



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: RECURSOS HUMANOS

**ANÁLISE DO PROCESSO DE UNIFICAÇÃO DOS CONSELHOS DE
CONTRIBUINTES E OS IMPACTOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL**

LUDMILA RIBEIRO OLIVEIRA
2060131/5

Professora Orientadora:
Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo

Brasília, Junho de 2010.

LUDMILA RIBEIRO OLIVEIRA

**ANÁLISE DO PROCESSO DE UNIFICAÇÃO DOS CONSELHOS DE
CONTRIBUINTES E OS IMPACTOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do curso de
Administração do UniCEUB - Centro
Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: Tatiane
Regina Petrillo Pires de Araújo

Brasília, junho de 2010.

LUDMILA RIBEIRO OLIVEIRA

**ANÁLISE DO PROCESSO DE UNIFICAÇÃO DOS CONSELHOS DE
CONTRIBUINTES E OS IMPACTOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do curso de
Administração do UniCEUB - Centro
Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: Tatiane
Regina Petrillo Pires de Araújo

Banca examinadora:

Professor (a): Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo

Orientadora

Professor (a):

Examinador (a)

Professor (a):

Examinador (a).

Brasília/DF, 29 de junho de 2010.

Dedico este trabalho ao meu pai que sempre me incentivou nos estudos, ao motorista da minha van que nunca me deixou atrasar na aula, aos meus colegas de trabalho pelo apoio, aos meus professores pela paciência e dedicação ao ensino, a mim porque eu também mereço e principalmente a minha querida irmã Juliana Ribeiro Oliveira.

Agradeço,

A Deus, por me dar saúde e possibilidades para fazer um curso superior,

A minha família, por sempre está presente em minha vida,

Aos meus professores por transmitir conhecimentos, e

Aos meus amigos por fazer com que meus dias fiquem melhores.

"Não são os grandes planos que dão certo.

São os pequenos detalhes."

(***Stephen Kanitz***)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo descrever o processo da unificação dos Conselhos de Contribuintes e identificar quais os impactos que ocorreram no clima organizacional. Foi baseado em um estudo de caso realizado no órgão pela autora, de forma descritiva qualitativa, através de aplicação de questionário para as pessoas diretamente envolvidas. O tema se faz importante por se tratar de assuntos atuais que influenciam nos resultados finais das organizações. A mudança está presente em toda parte, podendo ser uma mudança na organização ou nas próprias pessoas. Ela é inevitável serve para o crescimento institucional, saber lidar com a mudança faz a organização se destacar no mercado e evita transtornos que ocasionam na diminuição dos resultados finais. O clima organizacional também interfere nos objetivos estipulados, trabalhar em um ambiente agradável aumenta a eficiência das pessoas, além de estimular a criatividade.

Palavras-Chave: clima organizacional, mudança e CARF.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	14
2.1 Organização.....	14
2.2 Clima Organizacional.....	15
2.3 Mudança Organizacional	19
2.4 Descrição Detalhada do Método de Pesquisa.....	21
2.4.1 Escolha do Método.....	21
2.4.2 Estudo de Caso: Processo de unificação dos Conselhos de Contribuintes e os impactos no clima organizacional.....	22
3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	26
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
Referências Bibliográficas.....	39
Apêndice A	41
Anexo A	44
Anexo B.....	48

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Mapa Estratégico.....	23
---------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Vínculo com o órgão.....	26
Gráfico 2- Tempo de trabalho no órgão.....	27
Gráfico 3- Participação na unificação dos Conselhos.....	28
Gráfico 4- Ocorreram mudanças expressivas no processo de unificação.....	29
Gráfico 5- As mudanças foram bem planejadas.	29
Gráfico 6- As mudanças ocorridas afetaram diretamente meu local de trabalho para melhor.....	30
Gráfico 7- O ambiente de trabalho no CARF é agradável.....	30
Gráfico 8- O relacionamento com os colegas de trabalho é favorável ao desenvolvimento de minha função.....	31
Gráfico 9- O sistema de intranet utilizado pelo órgão me ajuda a realizar o meu trabalho.....	32
Gráfico 10- O convívio com meu superior imediato é agradável.....	32
Gráfico 11- O funcionário que alcança a eficácia no trabalho é reconhecido e recompensado.....	33
Gráfico 12- Quando ocorre alguma tomada de decisão no órgão, minha opinião é consultada.....	34
Gráfico 13- Minha opinião é importante para o órgão.....	34
Gráfico 14- De maneira geral, me sinto motivado para vir trabalhar.....	35

1 INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas têm se deparado com expressivas necessidades de adaptação rápida e contínua frente às grandes mudanças ocorridas no mercado. Para acompanhar essas mudanças e não se caracterizar como uma organização não atualizada é preciso repensar métodos e processos de trabalho, pensar na capacitação e desenvolvimento das competências de seus colaboradores, focar na renovação tecnológica, dentre outros aspectos relevantes.

Esse processo de renovação enfrenta uma série de resistências por parte das pessoas, que se sentem ameaçadas e desconfortáveis diante das mudanças. Para que melhor se aceite as mudanças ocorridas dentro de uma organização é preciso que haja um planejamento e um preparo para que não provoquem surpresas às pessoas envolvidas, causando assim, impactos inesperados e negativos à organização.

Seguindo esse raciocínio, Carvalho (1999, p.18), esclarece que qualquer mudança para o ser humano é complicada, pois vários fatores estão envolvidos. Essas mudanças podem ocorrer no indivíduo, na instituição ou na organização e servem para o crescimento e amadurecimento da empresa, no entanto devem ser implantadas com um planejamento adequado para que não provoquem crises ou adaptações dolorosas para o funcionário. Ao se traçar esse planejamento deve-se observar entre outros fatores o clima organizacional.

Clima organizacional é a qualidade do ambiente interno da organização, tendo como base o comportamento dos funcionários e a própria avaliação que eles fazem de seu ambiente de trabalho, como diz PINHEIRO (2002 *apud* MOTTA, 2006, p.14). Já para Rego (2003, p.74), o clima organizacional tem caráter tanto objetivo como subjetivo, ele influencia no comportamento do funcionário dentro do órgão e fornece um diagnóstico da realidade da organização.

Com base no exposto, esta monografia tem como foco principal analisar o processo de unificação dos Conselhos de Contribuintes e identificar quais os

impactos que ocorreram no clima organizacional, a fim de responder a seguinte pergunta: “Como ocorreu o processo de mudança e quais os impactos que existiram no clima organizacional na unificação dos Conselhos de Contribuintes?”.

Responder tal pergunta no âmbito acadêmico se torna importante, pois estudos realizados sobre temas como mudança e clima organizacional são de grande valia para que futuramente sirvam como fonte bibliográfica com o intuito de auxiliar os pesquisadores a realizarem estudos exploratórios acerca desse tema.

Em uma perspectiva social, nota-se uma constante interação entre as pessoas, tendo em vista que cada indivíduo possui pensamentos, culturas e idéias diferentes. Essas diferenças causam conflitos que podem ser construtivos para a evolução humana, pois, desses conflitos surgem novas idéias, que podem resultar em mudanças. E estudar o modo como essas pessoas reagiram a tais mudanças torna-se útil para elaborar um melhor planejamento visando a necessidade de mudanças posteriores.

No âmbito organizacional sua relevância se dá pelo fato das organizações passarem por grandes transformações e adaptações. E para que mantenham o bom desempenho e se destaquem das demais, o capital intelectual é um dos maiores responsáveis, uma vez que, se torna o diferencial, pois, profissionais bem preparados e que se dedicam aos estudos fazem a diferença e podem mudar a história de uma organização.

Além disso, sabe-se que um ambiente harmônico propicia boas idéias, além de estimular a criatividade. Um estudo das mudanças e do clima existente em um órgão poderá dar uma melhor visão da realidade vivida por essas pessoas em uma empresa, trazendo uma maior clareza na gestão do órgão, reduzindo problemas e evitando transtornos causados por estresses.

A realização de um estudo sobre a unificação dos Conselhos de Contribuintes ajudará a entender o processo de mudança que ocorreu para se alcançar o bom

funcionamento do órgão unificado, fazendo com que os processos em trâmite sejam julgados com maior celeridade. Para tanto, foram aplicados questionários aos funcionários envolvidos diretamente com a unificação, mostrando gargalos e opiniões para melhorar os processos utilizados pelo CARF, acelerando, assim, as tramitações processuais e melhorando a economia dos Contribuintes e do Brasil.

Em vista da unificação dos Conselhos de Contribuintes e das mudanças sofridas pelo órgão, que impactaram no clima organizacional, o estudo desse processo é relevante, pois retrata uma fase importante para o órgão, que foi tão influente para estudos tributários no Brasil.

Para isso, o presente trabalho tem como objetivo geral descrever o processo de unificação dos Conselhos de Contribuintes e identificar quais os impactos que ocorreram no clima organizacional.

Para que se possa atingir o objetivo geral, serão desenvolvidos os seguintes objetivos específicos:

- a. Apresentar teorias sobre clima e mudança organizacional;
- b. Analisar a relação existente entre mudanças e clima organizacional no processo de unificação;
- c. Analisar se as mudanças ocorridas no CARF foram bem planejadas.

