



Keyla Christina Almeida Portela  
Alexandre José Schumacher  
(Organizadores)

# Mapeamento de Competências, Experiências e Práticas em Secretariado Executivo

Keyla Christina Almeida Portela  
Alexandre José Schumacher  
(Organizadores)

# Mapeamento de Competências, Experiências e Práticas em Secretariado Executivo

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora  
Copyright © Atena Editora  
Copyright do Texto © 2019 Os Autores  
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora  
Editora Executiva: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Antonella Carvalho de Oliveira  
Diagramação: Rafael Sandrini Filho  
Edição de Arte: Lorena Prestes  
Revisão: Os Autores

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

#### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Prof.ª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Prof. Msc. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista  
Prof.ª Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof.ª Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)</b>	
M297	Mapeamento de competências [recurso eletrônico] : experiências e práticas em secretariado executivo / Organizadores Keyla Christina Almeida Portela, Alexandre José Schumacher. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019.  Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader. Modo de acesso: World Wide Web. Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-610-2 DOI 10.22533/at.ed.102190609  1. Administração de pessoal. 2. Secretariado. I. Portela, Keyla Christina Almeida. II. Schumacher, Alexandre José. CDD 658.3
<b>Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422</b>	

Atena Editora  
Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br

## APRESENTAÇÃO

O e-book “**Mapeamento de Competências, Experiências e Práticas em Secretariado Executivo**” traz uma coletânea de capítulos que ao longo das páginas vão se conectando, perfilando com a inteligência, competência e vivência de cada colaborador para externar seu apoio e colaboração a um dos segmentos profissionais de maior representatividade e importância nas organizações: O Secretariado Executivo.

O Capítulo 1 trata-se da experiência interdisciplinar do Secretariado Executivo na Extensão Universitária - o exemplo da OfRedTEc da Unicentro. O que chama atenção neste capítulo é que a pesquisa dos autores nos remete a fazer reflexões sobre experiências e vivências de um grupo de acadêmicos e docentes participantes de um projeto de extensão universitária, voltado à redação oficial e comunicação organizacional da comunidade acadêmica. Tais reflexões reconhece que as iniciativas extensionistas podem ser momentos que geram grandes oportunidades de aplicação teórico-prática dos conhecimentos adquiridas na academia e reforça a percepção que temos da importância da comunicação organizacional escrita e suas aplicações.

O Capítulo 2 foi resultado de um trabalho de pesquisa que teve como objetivo observar como a competência comportamental, por meio da relação interpessoal como fator diferencial para o profissional de secretariado. Pode-se compreender com este estudo que a competência comportamental por intermédio das relações interpessoais é fundamental para o profissional de secretariado, sendo considerada uma das qualidades principais desejáveis para a atuação desse profissional, tendo em vista que as atividades cotidianas requerem boas relações na organização para uma convivência harmoniosa e prazerosa.

Prosseguindo pode-se verificar que no Capítulo 3, os autores analisam as áreas escolhidas pelos acadêmicos nos relatórios de estágios supervisionados do curso de Bacharelado em Secretariado Executivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – IFMT e buscaram identificar se estes teriam semelhanças ou mudanças nas áreas ao longo do tempo devido às demandas do mercado de trabalho. Após uma boa leitura do capítulo obteve-se reflexões significativas diante dos resultados, pois segundo o estudo os trabalhos não têm atendido ao perfil do secretariado executivo.

No Capítulo 4 foi apresentado que a competência profissional está associada aos conhecimentos adquiridos pelo indivíduo e à capacidade da pessoa de ir além das expectativas, ter iniciativa, se adequar a novas situações no ambiente de trabalho e ser reconhecido por suas atitudes. No estudo observou-se que as Instituições de Ensino Superior exercem contribuição significativa para o desenvolvimento e planejamento da carreira profissional. De acordo com o estudo foram apresentadas disciplinas que mais contribuem para inserção do Profissional de Secretariado Executivo no Mercado de trabalho, conforme pesquisa dos autores, amostra e realidade do público estudado

e mercado de abrangência da IES.

Já no Capítulo 5, a pesquisa dos autores foi motivada pela relação entre estudo e trabalho, pois esta é uma realidade comum aos estudantes do curso, concernente à conciliação da vida acadêmica com a vida profissional. O estudo teve como objetivo descobrir como o trabalho exercido durante a vida acadêmica pode influenciar os discentes de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará. A problemática adentra na rotina da conciliação das áreas acadêmica e profissional, trazendo para as universidades um papel fundamental quanto às oportunidades ofertadas e os desafios encontrados pelos discentes.

