotar também o termo mudança quando a organização empreende ações para se ajustar a esse contexto. O estudo de caso da Instituição se aplica a esse conceito de mudança, quando a organização adotou mudanças para se ajustar a realidade financeira, procurando o desenvolvimento positivo que causasse resultados financeiros.

Viu-se então que a principal mudança que deveria ser realizada seria no departamento de contabilidade, na entrevista realizada com o tesoureiro da instituição ele afirmou que a contabilidade é a principal ferramenta dos administradores para a tomada de decisões, mas no estado em que se encontravam as informações não podiam ser utilizadas como base para suas decisões, pois não eram confiáveis, segundo ele as informações devem ser precisas e reais. Um exemplo claro disso foram os estornos feitos de forma errada tanto no setor financeiro como no setor contábil, que geravam resultados diferentes do que deveriam estar nos relatórios. Segundo ele havia três fatores críticos a serem resolvidos, foram estes: contas a pagar, inadimplência de 40% e a falta de orçamentos, dificultando o planejamento financeiro.

A contabilidade passou por uma série de mudanças tanto de pessoas como nos processos, de acordo com um dos co-dirigentes, “as mudanças de pessoas faz-se necessários quando estas não estão dispostas a mudar”, de acordo com ele a mudança de pessoas houve uma pequena resistência, “mas nada difícil de resolver”. Essa mudança foi necessária, pois as pessoas acabam se acostumando com os hábitos errados e nem percebem que os fazem.

Para realizar a reengenharia na equipe técnica administrativa a nova direção utilizou de uma ferramenta de análise de perfil chamado de “Pesquisa de Potencial e Desempenho” (PPD), desenvolvido pelo Grupo APSE Brasil, um grupo de empresas de âmbito nacional que presta serviços no desenvolvimento de organizações e na área de recursos humanos. Por meio desta análise de perfil eles puderam substituir e realocar os colaboradores para melhor atender as necessidades das funções.

Quando houve as mudanças, o departamento de contabilidade era uma equipe nova, tanto na faixa etária dos colaboradores como no tempo de trabalho, e de acordo com o tesoureiro este foi um fator que ajudou para que não houve-se grande resistência, “pois este perfil de pessoas se adapta de

forma mais rápida aos novos procedimentos”, pois ainda não criaram vícios de trabalho. Um exemplo claro foi a padronização dos históricos contábeis com mais disciplina. Antes não se levava tanto em consideração uma padronização dos históricos, agora todos os lançamentos são padronizados, tanto as contas como os históricos contábeis, isso facilita a geração de relatórios, tornando as informações mais confiáveis. Foram também implantadas rotinas no departamento, com a finalidade de melhor planejar as tarefas a serem executadas.

Para Carvalho; Nakagawa (2004) a contabilidade é responsável pelo registro e comunicação dos fatos que envolvem a atividade empresarial tendo como principal função suprir de informação relevante os gestores, no entanto o tesoureiro afirma que para isso ser possível os contadores deveriam estar inteirados dos fatos contábeis, isso facilita a interpretação das informações, para assim poder registrar com precisão o ocorrido, algo que não acontecia antes, isso foi possível com a proximidade da tesouraria com a contabilidade, onde hoje não só o tesoureiro mas também o contador está ciente dos fatos contábeis.

A partir do momento em que as mudanças foram implantadas e colocadas em prática, as informações começaram a ser mais precisas e confiáveis a partir de então essas informações puderam começar a ser usadas pela direção para a tomada de decisões, “relatórios que precisam de informações de antes de 2012 eu não tenho confiança de usar nas tomadas de decisões, pois não tem informações precisas”, foi o que disse o tesoureiro.