Para tanto, esta monografia foi estruturada em quatro partes principais: introdução, desenvolvimento, apresentação e discussão dos resultados e conclusão. Na introdução, a contextualização do assunto, suas justificativas acadêmicas, sociais e organizacionais, a formulação do problema e os objetivos geral e específicos foram abordados. Seguindo para o desenvolvimento, no qual foi realizado o embasamento teórico que discorreu sobre os conceitos de cultura, clima e mudança organizacional, além disso, foi realizado um estudo para identificar a caracterização do órgão, utilizando-se de um questionário para fazer um levantamento dos dados a fim de se obter informações a respeito dos impactos que essas mudanças causaram nas pessoas envolvidas, passando para a apresentação e discussão dos resultados. Por fim, a conclusão apresenta as contribuições e limitações encontradas no decorrer do trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Existem hoje, diversos trabalhos publicados a respeito de organização, cultura, clima e mudança organizacional, com base nisso, este trabalho irá discorrer sobre essas diversas teorias.

2.1 Organização

De acordo com Chiavenato, (2004, p.27) a organização pode ser definida como, pessoas que trabalham juntas em busca de um objetivo comum. Cada uma com sua importância e tarefas definidas, e juntas conseguem um resultado que jamais conseguiriam sozinhas. São os esforços e as dedicações que fazem com que organizações cresçam e consigam alcançar os resultados estipulados. Para ele uma organização é uma invenção muito complexa e sofisticada do ser humano.

Já para Morgam (1996 *apud* Pereira, 2003, p.18), a organização nada mais é do que a interação e a mistura das diversas culturas, crenças e valores que cada funcionário carrega consigo. A sinergia dessas culturas e personalidades diferentes, junto com o ambiente da organização, transformando-se em cultura organizacional. A interação dessas diversas culturas forma o clima da organização.

2.2 Clima Organizacional

Nessa concepção pode-se observar que houve uma mudança no comportamento dos trabalhadores, a insegurança aumentou muito modificando o comportamento dos funcionários e fazendo com que o clima da organização ganhe mais importância e preocupação na área de recursos humanos que tem como objetivo fazer com que o clima seja sempre propício ao cumprimento dos objetivos estipulados (LUZ 2003 *apud* FORNO, 2005, p.38).

Ainda de acordo com Luz (2003 *apud* Forno, 2005, p.38) o clima organizacional reflete o estado de espírito de seus funcionários em certo momento, o clima é intangível e é uma variável muito importante para o alcance dos objetivos da

empresa, pois ele auxilia na eficiência e eficácia dos trabalhadores e na busca do resultado esperado. Se o clima for favorável trará satisfação pessoal, qualidade no trabalho e um maior rendimento nos serviços, mas caso seja desfavorável trará frustração, e com isso diminuirá o rendimento dos trabalhadores e da qualidade dos serviços prestados ou dos produtos.

Na visão de Chiavenato (2004, p.52) o conceito de motivação (individual) leva ao conceito de clima organizacional (organização). As pessoas buscam sempre se adaptar às diversas situações, para satisfazer suas necessidades e para manter seu equilíbrio emocional. Tendo continuamente um ajustamento para necessidades primárias e outras mais elevadas. A frustração dessas necessidades mais elevadas causa muitos problemas para os ajustamentos, variando de pessoa para pessoa e dentro da própria pessoa de um momento a outro. Uma pessoa bem ajustada é uma pessoa saudável mentalmente.

Para Puente-Palacius (2001 *apud* Pereira, 2003, p.19) clima organizacional é o resultado das variáveis que compõe uma natureza complexa. Puente-Palacius (2001, p.19) assim como Chiavenato (2004, p.55) dividem o clima organizacional em quatro abordagens, são elas:

- I. Estrutural: o “clima organizacional é considerado como resultante objetivo da estrutura organizacional” que é formado de acordo com as variáveis que estão expostas comumente nas organizações e de acordo com as mesmas essas percepções dos funcionários são similares em relação ao clima da organização (SCHNEIDER E REICHERS 1983 *apud* PEREIRA, 2003, p.19).
- II. Perceptual: “a base para a formação do clima organizacional está dentro do indivíduo” que responde às variáveis de forma psicologicamente significativa. Por ser uma forma de percepção de cada indivíduo, o clima organizacional pode ser construído um significado cognitivo psicologicamente importante para o funcionário (PUENTE-PALACIUS 2001 *apud* PEREIRA, 2003, p.19).
- III. Interativa: é quando o clima é formado através da interação da percepção do indivíduo com a das variáveis da organização, criando assim um senso comum

e fazendo com que esse clima seja construído socialmente (VERBEKE 1998 *apud* PEREIRA, 2003, p.19).

IV. Cultural: A abordagem cultural complementa todas as outras citadas (Estrutural, perceptual e interativa), pois a cultura influencia no comportamento das pessoas. As características de uma empresa formam a base para a formação da percepção individual que também é influenciada pelas características do observador. As percepções de cada indivíduo são formadas por experiências vividas por cada um, sendo elas moldadas por interações sociais (PUENTE-PALACIUS 2001 *apud* PEREIRA, 2003, p.20).

Para Dias (2003 *apud* Forno, 2005, p.40), o clima é a percepção do ambiente de trabalho de acordo com as idéias preconcebidas do funcionário em relação a seu ambiente de trabalho e o convívio dele com os demais no dia-a-dia. Para ele o clima está diretamente ligado à satisfação e às necessidades de cada pessoa. Existem climas que aparecem naturalmente na empresa, climas que são criados propositalmente e climas que a direção da organização não percebe.

Ainda de acordo com Dias (2003 *apud* Forno, 2005, p.43), existem seis exemplos de clima organizacional, tais como: Climas organizacionais de intimidade; de espírito de equipe; com ênfase na produção; burocrático; de cordialidade; Clima organizacional de tolerância.

Para a realização da pesquisa sobre o clima organizacional são utilizados métodos para a mensuração do mesmo. De acordo com Luz (2003 *apud* Risuenho, 2009, p.19), são utilizadas algumas estratégias para avaliar o clima organizacional, como os gestores sempre manter contato direto com seus funcionários, ter programas de sugestões, fazer reuniões com os funcionários para ouvir suas opiniões e fazer com que eles se sintam úteis para a organização.

É difícil ter uma avaliação exata do clima, pois são observadas diversas variáveis que estão envolvidas, algumas delas são: a estrutura, as recompensas e os conflitos que tem por finalidade verificar a percepção dos colaboradores em um determinado momento. Para a avaliação do clima organizacional são analisadas

inúmeras variáveis diferentes umas das outras em cada modelo de percepção do clima.

Existem modelos nacionais e internacionais que são utilizados para analisar o clima organizacional.

Dentre os modelos nacionais disponíveis, Luz (2001 *apud* Risuenho, 2009, p.21) desenvolveu um modelo através de estudos realizados em instituições de natureza governamental, tendo como base vinte dimensões de clima, são elas:

estado de tensão; conformidade exigida; ênfase na participação; proximidade de supervisão; consideração humana; adequação da estrutura; autonomia presente; recompensas proporcionais; prestígio obtido; cooperação existente; padrões enfatizados; atitude frente a conflitos; sentimento de identidade; tolerância existente; clareza percebida; justiça predominante; condições de progresso; apoio logístico proporcionado; reconhecimento proporcionado; e forma de controle.

Outro modelo nacional é o de Coda que foi desenvolvido por pesquisas sobre motivação e liderança organizacional, composto por dez dimensões de clima:

liderança; compensação; maturidade empresarial; colaboração entre áreas funcionais; valorização profissional; identificação com a empresa; processo de comunicação; sentimento de trabalho; política global de recursos humanos; e acesso.

Ainda de acordo com Luz (2001 *apud* Risuenho, 2009, p.20), um exemplo de modelo internacional é o modelo de Litwin e Stringer, baseado em estudos realizados em três empresas americanas bem como em estudos realizados anteriormente que falavam sobre o comportamento organizacional. Tendo seis dimensões de clima: responsabilidades, recompensas, estrutura, riscos, apoio e calor, e conflito.

Um outro exemplo de modelo internacional de estudo sobre clima organizacional, tem-se o modelo Kolb que é um modelo evoluído do Litwin e Stringer onde continuam sete dimensões de clima: responsabilidade, recompensas, conformismo, padrões, calor e apoio, liderança e clareza organizacional.

O clima ajuda muito a mostrar a realidade da organização, mas devido a diversos fatores, o clima sofre variações podendo ser positivas ou negativas. Fatores

que afetam a motivação e as expectativas dos funcionários influenciam na produção e no resultado final.

A mudança na organização é uma variável sensível, pois causa estranheza para muitas pessoas. Por isso saber lidar e entender melhor como ocorre o processo de mudança é importante para a evolução e o bom andamento da organização.