Capítulo 6, os autores desenvolvem uma observação através do estudo de caso junto à um órgão Público. Jeitinho brasileiro

O Capítulo 7, os autores tiveram como objetivo mapear estágios obrigatórios e não obrigatórios realizados pelos alunos do curso de graduação em Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe (UFS) no qual apresentaram em linha temporal. O estudo oferece subsídios ao desenvolvimento de estudos mais amplos e em perspectiva comparada, de caráter regional ou nacional, sobre estágios de secretariado executivo realizados.

Os autores do Capítulo 8 foram muito felizes com a escolha do tema de seu estudo, pois a gestão de projetos vem sendo umas das abordagens atuais de maior relevância para o processo de manutenção e desenvolvimento das organizações. E, neste trabalho os autores propuseram verificar a importância da contribuição que um Secretário Executivo para o processo de gerenciamento de projetos no Departamento de Pós-graduação do IFMT – Campus Cuiabá. Compreende-se que coordenar projetos é empregar conhecimentos, habilidades, técnicas e ferramentas ao funcionamento do projeto a fim de atender aos requisitos. Foi apontado as habilidades que um profissional de secretariado executivo pode exercer para a melhoria de um processo de gerenciamento de projetos e a importância dos conhecimentos do profissional de Secretariado Executivo nas atividades de gestão de projetos dentro do Departamento de Pós-graduação do IFMT, Campus Cuiabá.

No Capítulo 9, os autores tiveram como objetivo identificar como a resiliência impacta no desempenho profissional nas organizações. Seu marco teórico teve como principais referências o estudo das emoções, da resiliência, e do perfil profissional requerido no ambiente organizacional. Foi possível constatar que a resiliência está presente nas organizações que desejam se recuperar de crises e situações de ruptura com estabilidade e evolução crescentes, além de ser uma competência para gestores e suas equipes que estão em busca de resultados positivos em meio a adversidades. Os autores concluem que a resiliência é relevante nas organizações: ante às mudanças, as organizações e profissionais se adequam para evitar desequilíbrios e para que possam obter respostas positivas em meio a crises e reveses, o que refletirá em saúde pessoal e organizacional.

Dando prosseguimento o Capítulo 10 teve como objetivo analisar a relação entre

a formação de secretariado executivo e os profissionais que exercem a profissão no Brasil, a fim de verificar se a lei de regulamentação da profissão está sendo cumprida e quais as nomenclaturas mais usuais para registrar esse profissional. Os autores apresentam resultados identificados com profissionais da área de diversas cidades do país sobre a formação, a atuação como secretário(a) executivo(a) e a nomenclatura registrada em carteira de trabalho, de forma que seja possível avaliar se os empregadores estão respeitando a legislação. Constatou-se por meio do estudo que há muitas nomenclaturas diferentes sendo utilizadas no mercado para registrar um profissional de secretariado executivo e há uma parcela de profissionais que exerce a profissão sem estar habilitado.

Para finalizar, o Capítulo 11 apresenta um estudo que visa avaliar a atuação do secretariado em diferentes frentes de trabalho. Neste estudo foi em uma instituição religiosa no qual o secretário assume atividades de assessoria e de gestão. O objetivo deste estudo foi descrever a profissão dos secretários paroquiais, exercida na Igreja Católica, por meio da apresentação do seu perfil e atuação. E, que ao abordar o exercício profissional da área, encontra-se o profissional de secretariado executivo, profissão estruturada por regulamento, código de ética e formação específica. Os autores realizam uma correlação entre o secretariado paroquial e o secretariado executivo de modo a identificar as semelhanças de suas atividades. Os resultados do estudo apontaram algumas dificuldades na realização das atividades administrativas e ausência de funcionários preparados para atuar no cargo e desenvolver as funções, segundo os autores foi reflexo da contratação de pessoas de outras áreas de formação.

Com estas apresentações percebe-se como os autores trabalharam de forma prática e inteligente para assegurar a qualidade dos conteúdos dos capítulos para ser recomendada em todos os cursos de Secretariado Executivo. Que todos tenham uma boa leitura e que os conteúdos possam trazer discernimento para futuros estudos.