Colaboradores afirmam que as mudanças surtiram efeitos visíveis, e os relatórios financeiros e contábeis também demonstram isso. Analisando alguns índices financeiros na base temporal de um ano, pode-se perceber estas mudanças, no período de Junho de 2011 a liquidez imediata era de 0,27, em junho de 2012 era de 0,16 já em junho de 2013 subiu para 0,85 tendo um aumento de mais de 530% no último ano, como pode ser visualizado no gráfico 1.

GRÁFICO 1 – LIQUIDEZ IMEDIATA



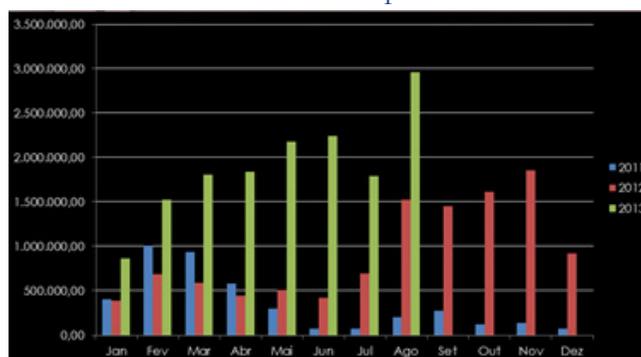
FONTE: Elaboração própria.

O tesoureiro ressalta que ainda não é o ideal, “temos muito ainda o que melhorar”, foram as palavras dele. Outro índice, é o capital operativo neste mesmo período foi de 67,38 Junho de 2011, 54,55 em junho de 2012 e 90,25 em junho de 2013, teve também um aumento de mais de 150%, como pode ser visto no gráfico 2.

GRÁFICO 2 – CAPITAL OPERATIVO

FONTE: Elaboração própria.

Outro indicador que foi analisado é o fluxo de caixa disponível, que no período de junho de 2012 a julho de 2013 teve um aumento significativo de mais de 500%, como mostra o gráfico 3.

Gráfico 3 – Disponível

FONTE: Elaboração própria.

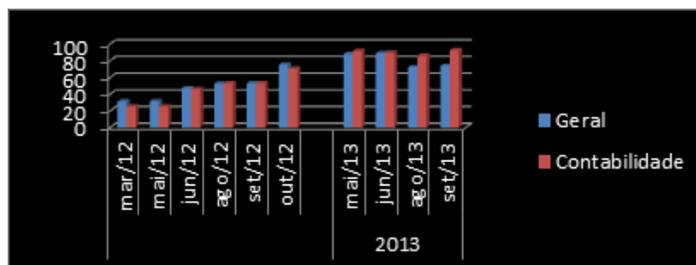
Os fatores críticos que eram vistos pela direção eram: contas a pagar, inadimplência e a falta de orçamentos.

Fazendo uma análise no período de um ano pode-se identificar as seguintes mudanças nestes pontos citados: as contas a pagar de junho de 2012, para junho de 2013 teve uma redução de 45%, a inadimplência que em junho de 2012 era de aproximadamente 23,5% fechou junho de 2013 em 7,92% uma redução de mais de 65%, as metas estabelecidas pela direção é que a inadimplência chegue a 3%, o orçamento para ser elaborado foi o ponto mais difícil segundo o tesoureiro, pois ele necessitava das informações da contabilidade, informações estas que segundo ele não eram confiáveis, foram necessários oito meses para poder elaborar orçamentos provisórios para cada departamento, hoje os orçamentos são feitos com base nas informações geradas a partir de junho de 2012, “pois são informações precisas e confiáveis”.

O tesoureiro atribui estes resultados ao bom desempenho dos colaboradores na aceitação das mudanças, principalmente por parte da contabilidade, pois hoje a contabilidade é um centro de informações confiáveis, e que pode ser usado como base nas tomadas de decisões. “Temos muito que

melhorar, mas estamos no caminho certo”, foram palavras de um dos colaboradores entrevistados. Os resultados dessas mudanças podem ser comprovados também pelos relatórios da auditoria que está apresentado no gráfico 4.