2.3 Mudança Organizacional

Segundo Chiavenato, (2005, p. 411) “a mudança representa a principal característica dos tempos modernos”. Essa mudança significa a transição de alguma coisa para outra, ou de alguma situação para outra. Ainda de acordo com o autor, ela “envolve transformação, interrupção, perturbação e ruptura dependendo da sua intensidade”. Esse processo de mudança consiste em três etapas:

- a. Descongelamento: é a primeira etapa da mudança onde são colhidas as idéias novas para apresentação. É o despreendimento de um processo rotineiro em busca de um novo padrão. “O descongelamento significa a percepção da necessidade de mudança”.
- b. Mudança: é a etapa em que a nova idéia é posta em prática. Ela faz com que os funcionários da organização mudem seus valores, seu comportamento e suas atitudes. Ela envolve duas partes:
 - A identificação: que é quando a pessoa percebe a eficácia do novo sistema e a aceita.
 - A internalização: que é quando a pessoa absorve esse novo padrão e o torna rotineiro. Ele estará presente em seu comportamento e em suas atitudes.
- c. Recongelamento: é a ultima etapa, “quando as novas idéias são incorporadas definitivamente no comportamento”. Quando um novo padrão é introduzido como uma nova norma da organização. Onde ocorre a estabilização da mudança. Ele requer dois aspectos:
 - O Apoio: São recompensas para manter a mudança.

- O reforço positivo: Onde são vistos o quanto aquela mudança foi proveitosa o que a torna bem-sucedida.

Ainda de acordo com Chiavenato (2005 p. 412) a pessoa que coordena o processo de mudança é chamada de agente de mudança, ela pode ser tanto de dentro da organização quanto de fora, um exemplo de agente de mudança é o gerente, para tanto é preciso que incentive as pessoas a participarem e a aceitarem da melhor forma todos os processos de mudanças, tanto o descongelamento, quanto a própria mudança e o recongelamento.

De acordo com Teixeira (2002, p.112) a mudança está presente cada vez mais no cotidiano das pessoas, comandando o desenvolvimento dos processos sociais, econômicos e políticos da sociedade. Essa mudança não pode ser vista de forma separada da cultura organizacional, pois esta é uma variável determinante para se saber o grau de mudança que pode ser usado em uma determinada empresa.

Ainda seguindo a concepção de Teixeira (2002, p.113) a parte mais difícil da mudança é conseguir modificar a cultura das pessoas, suas crenças e seus valores. Quanto mais forte for a cultura organizacional maior será o impacto que essas mudanças provocarão no clima da empresa. De acordo com Schein (1991 *apud* Teixeira, 2002, p.113) o sistema humano possui forças que vão para o lado da mudança e outras forças que vão para o lado da estabilidade e do equilíbrio, uma contrapondo a outra, são essas forças inversas que fazem com que ocorram mudanças na organização, mas ao mesmo tempo faz com que a empresa mantenha a identidade organizacional.

A organização se comporta como a sociedade, cada sociedade possui sua identidade, sua própria cultura que é transmitida a cada geração, mas essa cultura vai se adaptando de acordo com as mudanças que ocorrem ao passar do tempo. Tavares (2002, p.81) diz que a mudança esta tão presente na cultura que não se sabe se ocorre mudança na cultura ou se a cultura da organização já é de mudança.

Ainda de acordo com Tavares (2002, p.81) empresas ocidentais costumam imitar modelos de gestão empresarial e estratégias de negócios do oriente, mas ao tentar imitá-los é percebido que difere muito da origem, pois mesmo seguindo os mesmos métodos, a cultura é diferente, tornando assim o ambiente e os resultados diferentes. Não adianta implantar um método novo sem antes ter um preparo, um planejamento e é visto que há uma necessidade de mudança na cultura da empresa para se adequar a métodos eficazes para bons resultados. Também são inseridos programas de neutralização de resistência para várias áreas diferentes da organização, como os processos, os produtos e o layout.

Na concepção de Hurst (1996, p.35) a filosofia ocidental vai contra mudanças, desde suas origens. Para ele Parmênides (540-470 aC) foi o pioneiro ao dizer que a mudança era uma ilusão, pois não tem como a pessoa obter o conhecimento de algo que permanece em constante mutação. Apesar dessa teoria, a mudança é inevitável, para tanto são formadas estruturas para o gerenciamento objetivo da mudança.

São usados alguns modelos que seguem a tautologia de Lewin, e seguem a mesma concepção do Chiavenato (2005, p.412) onde diz que o processo de mudança possui três partes, Descongelar- Mudar- Recongelar. O Administrador, que no caso é o agente da mudança, muda a organização como um artesão utilizando ferramentas para fazer um artesanato. Da mesma forma o Administrador pode utilizar suas distinções para provocar mudanças na organização ou deixá-la da mesma forma que já está, uma vez que, “a mudança é vista como um problema técnico que exige soluções técnicas”.

Moura (1978, p. 97) diz que a partir dos anos 60 a palavra mudança se torna mais forte, “o gênero humano encontra-se em uma fase nova de sua história, na qual mudanças profundas e rápidas entendem-se progressivamente ao universo interior”. Para ele a mudança faz parte de um processo de crescimento, esse processo passa por dificuldades, pois envolve muitas variáveis, mas que no fim traz uma grandeza na formação do pensamento.

Dessa forma a inteligência humana aumenta o modo como lidar com o tempo. A mudança faz com que fatos do passado sejam esquecidos e que fatos futuros sejam planejados. Os progressos provocados pela mudança estão relacionados às ciências biológicas, às psicológicas e às sociais, fazendo com que o homem se conheça melhor, além de trazer meios e ferramentas para melhorar a vida na sociedade assim como na organização.

2.4 Descrição Detalhada do Método de Pesquisa

2.4.1 Escolha do Método

Para a realização da presente monografia foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva (GIL, 2006, p.42), pois este trabalho tem por finalidade descrever o processo de mudança ocorrido na unificação dos Conselhos de Contribuintes e identificar os impactos que ocorreram no clima organizacional, além de ser apresentada uma relação entre as variáveis - cultura, clima e mudança organizacional. Sendo que esse tema é bastante abordado em estudos já realizados, por ser do interesse de muitas pessoas.

A abordagem foi realizada de forma qualitativa, pois busca descrever o contexto do problema apresentado, como explica Gil (2006, p.43), de forma a analisar as mudanças ocorridas no clima organizacional durante a unificação, além disso, foram aplicados questionários para os funcionários que participaram dessa unificação. E quantitativa, por apresentar medições em formas de gráficos de forma objetiva e apresentar a quantificação dos dados obtidos.

Foi realizado um levantamento bibliográfico que se deu por conta de pesquisas em livros encontrados no acervo geral da biblioteca Reitor João Herculino – UniCEUB e busca por sites na Internet acerca do assunto.

Caracteriza-se como um estudo de caso no CARF, pois segundo Gil (2006, p.55) foi feito um estudo minucioso sobre o clima e mudança organizacional, de maneira a conhecer detalhadamente, as obrigações e as tarefas, que de outra forma seria impossível analisar.

Os dados foram coletados através de um levantamento para analisar o problema estudado e interrogar pessoas diretamente envolvidas na unificação, por meio de questionários aplicados aos funcionários do CARF, com o objetivo de se obter um conhecimento direto da realidade, e informações mais concisas acerca do tema abordado.

2.4.2 Estudo de Caso: Processo de unificação dos Conselhos de Contribuintes e os impactos no clima organizacional.

Antes de ocorrer essa unificação, os Conselhos de Contribuintes eram órgãos vinculados ao Ministério da Fazenda, compostos por três Conselhos: Primeiro, Segundo e Terceiro Conselho e a Câmara Superior de Recursos Fiscais. Esses órgãos julgavam processos administrativos fiscais, sendo julgamentos no âmbito de segunda instância. No ano de 2009 os Conselhos de Contribuintes sofreram uma unificação orientada pela Secretaria do Ministério da Fazenda e passou a se chamar Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF).

A unificação visou melhorar a eficiência e a economia de recursos, pois une estruturas que funcionam da mesma forma. O Objetivo da unificação foi dar uma maior racionalidade administrativa e celeridade às soluções dos litígios. As mudanças também ocorreram no regimento interno do Conselho de Contribuintes adequando-o ao CARF para que sejam cumpridos os prazos estipulados pelo princípio Constitucional de duração razoável do processo, mantendo assim as garantias estipuladas pela justiça.

O CARF tem como direcionadores estratégicos:

- a. MISSÃO: Assegurar à sociedade imparcialidade e celeridade na solução dos litígios tributários.
- b. VISÃO: Ser reconhecido pela excelência no julgamento dos litígios tributários.

c. VALORES: Ética, Transparência, Prudência, Impessoalidade e Cortesia.



Figura 1 – Mapa Estratégico

Fonte: Autoria não indetificada.

“Projeto novo CARF :Alinhamento Estratégico, 2009.

O órgão é responsável por executar várias ações, dentre elas: atendimento ao contribuinte; gestão da jurisprudência; gestão da logística; gestão da qualidade e da modernização; gestão da tecnologia e da comunicação (TIC); gestão de pessoas; gestão do acervo; gestão do conhecimento; gestão orçamentária; governança institucional; julgamento ordinário e/ou Câmara Superior; e pós-julgamento (Anexo A).