Keyla Christina Almeida Portela  
Alexandre José Schumacher

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
A EXPERIÊNCIA INTERDISCIPLINAR DO SECRETARIADO EXECUTIVO NA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA: O EXEMPLO DA OFREDTEC DA UNICENTRO	
Daniela do Amaral Oliveira Gardin Caroline Monteiro Luciane Fontana Matoso Silva Ana Paula Godofredo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1021906091</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>14</b>
COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL: A RELAÇÃO INTERPESSOAL COMO FATOR DIFERENCIAL PARA A PRÁTICA DA PROFISSÃO DE SECRETARIADO	
Sueli Maria da Silva Pereira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1021906092</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>26</b>
ESTÁGIO SUPERVISIONADO: AS ÁREAS PESQUISADAS PELOS ALUNOS DO CURSO DE BACHARELADO EM SECRETARIADO EXECUTIVO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO – IFMT.	
Keyla Christina Almeida Portela Alexandre José Schumacher Tatiane de Oliveira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1021906093</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>41</b>
GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO COMO FATOR DE EMPREGABILIDADE: UMA ANÁLISE CURRICULAR EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICO	
Daniela Carolina Arenhardt Larisse Daniela Hoffmann Ivanete Daga Cielo Fernanda Cristina Sanches-Canevesi	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1021906094</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>49</b>
IMPACTOS CAUSADOS PELO TRABALHO NA VIDA ACADÊMICA DO DISCENTE DE SECRETARIADO EXECUTIVO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ	
Alan da Costa Moura Romana Fátima Rodrigues de Sousa Yana Nascimento de Oliveira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1021906095</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>62</b>
“JEITINHO BRASILEIRO” NA ASSESSORIA E OS IMPACTOS DA GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO DA PREFEITURA MUNICIPAL DO SALVADOR	
Edmeia Coutinho Sueira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1021906096</b>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>74</b>
MAPEAMENTO DE ESTÁGIOS REALIZADOS NO CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE: UM ESTUDO-DESCRIPTIVO	
Silvia Regina Paverchi	

Esau Alisson Souza Schramm  
Daniela Rodrigues dos Santos Rocha  
Gabriela Sousa Barros  
Angelo Santos

**DOI 10.22533/at.ed.1021906097**

**CAPÍTULO 8 ..... 86**

O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NA GESTÃO DE PROJETOS NO DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO (IFMT)

Keyla Christina Almeida Portela  
Alexandre José Schumacher  
Marcia Dayana Fernandes  
Tatiane de Oliveira

**DOI 10.22533/at.ed.1021906098**

**CAPÍTULO 9 ..... 99**

RESILIÊNCIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: AVALIAÇÃO DE PERSPECTIVAS

Sonia Regina Amorim Soares de Alcantara  
Tiego Bento Costa de Oliveira

**DOI 10.22533/at.ed.1021906099**

**CAPÍTULO 10 ..... 125**

SECRETARIADO EXECUTIVO NO BRASIL E O EXERCÍCIO ILEGAL DA PROFISSÃO

Zahara Puga Araujo

**DOI 10.22533/at.ed.10219060910**

**CAPÍTULO 11 ..... 137**

SECRETARIADO PAROQUIAL x SECRETARIADO EXECUTIVO: UMA ANÁLISE DA ATUAÇÃO PROFISSIONAL

Marcia Dayana Fernandes  
Geisy Mara Campos Arruda  
Cláudia Marcele de Campos  
Dejenana Keila Oliveira Campos  
Pamella Alves Zounar

**DOI 10.22533/at.ed.10219060911**

**SOBRE OS ORGANIZADORES..... 150**

**ÍNDICE REMISSIVO ..... 151**

## “JEITINHO BRASILEIRO” NA ASSESSORIA E OS IMPACTOS DA GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO DA PREFEITURA MUNICIPAL DO SALVADOR

**Edmeia Coutinho Sueira**

Bacharela em Secretariado Executivo pela  
Universidade Federal da Bahia  
Salvador – Bahia