GRÁFICO 4 – ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DA AUDITORIA NO PERÍODO ESTUDADO



FONTE: Elaboração própria.

O gráfico 4 apresenta a análise das avaliações realizadas pela auditoria, de março de 2012 a setembro de 2013, na Instituição e no departamento de contabilidade, a melhora é visível principalmente no departamento de contabilidade, no mês de março de 2012 recebeu a pontuação de 25,01%, com a classificação, “precisa melhorar rapidamente”, e fechou o mês de setembro com 92,3%, classificado como bom, de acordo com o relatório da auditoria.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contabilidade tem a finalidade de registrar, os fatos contábeis que acontecem no dia a dia, gerando relatórios com informações que são utilizadas para análise e em seguida as conclusões para a tomada de decisão. As informações são de tão ponto relevantes que podem prever resultados futuros e comprovar os fatos ocorridos.

O caso estudado foi o da mudança organizacional no departamento de contabilidade em uma IES e os seus possíveis resultados. A priori existiram os questionamentos se os métodos e as estratégias tomadas pela nova administração surtiriam resultados positivos ou negativos, essa é uma questão bastante complicada de se lidar, pois pode-se ter um planejamento e mensurar os resultados, mas a resposta verdadeira só existe depois de colocar em prática as decisões tomadas.

Um dos motivos da crise foi a falta de informação precisa referente a realidade financeira da instituição disponibilizada pela contabilidade, mas com as rotinas estabelecidas e os processos padronizados, e a inteiração dos gestores da contabilidade em relação aos fatos ocorridos, os relatórios começaram a ser mais precisos.

Com as informações colhidas na instituição por meio de entrevista conclui-se que os resultados da mudança organizacional no departamento de contabilidade foram positivos. A instituição estava passando por uma crise financeira e após as mudanças decorrentes de uma nova administração o quadro se inverteu de índices negativos para índices positivos, resultado de mudanças que começaram pelo departamento de contabilidade.

Os objetivos específicos foram alcançados, pois essa pesquisa pôde demonstrar como as mudanças organizacionais interferiram nos processos e nas rotinas da contabilidade, como as mudanças contribuem no resultado das análises financeiras e os impactos que as mudanças causaram na cultura organizacional.

Resiliência é a capacidade de adaptação em situações não previstas. Desta forma conclui-se que a Instituição foi resiliente, pois passou por um momento não esperado, mas conseguiu recuperar-se devido a mudanças organizacionais adotadas por gestores de visão.

Sendo assim, através deste trabalho ficou evidenciado que as mudanças podem trazer resultados positivos se forem bem definidas e aplicadas da forma correta e por profissionais capacitados para tais, ele poderá ser usado como base para os gestores da Instituição com a finalidade de mensurar os resultados alcançados e saber se os objetivos traçados foram alcançados.

Este estudo acrescenta novos elementos ao estudo da contabilidade gerencial, onde busca apresentar a importância de uma boa gestão contábil para o bom andamento das organizações, trazendo para si a responsabilidade de mensuração do desempenho das mesmas. Fica assim aberto espaço para futuros estudos no que diz respeito a gestão das mudanças no ambiente corporativo e as melhores estratégias a serem tomadas para se diminuir os riscos e os impactos negativos das mudanças. Além de uma análise das mudanças a partir do ponto de vista externo da organização.