O CARF possui 230 funcionários em geral, contando com concursados e terceirizados. Dentre os cargos dos concursados encontram-se copeiras, vigilante, motorista, auxiliar de serviços gerais, agente administrativo, analista tributário, auditor fiscal, conselheiro. Entre os cargos terceirizados encontram-se secretária,

copeira, telefonista, vigilante, bombeiro, recepcionista e carregador. Possui também em sua estrutura estagiários remunerados.

Foi aplicado um questionário para uma amostra de 30,43% dos funcionários, num total de 70 pessoas de todos os níveis hierárquicos e que trabalharam tanto no Conselho de Contribuintes quanto no CARF e participaram da unificação, desde o presidente de câmara até o funcionário da limpeza, com escolaridade entre 1º grau incompleto ao superior completo, com idade entre 18 até acima de 46 anos.

Os levantamentos são classificados como amostragem estratificada, pois segundo Gil (2006, p.67) a amostragem estratificada é caracterizada “pela amostra de uma seleção de cada subgrupo da população considerada”. Sendo dividida a amostragem por grupos hierárquicos.

O cálculo utilizado para populações finitas:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

n = Tamanho da amostra;

σ^2 = Nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão;

p = Percentagem com a qual o fenômeno se verifica;

q = Percentagem complementar (100 – p);

e = Erro máximo permitido;

N = Tamanho da população

Para a realização da pesquisa bibliográfica foram utilizados livros sobre cultura, clima e mudança organizacional, além de artigos e monografias pesquisadas em sites na internet.

Para a realização do estudo de caso foram aplicados questionários, pois esses possibilitam a obtenção de informações no ponto de vista de cada

pesquisado. É uma forma muito eficiente para pesquisas institucionais, pois mostra de forma bastante clara o que a pessoa pensa, faz, crê e espera da instituição. Entende-se por questionário, segundo Gil (2006, p.58), "um conjunto de questões que são respondidos por escrito". O questionário possui cinco perguntas sócio demográficas como sexo, faixa etária, estado civil e 10 perguntas relacionadas ao objetivo do trabalho, possuindo um total de 15 perguntas e duas páginas.

A aplicação dos questionários ocorreu no dia 12 de maio de 2010, pela pesquisadora que passou por todos os andares do CARF que vai do térreo ao 14º andar. A iniciação da pesquisa foi das 10:00 até as 17:00 horas. Para que os pesquisados possam ter tempo suficiente de responder. Os questionários foram entregues em seu próprio local de trabalho e depois recolhidos pela a mesma.

Para a análise dos dados obtidos, foi feita a codificação das respostas, a tabulação dos dados e foram feitos os cálculos estatísticos, indicando as porcentagens. Logo depois foi feita uma interpretação dos dados para analisar o objetivo proposto no estudo.

3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No questionário aplicado pode-se perceber que a maioria dos servidores em atuação no CARF é do sexo feminino com 73% da amostra e apenas 27% do sexo masculino. Com idade superior a 46 anos, 42% da população, seguindo com pessoas entre 36 a 46 anos, com 33%, 18 a 25 anos, com 14% e 26 a 35 anos com 11%. Ressalte-se que para que se possa trabalhar no CARF a idade mínima é de 18 anos.

O perfil desenhado pela estatística mostra que em sua maioria os servidores se dividem entre solteiros e casados, sendo que aqueles apresentam uma diferença de apenas 3% destes. Tendo uma porcentagem de 42% de pessoas casadas e 39% de pessoas solteiras. Seguindo com divorciados com 9%, Separado, Viúvo e outros com 3% cada e União estável com apenas 1%. No quesito escolaridade, o CARF possui funcionários com todos os níveis, desde o 1º grau incompleto até o superior completo, sendo que muitos deles relataram que foi possível completar seus estudos (2º grau completo) através do ensino oferecido pelo órgão. A porcentagem apresentada no quesito escolaridade segue pela ordem decrescente com 34% com 2º grau completo, seguido pelo superior completo com 29%, Superior Incompleto com 24%, 1º grau completo com 9%, 1º grau incompleto com 3% e por fim 2º grau incompleto com apenas 1% da amostragem.

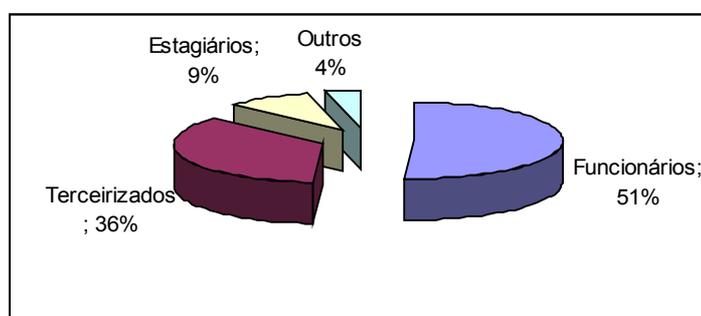


Gráfico 1: Vínculo com o órgão.

Fonte: Elaborado pela autora (2010)

Como pode ser observado no gráfico 1, o quadro pessoal do CARF é composto em sua maioria, com 51% das respostas, por servidores. O restante desse

quadro é constituído por terceirizados, estagiários e outros vínculos, como Conselheiros, por exemplo, numa escala de 36%, 9% e 4% respectivamente.

O CARF é um órgão dividido em vários setores, e para que se tenha uma visão global, foram escolhidas pessoas de setores diversos para aplicar o questionário. Entre as pessoas escolhidas, 28% trabalham nas CÂMARAS, 9% são do Setor de Documentação - SEDOC, bem como do Serviços de Controle de Julgamento - SECOJ, Serviços de tecnologia de informática - SEINF, Copa e Presidência, 6% dessas pessoas trabalham na Central de atendimento ao público - CAP, Gestão de Desenvolvimento Organizacional – GDORG e Limpeza; e 3% são da Manutenção, Assessoria Técnica Jurídica - ASTEJ e Serviço de Logística - SELOG. A função de cada setor aparece explicada no Anexo B deste trabalho.

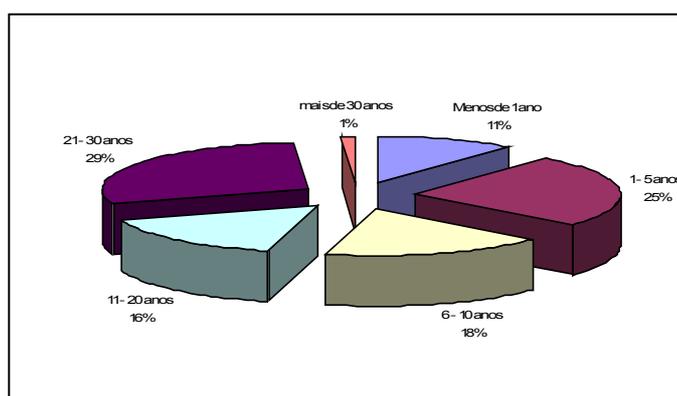


Gráfico 2: Tempo de trabalho no órgão.
Fonte: Elaborado pela autora (2010)

O gráfico acima demonstra que a maioria dos funcionários do CARF, 30% do total da porcentagem, trabalha no mesmo órgão a mais de 20 anos mantendo, assim, um convívio duradouro com os colegas de trabalho. Em seguida, aparecem as pessoas que trabalham no órgão de um a cinco anos, com 25%, de seis a 10 anos, com 18%, de 11 a 20 anos com 16% e por fim aqueles que são novatos no órgão e que trabalham a menos de um ano, com 11% da porcentagem total.

Observa-se ainda, que 66% do total da amostragem participaram dessa unificação e apenas 34% relataram que não participaram (Gráfico 3).

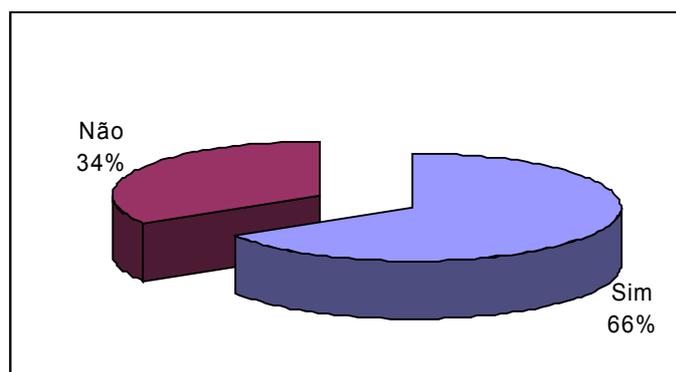


Gráfico 3: Participação na unificação dos Conselhos
Fonte: Elaborado pela autora (2010)

Contudo, a unificação dos Conselhos ocorreu há um ano, isso significa que as únicas pessoas que responderam o questionário e não estavam presentes na unificação são aquelas que trabalham no órgão a menos de um ano, que no caso seriam 11% apenas, no entanto a pesquisa indicou que 34% das pessoas relataram que não participaram de forma alguma da unificação, sendo 23% a mais do que o esperado.