**RESUMO:** As organizações influenciam e são influenciadas por diversos fatores culturais. A partir da análise de um elemento da cultura organizacional, o “jeitinho brasileiro”, foi realizado um estudo de caso em um dos órgãos da Prefeitura do Salvador com o objetivo de identificar como os fatores são compreendidos e como impactam nas práticas de gestão. A pesquisa foi realizada com base em revisão bibliográfica e uma análise exploratório-descritiva de abordagem qualitativa, com objetivo de compreender a influência da cultura e do “jeitinho” nas rotinas administrativas da gestão. Para compreender como a cultura influencia no assessoramento dos gestores, a pesquisa de campo se deu a partir de entrevistas com assessores da organização e o material coletado foi analisado a partir da Análise de Conteúdo. Buscou-se identificar os elementos daquela cultura organizacional e a influência do chamado “jeitinho brasileiro”, analisando como os funcionários avaliam as normas da organização. Descobriu-se que grande parte dos funcionários não enxerga o ato de burlar o sistema de normas como errado, se não for

realizado em benefício próprio ou em benefícios de amigos indicados e se contribuir para agilizar o atendimento e andamento dos processos. Nesse contexto, os fatores permitem entender que o descumprimento as normas pode ser fonte de mudanças nos processos formais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cultura. Cultura Organizacional. Jeitinho Brasileiro.

### “BRAZILIAN WAY” IN ADVISORY AND THE IMPACTS OF MANAGEMENT: A CASE STUDY IN A PUBLIC BODY OF THE MUNICIPAL CITY HALL OF SALVADOR

**ABSTRACT:** Organizations influence and are influenced by various cultural factors. Based on the analysis of an organizational culture element, the “jeitinho brasileiro” [“Brazilian way”], a case study was carried out in one of the municipalities of Salvador City in order to identify how factors are understood and how they impact management practices. The research was carried out based on a bibliographical review and an exploratory-descriptive analysis of a qualitative approach, aiming to understand the influence of the culture and the “jeitinho” in the management’s administrative routines. In order to understand how culture influences managers’ advising, the field research was based on interviews with organization’s advisors and the

material collected was analyzed from the Content Analysis. We sought to identify the elements of that organizational culture and the influence of the so-called “Brazilian way”, analyzing how employees evaluate the norms of the organization. It turned out that most of the employees do not see the act of circumventing the system of norms as wrong, if it is not carried out for the benefit of themselves or the benefits of indicated friends and if it contributes to expedite service and progress of the processes. In this context, the factors allow us to understand that non-compliance with standards can be a source of changes in formal processes.

**KEYWORDS:** Culture. Organizational Culture. Brazilian Way.

## 1 | INTRODUÇÃO

A cultura existe em toda parte. Acredita-se que a cultura de uma organização, ou cultura organizacional, pode facilitar ou dificultar nas demandas do cotidiano laboral.

No Brasil, há um termo popular, do senso comum, destinado a explicitar um tipo de comportamento às organizações formais e informais no país: o “jeitinho brasileiro”. A cultura do “jeitinho” influencia e afeta a gestão das organizações. Apesar da notável relevância acerca do tema, o “jeitinho brasileiro” foi pouco abordado pela literatura na área de Secretariado Executivo.

A questão é importante tendo em vista que no ambiente das organizações, em vias de maior eficiência e eficácia dos processos de trabalho, utiliza-se distintas formas para a resolução de situações rotineiras. O “jeitinho” se constitui em uma destas medidas tomadas pelos membros da cultura organizacional. A literatura da área identifica o “jeitinho” como uma característica cultural do Brasil (BARBOSA, 1992).

A intenção desta pesquisa repousa na compreensão da influência do “jeitinho brasileiro” na cultura das organizações: no assessoramento e na gestão dos funcionários. Para tanto, investigou-se um órgão público da Prefeitura Municipal do Salvador. Para este estudo de caso, surgiu o seguinte questionamento: como a cultura e o seu componente chamado “jeitinho brasileiro” influenciam na condução das atividades de gestão?

O trabalho consiste em um estudo de caso realizado em um órgão da Prefeitura de Salvador visando compreender como a característica cultural chamada “jeitinho brasileiro” interfere no comportamento dos funcionários.

## 2 | CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é vista como o conjunto de comportamentos e atitudes praticadas pelas pessoas que compõem a empresa. Para Schein (2009, p. 1),

Quando alguém introduz a cultura no plano da organização e de seus grupos internos, pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo.

Entende-se, através de Schein (2009), que a cultura é abstrata. A cultura consistiria em uma ação ou efeito de isolar mentalmente uma ideia de um todo (forças do movimento impulsivo do qual todos indivíduos fazem parte).