REFERÊNCIAS

- BURNS, J.; SCAPENS, R.W. (2000): Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, v. 11, p. 3-25.
- CARVALHO, A. M. R.; NAKAGAWA, M. Informações Contábeis: um olhar fenomenológico. In: congresso brasileiro de contabilidade, 17., 2004, Santos. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2004. 160p.
- DENT, E. B., GOLDBERG, S. G. Challenging .resistance to change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Thousand Oaks, v. 35, n.1, p. 25-41, 1999.
- FONTANA, R. M.; NETO, A. I. Ilustração de um modelo de mudança organizacional em implantações de ERPs. XXVI ENEGEP. Fortaleza, 2006.
- FRANÇA, S. L. B.; QUELHAS, O. L. G. Modelo organizacional para gestão de mudanças em organizações. XIII SIMPEP. Bauru, 2006.
- GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; CASADO, T. Em busca de um melhor entendimento da contabilidade gerencial através da integração de conceitos de psicologia, cultura organizacional e teoria institucional. *Revista Contabilidade e Finanças – USP*. São Paulo, p. 7-21. Set. 2006.
- HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 41, n.2, p. 31-45, 2001.
- HODGSON, G. M. (1998): “What are institutions?”. *Journal of Economic Issues*, XL(1), 1-25.

- HODGSON, G. M. Economia Institucional: o levantamento do “velho” eo “novo”. *Metroeconomica*, v. 44, p. 1-28, 1993.
- HORNGREN; SUNDEM; STRATTON. *Contabilidade gerencial*. 12 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
- HUBER, G. P.; et al (1993). Understanding and predicting organizational change. Em: Huber, G.P. & Glick, W.H. (Orgs.) *Organizational Change and redesign* (pp.215-254). New York: Oxford University Press.
- KLANN, R. C.; LIMA Jr., REINALDO B.; ILSE M. Mudanças nos Hábitos e Rotinas da Contabilidade Gerencial nas Empresas de Governança Corporativa de Santa Catarina. *Contabilidade Vista & Revista [en línea]* 2006, 17 (Julio-Septiembre) : [fecha de consulta: 7 de mayo de 2013] Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=197014765005>> ISSN 0103-734X> Acesso em 07/04/2013.
- LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- LIMA, E. O. Équipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique de PME. Montreal, 2004.
- MENEZES, V. A contabilidade gerencial e sua importância na atualidade. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-contabilidade-gerencial-e-sua-importancia-na-atualidade/47936/>> Acesso em 18/04/2013.
- MINAYO, M. C. S. (Org.) *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.
- MINZTBERG, H.; WESTLEY, F. Cycles of organization change. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 8, 1992.
- MOTTA, P. R. *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- NADLER, D. A.; SHAW, R. B.; WALTON, A. E. e cols. (1995). *Discontinuous Change: leading organizational transformation* (pp.3-44). San Francisco: The Jossey-Bass Management series.
- COSTA, M. C. F.; SOUZA, B. S. S.; FELL, A. F. A. Um estudo da estrutura organizacional e as mudanças organizacionais: proposta de um novo modelo. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*. Florianópolis, SC, v. 2, n. 1, p. 57 - 74, jan./jun. 2012.
- OLIVEIRA, A. G.; MÜLLER, A. N.; NAKAMURA, W. T. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. *Revista da FAE, Curitiba*, v.3, n.3, p.1-12, set./dez. 2000.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PEREIRA, M. L. J. B. (1995). Modelos de Mudança nas Organizações Brasileiras: uma análise crítica. In: BJUR, W.; CARAVANTES, G. R. (Orgs.). *Reengenharia ou readministração? Do útil e do fútil nos processos de mudança*. (p.108-159). Porto Alegre: AGE.

PETTIGREW, A. M. (1987). Theoretical, methodological, and empirical issues in studying change: a response to Starkey. *Journal of Management Studies*, v.24, n.4, p.420-426.

ROBBINS, S. P. (1999). *Mudança Organizacional e Administração do Estresse*. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC. (p.394-423).

SCAPENS, R. W. (2006): "Understanding management accounting practices: A personal journey". *British Accounting Review*, 38, 1-30.

SCOTT, W. R., MEYER, J. W. *The organization of societal sectors in organizational environments: ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.

SIMÕES, A. M.; RODRIGUES J. A. A abordagem da velha economia institucional na investigação em contabilidade e controlo de gestão contributos teóricos. *RIGC - Vol. X, nº 19, Enero-Junio 2012*.