Os funcionários foram questionados também, entre outras coisas, se eles achavam que havia ocorrido uma mudança expressiva no processo de unificação, e conforme demonstra o gráfico 4, a grande maioria deles, 66% dos pesquisados, concordam plenamente com o questionamento. Em seguida, 30% responderam que concordam parcialmente com o que foi perguntado, e apenas 6% e 3% discordam, respectivamente, parcial e totalmente com o que lhes foi questionado.

Entretanto, ao serem perguntados se as mudanças ocorridas foram bem planejadas, 51% do total, discordaram totalmente. Em contrapartida a resposta que mais apareceu foi “Concordo parcialmente”, com 24% das respostas. “Discordo parcialmente” e “Concordo plenamente” apareceram em seguida com 14% e 11% respectivamente, conforme ilustra o gráfico 5.

Com isso, pode-se concluir que de acordo com a visão dos funcionários, ocorreram mudanças expressivas, porém elas foram mal planejadas, causando assim, transtornos para os mesmos. Observa-se também, que as pessoas que

concordaram plenamente em relação à pergunta se as mudanças foram bem planejadas, em sua maior parte foram pessoas que se encontram em níveis estratégicos, como a presidência. Aquelas que trabalham diretamente com movimentações e tramitações processuais, em sua maioria absoluta, discordaram totalmente dessa afirmação.

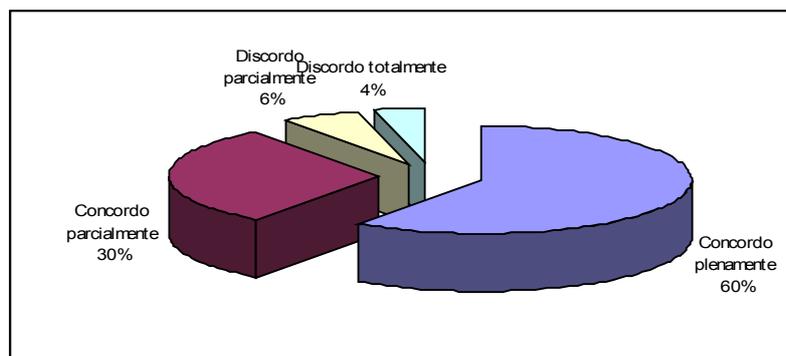


Gráfico 4: Ocorreram mudanças expressivas no processo de unificação.
Fonte: Elaborado pela autora (2010)

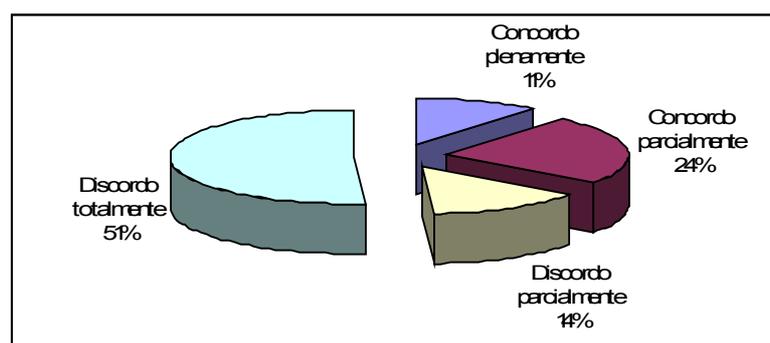


Gráfico 5: As mudanças foram bem planejadas.
Fonte: Elaborado pela autora (2010)

Ainda em relação às mudanças ocorridas não terem sido bem planejadas, como ocorreram mudanças em diversas partes, estruturas e no pessoal, a maioria das pessoas se sentiram desfavorecidas com certas mudanças que afetaram diretamente seus locais de trabalho. Como explicita o gráfico 6, no qual foram obtidas as seguintes respostas respectivamente: “Discordo totalmente” (40%); “concordo parcialmente” (23%); “concordo plenamente” (20%) e “discordo parcialmente” (17%). Pois como muitos deles já trabalhavam nos mesmos setores e faziam os mesmos trabalhos há muito tempo, ao serem mudados para outro setor, tiveram que aprender novos serviços. Essa afirmação apareceu também na questão aberta que continha no questionário, em que foi dito que essas mudanças fizeram com que houvesse uma reciclagem dos funcionários na área profissional. Mas

também tiveram pessoas que acharam que foram favorecidos com as mudanças, por poderem conhecer novas pessoas e por aumentarem a união dos colegas de trabalho.

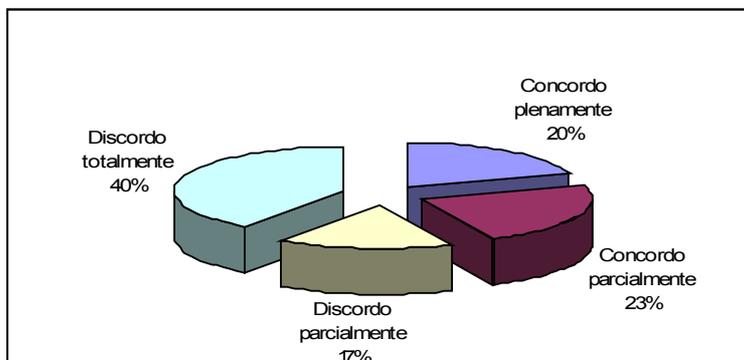


Gráfico 6: As mudanças ocorridas afetaram diretamente meu trabalho para melhor.
Fonte: Elaborado pela autora (2010)

Ao serem questionadas se o ambiente de trabalho no CARF é agradável, a resposta escolhida pela maioria, com 52%, foi “concordo parcialmente”, seguida por “concordo plenamente” (39%), “discordo totalmente” (6%) e “discordo parcialmente” (3%), como aparece no gráfico 7.

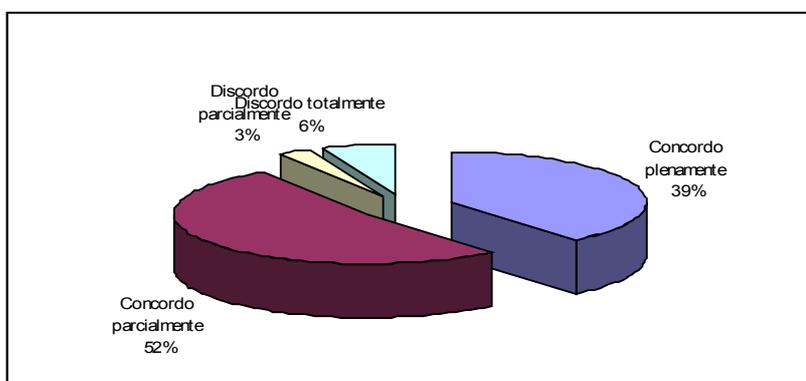


Gráfico 7: O ambiente de trabalho no CARF é agradável.
Fonte: Elaborado pela autora (2010)

Já no que diz respeito ao relacionamento entre os colegas de trabalho ser favorável ao desenvolvimento da função, a opção escolhida pela maioria das pessoas, com 68% das respostas, foi “concordo plenamente”, em seguida apareceram de forma decrescente as seguintes respostas: “concordo parcialmente” (23%), “discordo totalmente” (6%) e “discordo parcialmente com apenas 3% das respostas (Gráfico 8).

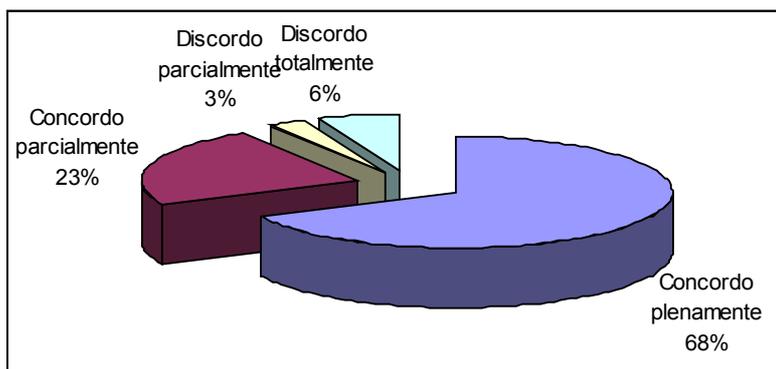


Gráfico 8: O relacionamento com os colegas de trabalho é favorável ao desenvolvimento de minha função.

Fonte: Elaborado pela autora (2010)

Como dito anteriormente, o CARF é dividido por setores. Esses setores são interligados, ou seja, cada setor depende do outro, e para que seja alcançada a eficácia nos serviços, fazendo com que o CARF se torne um órgão excelente e reconhecido por seu trabalho, é necessário que haja a colaboração de todos. E para essa colaboração ocorra é preciso que se tenha um ambiente agradável e amigável.

Com a pesquisa realizada, observou-se que quase 100% dos funcionários afirmaram que o CARF, apesar de alguns transtornos causados por essas mudanças, ainda é um local agradável para se trabalhar, como visto no gráfico 7, pelo fato das pessoas serem amigas umas das outras, por se conhecerem a muito tempo, por ter cooperação de trabalho e haver confraternizações no órgão.