Zeferinto, Sauerbronn e Cerchiaro (2009) enfatizam o contexto humano, como padrões emocionais, percepções, preconceitos, suposições e valores na definição de cultura da organização. A cultura, para estes autores, influencia a maneira com que as pessoas agem e reagem, pensam e sentem dentro das organizações.

## 2.1 Características da Cultura

Dentro da cultura organizacional há três elementos que podem ser observados: Valores, Hábitos e Emoções. Valores consiste na reflexão de como as pessoas de um determinado grupo ocupam seu tempo (CROZATTI, 1998). Os Hábitos seriam considerados bons ou ruins, com suas observâncias culturais. As Emoções seriam alterações intensas e passageiras do ânimo (CROZATTI, 1998).

## 2.2 Jeitinho Brasileiro

A expressão conhecida por “jeitinho brasileiro” é denotativa de uma característica cultural, identificada como uma maneira das pessoas propagarem determinado conhecimento utilizando atividades e manifestações. As ações e comportamentos associados ao “jeitinho” seriam maneiras de contornar procedimentos previstos por lei, ou solicitar favores com objetivo de agilizar aquilo que a burocracia torna difícil e demorado. (DOMINGUES; GRIPP; FANTINEL, 2017).

Deve se observar que o “jeitinho” surgiu há muito tempo atrás, como afirmou Barbosa (1992), estando intimamente ligado à ancestralidade de portugueses e às misturas das raças originais, além de envolver toda a problemática de país subdesenvolvido e colonizado.

Outra reflexão interessante é vista em Prado (2016). A autora relata que o surgimento das características do “jeitinho” remonta às primeiras conquistas trabalhistas e reformulações democráticas, nos períodos iniciais próximos à independência nacional. Apesar disto, pode se entender, através do pensamento da autora, que não há uma definição única e determinativa acerca do “jeitinho”. (PRADO, 2016).

### 2.2.1 Definições do “jeitinho brasileiro”

A cultura do “jeitinho brasileiro” é tema polêmico às vistas do senso comum: a maior parte da população relaciona o “jeitinho” à corrupção. Motta e Alcadipani (1999) afirmam que, no Brasil, os interesses pessoais parecem se tornar mais importantes que os da sociedade, “ocasionando falta de coesão na vida social brasileira” (MOTTA; ALCADIPANI, 1999, p. 7). Ainda, de acordo com estes autores, o ““jeitinho brasileiro” é o genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir objetivos a despeito de determinações contrárias” (MOTTA; ALCADIPANI, 1999, p. 8).

Autores como Barbosa (1992), preferem enfatizar o “jeitinho brasileiro” como uma concepção cultural nacional, como um mecanismo de controle social que foi construído de maneira natural, não intencionalmente criada.

De acordo com Trigueiro (2009, p. 217),

O “Jeito” constituiria fenômeno cultural, um ânimo latente ou índole dissimulada no caráter do povo brasileiro. E teria conotações positivas e negativas, ou seja, tanto poderia estimular quanto inibir comportamentos psicossociais.

O autor Trigueiro (2009) afirma que as dimensões positiva e negativa da cultura do “jeitinho” estimulam e inibem comportamentos psicossociais fundamentais à integração do ser humano no contexto social.

O “jeitinho”, para Barbosa (1992), pode ser visto de forma positiva pela sociedade e indivíduos ao considerarem-no como uma ajuda ao outro, um favor, e pode ser visto como negativo, consideração que associa a ideia de favorecimento privilegiado e corrupção.

O “jeitinho brasileiro”, universalmente conhecido e praticado (Barbosa, 1992), pode ser visto como uma ação realizada para envolver uma determinada situação e caso não ocasione prejuízo a terceiros ou ao Estado, pode se caracterizar como “jeitinho brasileiro” positivo. Caso promova prejuízos a terceiros ou interrupção de regras e normas, se classificaria como o “jeitinho” associado à malandragem, à corrupção, e visto sob óptica negativa.

### **3 | DIMENSÕES DA CULTURA DO “JEITINHO”**

As dimensões da cultura do “jeitinho” podem ser divididas em dois grupos de aspectos: negativo e positivo. Nas dimensões positivas, observa-se a aprovação e valorização do “jeito”, enquanto que nas dimensões negativas, observa-se rejeição e desaprovação.