Além disso, o CARF possui sistemas internos para a organização e o auxílio dos trâmites processuais, como o SINCON (Sistema de Informações Processuais dos Conselhos de Contribuintes), O LOC PROC (Localização de Processos), E-PROCESSO e o SAJ (Sistema de Apoio a Julgamentos), que com o processo de unificação foram reformulados. E no que diz respeito a esses sistemas, a maioria dos servidores, 43% deles, concordam parcialmente que auxiliam na realização de seus trabalhos, tendo 26% do universo pesquisado concordando plenamente com o auxílio do mesmo em seus serviços. As opções “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” apareceram em seguida com 21% e 10% respectivamente, de acordo com o gráfico 9. Alguns afirmam ainda, que o sistema se tornou precário e

burocrático. No entanto, outros afirmaram que houve uma modernização nos processos de trabalho ao ser implantada a digitalização dos processos.

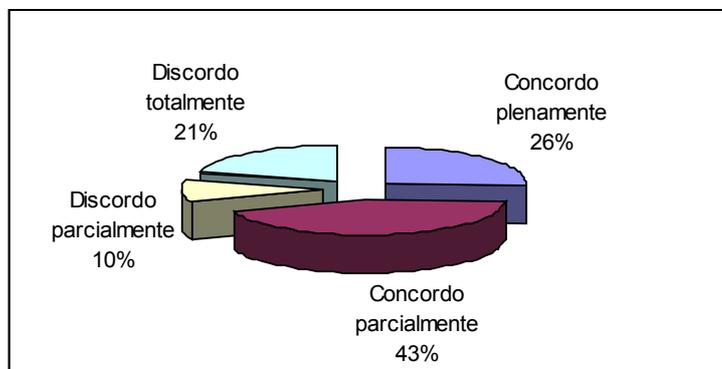


Gráfico 9: O sistema de Intranet utilizado pelo órgão me ajuda a realizar o meu trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2010)

Reafirmando o bom convívio entre os funcionários, a grande maioria dos pesquisados afirmou que tem um bom convívio com seu chefe imediato e garantem que não tem queixas sobre ele. O gráfico 10 ilustra bem essa opinião, podendo notar que 69% das pessoas responderam “concordo plenamente” ao que lhes foi questionado. As opiniões “concordo parcialmente”; “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” apareceram, de forma respectiva, com 24%, 4% e 3%.

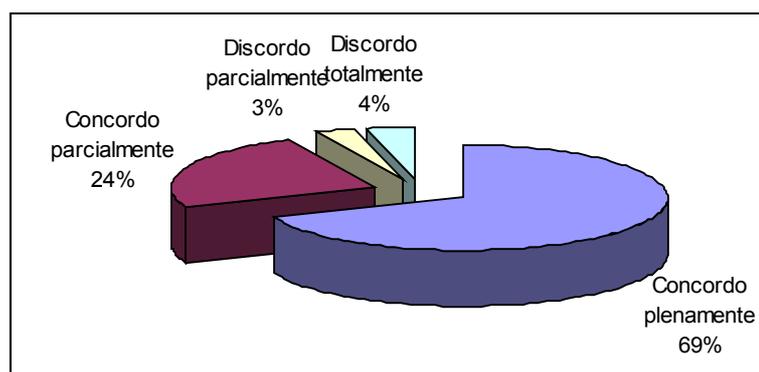


Gráfico 10: O convívio com meu superior imediato é agradável.

Fonte: Elaborado pela autora (2010)

Passando para o vertente reconhecimento, um tema bastante polêmico, já que é algo que as pessoas valorizam muito em sua área profissional e quando são reconhecidos sentem-se realizados. As opiniões obtidas foram variadas, conforme ilustrado no gráfico 11, no entanto, mais da metade dos pesquisados, 52%,

informaram que não há reconhecimento algum pelo trabalho bem realizado, seja ele esforçado ou não, e afirmaram ainda que quem o realiza no tempo estipulado e se destaca como um profissional dedicado e pontual é “premiado” com mais trabalho, ocasionando, assim, uma sobrecarga. Porém, pode ser visto que essa não é uma opinião unânime, já que alguns afirmaram que são reconhecidos e recompensados por realizarem seu trabalho com eficiência, como as pessoas do setor de informática e as da manutenção. Apenas 23% concordam parcialmente que existe esse reconhecimento, seguidos por 14% e 11% das opiniões “discordo parcialmente” e “concordo plenamente”, respectivamente.

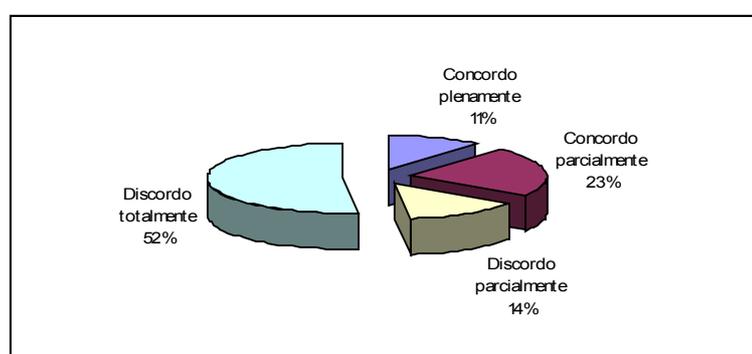


Gráfico 11: O funcionário que alcança a eficácia no trabalho é reconhecido e recompensado.

Fonte: Elaborado pela autora (2010)

Quanto ao fato das pessoas se sentirem parte da organização, notou-se que esse foi um dos temas de maior revolta dos funcionários do CARF no que tange à consulta de suas opiniões no momento de tomada de decisões. De acordo com o gráfico 12, a grande maioria das pessoas discorda totalmente ao ser perguntada sobre isso, com 74% das respostas obtidas, seguidas por “concordo parcialmente” (17%), “discordo parcialmente” (6%) e “concordo plenamente” (3%). Muitos relataram que não participaram das decisões tomadas e nem ao menos ficaram sabendo das novas orientações de trabalho, e caso tomassem conhecimento do assunto, esse se dava através do chamado “rádio corredor”.

Sabe-se que ocorrem muitas reuniões com o objetivo de realizarem os acordos da melhor forma possível, porém o que é percebido nessa pesquisa, é o fato de que pouquíssimas pessoas participam diretamente nas tomadas de decisões relativas ao funcionamento do órgão. Em sua maior parte, essas pessoas são os

Presidentes de Câmaras e Seções, além dos cargos de alta gerência como o do Secretário Executivo, por exemplo.

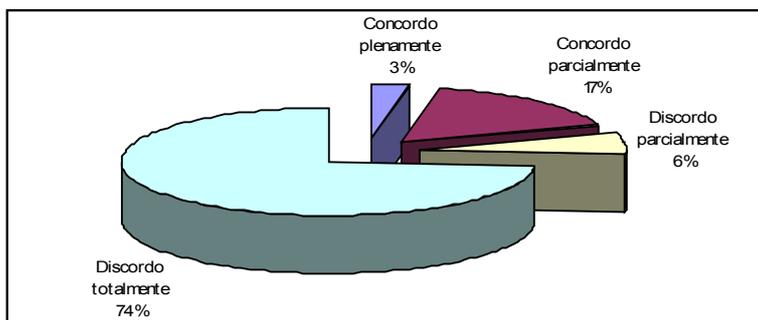


Gráfico 12: Quando ocorre alguma tomada de decisão no órgão, minha opinião é consultada.

Fonte: Elaborado pela autora (2010)

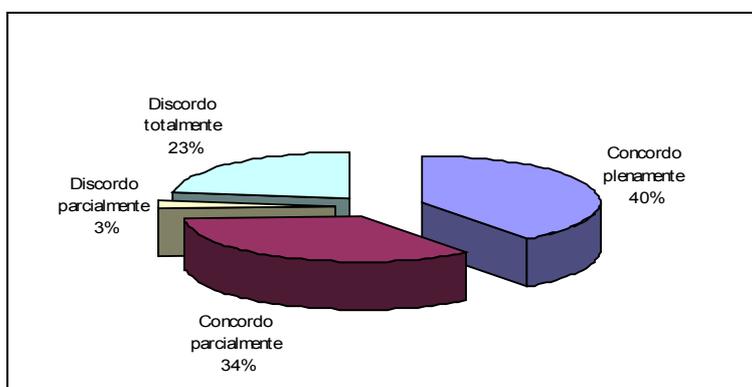


Gráfico 13: Minha opinião é importante para o órgão.

Fonte: Elaborado pela autora (2010)

Ao serem questionados também se eles achavam que suas opiniões eram importantes para o órgão, 40% deles relataram que consideram suas opiniões importantes e relevantes para o bom andamento do CARF. No entanto, 23% dos pesquisados, informaram que suas opiniões não têm importância alguma para o setor, ressaltando que isso não significa que suas opiniões não acrescentem em nada para o melhoramento da instituição, mas pelo fato da mesma não ser perguntada em nenhum momento. Além das respostas citadas, 34% relataram que concordam parcialmente com a importância de suas opiniões para o órgão e apenas 3% discordaram parcialmente com essa pergunta (gráfico 13).

Por fim, ao serem questionados sobre sua motivação para ir ao trabalho, a maioria das pessoas escolheu “concordo parcialmente” com 44%, seguido pela

“concordo plenamente”, com 26%, “discordo totalmente” com 22% e “discordo parcialmente” com apenas 5%, conforme é mostrado no gráfico 14. Com isso conclui-se que apesar de vários fatores desmotivacionais como, baixos salários, horários, desorganização e sobrecarga de trabalho advindas da unificação, a maioria dos pesquisados se sentem motivados a ir ao trabalho.

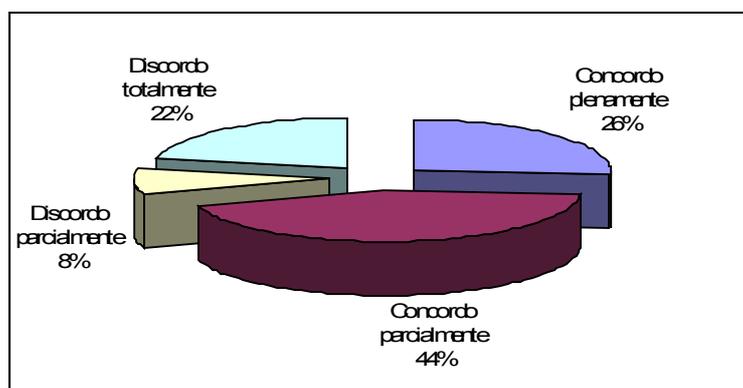


Gráfico 14: De maneira geral, me sinto motivado para vir trabalhar.
Fonte: Elaborado pela autora (2010)

Ao final do questionário, era solicitado que as pessoas dessem sua opinião acerca dos aspectos positivos e negativos que ocorreram ao longo do processo de unificação dos Conselhos de Contribuintes para o CARF. Dentre os aspectos positivos citados, tornar o órgão uma unidade forte e de referência; a expansão do conhecimento no processo organizacional; conhecer e interagir com pessoas novas; e a modernização e reciclagem de funcionários foram algumas das respostas que mais se repetiram.

Alguns aspectos negativos também foram citados, tais como, uma unificação mal coordenada e planejada; má distribuição dos funcionários, ocasionando por vezes desvio de função e sobrecarga de trabalho; dificuldade de funcionamento dos sistemas de informática, por serem precários e burocráticos; foi relatado também que ocorreram tentativas de boicote, com o intuito de que a unificação dos Conselhos em CARF não ocorresse.

Do total de pessoas questionadas, apenas 29% delas preferiram não opinar acerca do assunto.

Levando-se em consideração todos os dados apresentados até o presente momento, pode-se concluir que as mudanças ocorridas no decorrer do processo de unificação do CARF não foram bem planejadas, pois além de terem ocorrido em um período curto para novas adaptações, essas mudanças não foram repassadas de forma clara para os funcionários, dificultando a realização dos trabalhos.

Porém, contrariando o que se observou em pesquisas anteriores, o clima organizacional existente no órgão continua sendo predominantemente agradável, o que não significa que a mudança não interfira no clima organizacional de uma empresa, pois já foi comprovado que uma mudança mal planejada pode causar transtornos nos funcionários e afetar de forma negativa o clima predominante na empresa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O CARF sofreu essa unificação para tornar-se um órgão forte e reconhecido por todos, visto como uma referência. Mas ainda está se adaptando às mudanças ocorridas para restabelecer sua rotina de auto organização eficiente. Com os resultados da pesquisa aplicada aos funcionários do órgão, pode-se responder os objetivos geral e específicos do trabalho.

O objetivo geral foi alcançado, pois no decorrer do estudo, foi descrito todo o processo sofrido pelo Conselho na unificação. Os objetivos específicos também foram atingidos, uma vez que, através da pesquisa foi feita uma análise de comparação entre mudança e clima organizacional, e observou-se também se as mudanças sofridas pelo órgão foram bem planejadas.

A mudança é inevitável no mundo de hoje, é preciso que a cultura organizacional trabalhe a aceitação das pessoas à mudança para que elas se adaptem com facilidade, para que não haja resistência e transtornos. Essa mudança está presente na evolução do órgão, e é preciso haver mudança para que uma organização evolua. Esse estudo contribui, nesse sentido, para que pesquisas possam ser realizadas posteriormente sobre o assunto, além de descrever a importância de se ter um bom planejamento.

Contribui também para o CARF, órgão esse que ainda está em processo de adaptação das mudanças. Com o estudo realizado pode-se observar onde estão os gargalos que estão fazendo com que o órgão ainda não tenha restabelecido sua e quais os pontos que estão deixando a desejar. Com esses pontos sendo destacados, fica mais fácil traçar uma estratégia, fazer um planejamento e aplicá-las da melhor forma, fazendo com que os objetivos estipulados no planejamento sejam alcançados com sucesso em pouco tempo e menor custo.

Este trabalho contribui com o setor público, pois trará auxílio a um órgão tão importante que é o CARF, que trabalha para trazer segurança a sociedade julgando os processos com imparcialidade e em curto prazo de tempo.

Uma das limitações encontradas para a realização desse estudo ocorreu na pesquisa organizacional, em relação à amostra, pois os dados que foram respondidos por pessoas de todas as áreas do CARF foram analisados juntos, mas cada setor tem uma opinião diferente, uma visão diferente da situação e a análise é realizada de uma só vez. Essa mistura pode distorcer um pouco a realidade do órgão.

Outra limitação é o fato de que o questionário não foi aplicado para todas as pessoas que ali trabalham, não se podendo dizer que o resultado obtido na pesquisa é a realidade absoluta, uma vez que não se tem a opinião de todas as pessoas que trabalham no órgão.

Como sugestões, indico um estudo do clima organizacional para empresas que pretendem fazer mudanças em sua estrutura, ou nas próprias pessoas, para saber o que elas acham das mudanças que irão ocorrer, se elas estão de acordo e caso não estejam, como prepará-las para a mesma. Outra sugestão seria a organização realizar um planejamento adequado e análise dos cenários possíveis em relação à mudança que pretendem realizar, não fazendo-a de qualquer forma, evitando-se, assim, surpresas desagradáveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Antonio Vieira, Aprendizagem organizacional em tempos de mudança, São Paulo, Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, Comportamento Organizacional a dinâmica do sucesso das organizações, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 7º reimpressão.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Lea; ESTOL, Kátia Maria Felipe; HELENA, Maria Cristine da Costa Chagas, CISNE, Maria do Carmo Figueredo, Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da Cultura organizacional, Estudos de psicologia, vol.7 no. 2 Natal jul/dec. 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000200008&lng=en&nrm=iso&tlng=pt acessado em 15/04/2010.

FORNO, Maria Lúcia Frasson Dal, Clima organizacional e qualidade em serviços: Estudo de Caso em Laboratórios de análises clínicas, 2005. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul-RS.

GIL, Antônio Carlos, Como elaborar Projetos de pesquisa, 4. ed, São Paulo: Atlas, 2006.

HURST, David K, Crise e Renovação: Enfrentando o desafio da mudança organizacional, São Paulo, ed. Futura, 1996.

MOTTA, Kátya Alexandrina Matos Barreto, A mediação do suporte na relação entre o estilo gerencial e o clima organizacional (Pós-Graduação) – Universidade Católica de Goiás, Goiás-GO. 2006.

MOURA, Paulo Cavalcanti da Costa, O benefício das Crises: desenvolvimento organizacional e mudança planejada, Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1978.

PEREIRA, Luiz Alberto, Poder e Clima Organizacional: Um estudo de caso em uma empresa Petroquímica (Curso de Mestrado) Profissional da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, Salvador BA, 2003.

REGO, Armênio, Climas Éticos Organizacionais: Validação do constructo e dois níveis de análise, RPO: Psicologia: organizações e trabalho. V. 1 n. 1 jan/ jun 2003.

RISUENHO, Igor Holanda, Percepção de Clima Organizacional: uma análise comparativa entre uma organização pública e uma organização privada, 2009. Monografia (graduação)- Faculdade de tecnologia e ciências sociais aplicadas – Centro Universitário de Brasília.

SARAIVA, Luiz Alex Silva, Cultura Organizacional em ambiente burocrático, Revista de administração Contemporânea, v.6 n 1 jan/abr. 2002. Disponível em:http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552002000100011&script=sci_arttext&tlng=en acessado em:14/04/2010.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho, Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança, 2º reimpressão, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2002.

TEIXEIRA, Lucia Helena Gonçalves, Cultura Organizacional e Projeto de Mudança em Escolas Públicas, São Paulo, Autores Associados (anpae),2002.

APÊNDICE A**QUESTIONÁRIO**

O presente questionário tem o foco direcionado na realização de um estudo de caso sobre a unificação dos Conselhos de Contribuintes e identificação dos impactos que ocorreram no clima organizacional. Agradeço sua participação e colaboração com o estudo. Não é necessário a identificação.

Sexo: () Feminino () Masculino

Faixa Etária:

() 18---- 25 () 26----35 () 36----46 () acima de 47

Estado Civil:

() Solteiro(a) () Casado(a) () União Estável () Separado(a)
() Divorciado(a) () Viúvo(a) () Outros_____.