As expressões do “jeitinho brasileiro” se caracterizaram na cultura, principalmente por vias políticas, sociais e organizacionais. O “jeitinho”, no ponto de vista de Barbosa (1992), no âmbito político e econômico, é usado diretamente em distorções institucionais brasileiras. Relativo ao domínio das relações sociais, a autora relata o “jeitinho falado” como um mecanismo humano e positivo, de igualdade moral entre os homens e redutor das desigualdades sociais. (BARBOSA, 1992).

#### **3.1 Dimensões da Cultura Positiva do “Jeitinho”**

A aceitação e utilização da dimensão positiva do conceito da cultura do “jeitinho” faz parte do caráter brasileiro, de acordo com a literatura (BARBOSA, 1992). Este caráter pode ser identificado como uma personalidade com características cordiais, simpáticas e alegres. Seria um traço marcante e quase indissociável da população do país.

Nos órgãos públicos, o “jeitinho” se faz presente de várias maneiras. Apesar de não ser confirmado que “jeitinho brasileiro” seja característica presente e marcada em todos os brasileiros, observa-se que em algum momento todos terminaram tendo contato com essa prática, sendo de forma ativa ou passiva (DOMINGUES; GRIPP; FANTINEL, 2017).

### **3.2 Dimensões da Cultura Negativa do “Jeitinho”**

Segundo Barbosa (1992) a dimensão negativa do “jeitinho” se distingue em dois tipos: teórico e popular. O “jeitinho” teórico seria baseado na reflexão crítica sobre as instituições sociais, sobre a realidade econômica e o conceito do Brasil como nação. Em termos políticos, a população entende, como ideia predominante, que nada no Brasil funciona, os atos não são sérios e a arbitrariedade é questão comum a todos os setores da sociedade. (BARBOSA, 1992). O segundo tipo seria o “jeitinho” popular, notado do próprio gênero humano, dadas certas condições socioculturais.

## **4 | METODOLOGIA**

Para responder ao objetivo proposto pelo atual trabalho, utilizou-se de uma metodologia de pesquisa qualitativa onde ocorreu a observação da cultura organizacional e a característica da cultura chamada “jeitinho” em um órgão público brasileiro.

Para alcançar os objetivos traçados, o arcabouço teórico da pesquisa empreendida permitiu classificá-la como bibliográfica, elaborada a partir de materiais que já foram publicados, relacionados à cultura organizacional. Foi feito uso de entrevistas realizadas com os funcionários da organização.

O estudo de caso investigou um órgão da Prefeitura de Salvador. Na estrutura desta organização, instituição pública, o maior desafio é a administração do tempo. As rotinas são exaustivas e para reduzir o tempo e facilitar na resolução de problemas; o “jeitinho” funciona para solucionar as pendências em menor tempo, com qualidade e sem prejuízos.

No estudo de caso, foi feita uma Análise de Conteúdo do discurso dos funcionários do órgão público da Prefeitura de Salvador.

### **4.1 Características Da Organização**

A Prefeitura Municipal do Salvador (PMS) é responsável pela administração pública do município, através de órgãos e entidades da administração direta, indireta, autárquica e fundacional e empresas. A pesquisa foi realizada em um dos órgãos públicos da PMS, com intuito de compreender como a influência da cultura chamada “jeitinho brasileiro” interfere nas tomadas de decisões do cotidiano da gestão.

## 4.2 Características dos Respondentes

Foram realizadas entrevistas presenciais em um setor de órgão público da Prefeitura do Salvador, que lida com gestão de pessoas, contendo cerca de 12 funcionários e três estagiários. Dois funcionários ocupam cargos de confiança e os demais são subordinados, com idade entre 32 e 65 anos, formação variada como direito, psicologia, administração, secretariado executivo, níveis técnicos e profissional de gestão de recursos humanos. Os funcionários tinham entre um a 33 anos de serviço no órgão.

Os servidores entrevistados eram representantes das três áreas de atuação no setor, sendo sete funcionários (respondentes 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7) para os quais foi aplicado um roteiro de pesquisa contemplando com questões relacionadas à cultura organizacional com ênfase na característica do chamado “jeitinho brasileiro”. As entrevistas foram feitas no período de julho de 2017.

A escolha da empresa foi definida por dois critérios: (a) o autor da pesquisa ter presenciado o “jeitinho” em situações das rotinas administrativas da organização; e (b) a consideração da influência do “jeitinho brasileiro” no dia-a-dia da gestão, comum no país. A constatação desses critérios foi feita por meio de dados científicos e experiência pessoal.

## 5 | ANÁLISE DE RESULTADOS

Os principais resultados foram expostos de forma agrupada, a partir de seis expressões-chave: (1) “*Já usou?*”, (2) “*Como você se sentiu?*”, (3) *Opinião dos colegas*, (4) *Opinião da chefia*, (5) *Mudança (Normas/Procedimentos)*; (6) *Consenso coletivo*. Os respondentes foram agrupados às expressões-chave, e em seguida foi feita a análise destas informações.

Os quadros expõem algumas expressões-chave características do “jeitinho brasileiro”, exibindo pontos positivos e negativos considerados pelos servidores do órgão público através dos discursos (respostas fornecidas para cada expressão-chave apresentada).

R	Fala dos respondentes
R1	Eu abri mão de procedimentos para ajudar o cidadão.
R2	Eu já flexibilizei demandas, a gente facilita para ajudar a quem precisa.
R3	Algumas vezes, por me sensibilizar com a situação do outro.
R4	Sim, eu já deixei de seguir regras por ordem superior.
R5	Não! A impessoalidade e postura ética dos colaboradores é bem marcada.
R6	Já, eu evito fazer isso (quebrar a regra), entendo que todos, tem os mesmos direitos.
R7	Fazemos de tudo para viabilizar a vida do candidato, tudo dentro da lei.

Quadro 1 – Fala dos respondentes para a expressão-chave Já usou?

Fonte: elaboração do autor.

Para a expressão-chave Já usou (Quadro 1), três dos sete respondentes afirmaram já utilizar de comportamentos característicos do “jeitinho brasileiro” para ajudar o requerente, uma informou ter utilizado o “jeitinho” por ordem superior e somente a R5 alegou nunca ter utilizado. A R6 disse já ter utilizado o “jeitinho”, mas que evita por entender que todos tem os mesmos direitos. A R7 colocou que a equipe de trabalho faz de tudo para viabilizar a vida do cidadão (o que inclui o “jeitinho brasileiro”), mas sem fazer algo ilegal, contra os regulamentos, normas e leis.

Segundo Barbosa (1992), a maior parte da população vê o “jeitinho brasileiro” como ligado à corrupção. Observando as repostas fornecidas pelas entrevistas, evidencia-se a preferência pela escolha intencional de quebrar as regras, desde que não tem gere implicância para a sociedade. Esta concepção se aproxima à dimensão positiva do “jeitinho”.

De acordo com o trabalho de Motta e Alcadipani (1999, p. 7), “no Brasil, os interesses pessoais são tidos como mais importantes do que os do conjunto da sociedade, ocasionando falta de coesão na vida social brasileira”. Refutando esta declaração, os resultados encontrados nas entrevistas com esta organização mostraram que os indivíduos que praticam o “jeitinho” o fizeram em vias do atendimento mais rápido às demandas de forma mais rápida - e o ato não ocasionou em falta de coesão social. Para os respondentes, quando os procedimentos não foram seguidos integralmente, o mesmo foi feito para facilitar o atendimento, não necessariamente atendendo a interesses pessoais.

Em outro trecho, Motta e Alcadipani (1999, p. 8) apontam que “o ‘jeitinho brasileiro’ é o genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir objetivos a despeito de determinações contrárias”. Os achados refutaram os resultados da pesquisa de Motta e Alcadipani (1999): os casos em que acontece quebra de regras sem que haja prejuízo podem ser vistos como positivos. Para os autores, o “jeitinho” seria um meio para a pessoa atingir objetivos contrariando as leis, se configurando na dimensão negativa da ideia (associada à corrupção), enquanto que os dados encontrados permitiram observar que o “jeitinho” pode ser visto como um favor, quando as regras são quebradas e não há prejuízo aos envolvidos.

<b>R</b>	<b>Fala dos respondentes</b>
R1	Gostei de poder ajudar o usuário público.
R2	Bem, nos certificamos de cuidados, escrevendo de lápis e apagando. É difícil seguir regras, o incentivo a sociedade é ser honesto para o serviço público funcionar.
R3	Se colocar no lugar do outro. Através de uma atitude mudamos a vida do cidadão.
R4	Muitas vezes a sociedade precisa transpor as regras para sobreviver
R5	Não concordo com a quebra de regras, o serviço público deve ser transparente.
R6	Para beneficiar conhecido, não concordo. Não constantemente, mas as vezes é necessário.
R7	Como profissional estou ali para facilitar as coisas, não prejudicando ambas as partes.