Escolaridade:

() 1º Grau Completo () 2º Grau Completo () Superior Completo
() 1º Grau Incompleto () 2º Grau Incompleto () Superior Incompleto

Vínculo com o órgão:

() Funcionário () Terceirizado () Estagiário
() Outros_____

1- Qual o setor que você trabalha no CARF?

2- Há quanto tempo você trabalha no órgão?

3- Você participou da unificação dos Conselhos?

() SIM () NÃO

4- Ocorreram muitas mudanças expressivas no processo de unificação.

Concordo plenamente concordo parcialmente

Discordo parcialmente discordo totalmente

5- As mudanças foram bem planejadas.

Concordo plenamente concordo parcialmente

Discordo parcialmente discordo totalmente

6- As mudanças ocorridas afetaram diretamente meu trabalho para melhor.

Concordo plenamente concordo parcialmente

Discordo parcialmente discordo totalmente

7- O ambiente de trabalho no CARF é agradável.

Concordo plenamente concordo parcialmente

Discordo parcialmente discordo totalmente

8- O relacionamento com os colegas de trabalho é favorável ao desenvolvimento de minha função.

Concordo plenamente concordo parcialmente

Discordo parcialmente discordo totalmente

9- O sistema de intranet, utilizado pelo órgão me ajuda na realização do meu trabalho.

Concordo plenamente concordo parcialmente

Discordo parcialmente discordo totalmente

10- O convívio com o meu superior imediato é agradável.

Concordo plenamente concordo parcialmente

Discordo parcialmente discordo totalmente

11- O funcionário que alcança a eficácia no trabalho é reconhecido e recompensado.

Concordo plenamente concordo parcialmente

Discordo parcialmente discordo totalmente

12- Quando ocorre alguma tomada de decisão no órgão minha opinião é consultada.

ANEXO A:

Ações do CARF	
Macroprocessos	Definição do Escopo
Atendimento ao Contribuinte	Abrange os processos de trabalho relativos ao atendimento a demandas dos Contribuintes ou representantes quanto a informações, solicitações e orientações, no âmbito de domínio do CARF.
Gestão da Jurisprudência	<p>Abrange a elaboração e divulgação das súmulas e resoluções. Na visão de futuro esse macro-processo produzirá novos produtos para o CARF, tais como periódicos contendo as súmulas e orientações quanto à jurisprudência. A gestão da jurisprudência deverá cumprir um ciclo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planejamento da elaboração das súmulas e resoluções, a partir de sinalização no sistema sobre os acórdãos indicados para as súmulas ou pela sugestão de intervenientes; - Elaboração das súmulas e resoluções; - Divulgação em vários meios; - Acompanhamento da utilização da jurisprudência pela Receita Federal do Brasil e pela justiça.
Gestão da Logística	<p>Na visão de futuro a logística incluirá os processos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gestão de contratos; - gestão de patrimônio; - gestão de segurança, meio ambiente, saúde e aspectos de responsabilidade social.
Gestão da Qualidade e da Modernização	<p>O macro-processo de qualidade garante a melhoria contínua: a manutenção do mapeamento de processos, a sistemática de revisão de erros, retrabalho, automação e vulnerabilidade dos processos, a manutenção e implementação dos planos e projetos de melhoria dos processos de trabalho.</p> <p>Na visão de futuro a gestão da qualidade garante a excelência na</p>

	<p>ação do CARF: pela manutenção da certificação do CARF pelos mecanismos escolhidos (ISO, PNQ), pela inovação e pela satisfação dos funcionários e intervenientes. Qualificação das equipes para lidar com a melhoria contínua e estruturação do escritório de processos e projetos. Gerenciamento dos projetos de modernização organizacional.</p>
<p>Gestão da Tecnologia e da Comunicação (TIC)</p>	<p>Abrange os processos de gestão da tecnologia e comunicação estruturados segundo, as metodologias e práticas consagradas pelos modelos de referências em TIC. Inclui o suporte e atendimento ao usuário, segurança da informação, desenvolvimento de sistemas, especificação de sistemas para fornecedores. Enfatiza a manutenção de políticas e planejamento evolutivo do parque tecnológico.</p>
<p>Gestão de Pessoas</p>	<p>Abrange os processos de manutenção da equipe de Funcionários e Conselheiros, execução da legislação pertinente, capacitação, gestão dos benefícios. Na visão de futuro a gestão de pessoas se aproximará da gestão de conhecimento e da gestão de carreira.</p>
<p>Gestão do Acervo</p>	<p>O macro-processo de Gestão do Acervo compreenderá as atividades de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - recebimentos eletrônico (e-processo) dos processos administrativos fiscais, em todas as suas modalidades; - análise das condições de recebimento, aceitação ou rejeição e registro de informações complementares; - execução das tarefas eletrônicas de formação de lotes, lotes menores, emissão de pautas; - análise do acervo - volumes, características e valores. <p>Na visão de futuro, esse macro-processo unificará e modificará, significativamente, os processos atuais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preparo do PAF - Preparo de Recursos Especiais; - Preparo para Julgamento. <p>Os recursos eletrônicos que serão aplicados ao macro-processo</p>

	<p>permitirão o aumento do grau de automação e introdução de novos recursos de conhecimento que exigirão a requalificação da equipe atual, pelo domínio técnico necessário.</p>
Gestão do Conhecimento	<p>O macro-processo de Gestão do Conhecimento visa aproximar o CARF dos movimentos de modernização relativos à manutenção do acervo de conhecimento decorrente da execução das funções do CARF, da preservação da memória institucional e da valorização da equipes de Funcionários e Conselheiros. A visão de futuro aponta para a implementação de práticas de gestão de conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none">- Recursos e modos de interação entre o corpo técnico e gerencial para explicitação de conhecimento e integração com o ambiente externo, inclusive com outros Conselhos de Contribuintes, em outras instâncias governamentais;- Processos facilitadores - benchmarking, inteligência organizacional, mapeamento de competências;- Suporte tecnológico de gestão do conhecimento - sistemas de gestão de conteúdo, gestão de documentos;- Acompanhamento das ações de gestão de conhecimento no âmbito público;- Gestão da documentação.
Gestão Orçamentária	<p>Abrange os processos de elaboração, acompanhamento e execução orçamentária e financeira, de acordo com as conquistas de maior autonomia na execução orçamentária do CARF.</p>

<p>Governança Institucional</p>	<p>A Governança é o macro-processo que compreende o processo decisório:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulação de estratégias, objetivos, metas, monitoramento e avaliação do desempenho; - Relato das ações realizadas - prestação de contas aos intervenientes e à sociedade; - Acompanhamento das conseqüências das decisões junto à Receita Federal do Brasil, Justiça e Procuradoria da Fazenda Nacional; - Comunicação institucional; - Relacionamento com parceiros estratégicos, intervenientes, sociedade, academia; - Realização de projetos de modernização da estrutura organizacional; - Busca por maior autonomia de ação e capacidade de influenciar mudanças.
<p>Julgamento Ordinário e/ou Câmara Superior</p>	<p>Abrange a realização da Sessão de Julgamento, elaboração da ata com as decisões e a formalização da decisão. Na visão de futuro, a dinâmica de julgamento será modificada pela automação aplicada à modalidade presencial e pelo processo eletrônico (e-Processo), bem assim pela introdução de modelos não presenciais (virtuais) para a realização da Sessão de Julgamento.</p>
<p>Pós-Julgamento</p>	<p>Abrange a publicidade e a ciência aos interessados sobre a decisão tomada em julgamento. Inclui o encaminhamento do processo administrativo fiscal ao órgão de origem ou a outras instâncias. Na visão de futuro esse macro-processo atingirá um grau mais elevado de automação, se tornará mais ágil na ação de tornar pública a decisão e na remessa eletrônica dos processos administrativos fiscais à origem.</p>

Tabela 1: Ações do CARF

Fonte: Autoria não indetificada.

“Projeto novo CARF: Alinhamento Estratégico, 2009.

ANEXO B

Setores que compõem o CARF	
Setor	Função
PRESIDÊNCIA	Ocorrem reuniões para tomadas de decisões e onde se localiza a Secretaria Executiva.
CÂMARAS	Ocorre a preparação para os julgamentos dos processos, além de vários outros serviços processuais.
SEDOC	Funciona a biblioteca.
SECOJ	Estão localizados os processos que irão para sorteio.
CAP	Local de atendimento ao público. São repassadas informações referentes ao andamento de processos e onde são recebidos pedidos de petições, cópias e juntadas.
SEINF	Responsável pela tecnologia do prédio
GDORG	Responsável pelos eventos e atividades relacionadas ao órgão.
ASTEJ	Responsável por responder mandados de segurança, fazer exames de admissibilidade, além de assessorar o Presidente do CARF.
SELOG	Responsável pela logística e pelo RH.
COPA	Responsável por servir água e café.
LIMPEZA	Responsável pela manutenção da limpeza do ambiente.
MANUTENÇÃO	Responsável pelas manutenções e instalações elétricas em todo o prédio.

Tabela 2: Setores que compõem o CARF0

Fonte: criado pela autora