Quadro 2 – Fala dos respondentes para a expressão-chave Como se sentiu?

Fonte: elaboração do autor.

Para a expressão-chave Como se sentiu? (Quadro 2): R1 afirmou gostar de ajudar o cidadão, R2 informou que se sentiu bem, pois a equipe se certifica de cuidados para evitar prejudicar terceiros, e também revelou quanto à dificuldade em seguir regras, ao mesmo tempo que incentiva a honestidade por parte dos membros da sociedade, para o serviço público funcionar. O respondente R3 relatou que se colocou na situação do interessado.

Para R4, muitas vezes a sociedade precisa transpor as regras para sobreviver e as regras atrapalham se seguidas à risca em certas situações. O indivíduo R5 não concordou com a quebra de regras, alegando que o serviço público deve ser transparente. R6 não concordou em quebrar as regras para beneficiar um conhecido, mas considera necessário por facilitar no procedimento, em algumas vezes. Enquanto isto, R7 colocou que o profissional deve fazer, pois está no órgão público para facilitar as coisas, contanto que não prejudique o órgão ou o interessado.

De acordo com a literatura, “quando o ‘jeitinho’ ocorre, aquele que o concede considera a situação particular que lhe foi apresentada como mais importante do que a determinação que deveria ser genérica” (MATTA; ALCADIPANI, 1999, p. 8). Além disto, os autores afirmam que para conseguir vantagem através do “jeitinho”, o pretendente deve ser “simpático, humilde e mostrar como a aplicação da determinação seria injusta para o seu caso” Matta e Alcadipani (1999, p. 8). Os dados encontrados permitem concordar com os autores, tendo em vista a prioridade dada ao atendimento e à sua qualidade.

R	Fala dos respondentes
R1	Gostou (da minha decisão), acharam normal.
R2	Eles aceitam a quebra de regras no tanto que não prejudique ambas as partes.
R3	Eles não concordam em atender uma demanda de um conhecido primeiro.
R4	Já vi colegas favorecer um em detrimento de outro, essa atitude não é bem vista.
R5	Eles prezam pelo bom atendimento, principalmente correto.
R6	Tem uns que não ver problema de beneficiar conhecido e tem outros que se incomodam.
R7	Concordam no tanto que não tenha prejuízo para os funcionários e para a empresa.

Quadro 3 – Fala dos respondentes para a expressão-chave Opinião dos colegas

Fonte: elaboração do autor.

Quanto ao quesito *Opinião dos colegas* (Quadro 3), nota-se a resposta do R1, que contou que os colegas gostaram da decisão e contou que não seguiu o procedimento previsto para atender uma demanda mais rapidamente, sendo uma atitude habitual. A literatura afirma que a pessoa que dá o “jeitinho” nem sempre recebe ganho material ao concedê-lo (BARBOSA, 1992) e os relatos encontrados parecem corroborar com isto. Dois dos sete respondentes disseram que os colegas aceitam quebrar regras sem prejudicar o órgão ou o interessado.

Entretanto, outros dois respondentes contaram que colegas muitas vezes

favorecem pessoas (em detrimento de outro), atitude mal vista. Nesta óptica, observa-se a dimensão negativa do “jeitinho”, ao prejudicar terceiros. O respondente R6 disse não ver problema em beneficiar conhecidos, embora alguns colegas se incomodem.

<b>R</b>	<b>Fala dos respondentes</b>
R1	Aprovaria (por eu não tomar a atitude sozinha).
R2	A chefia sabe e passa batido (escrever de lápis e depois apagar).
R3	Não sei dizer se a chefia aprova priorizar um conhecido.
R4	Geralmente a chefia sabe que favorece uns em vez de outros, e prefere que seja assim.
R5	Com certeza na minha chefia não aprovaria a quebra de regras.
R6	Depende da necessidade a chefia aprova a quebra de regras, assunto pessoal não.
R7	A chefia tem conhecimento, muitos cidadãos não conhecem seus direitos.

Quadro 4 – Fala dos respondentes para a expressão-chave Opinião da chefia

Fonte: elaboração do autor.

*Opinião da chefia* (Quadro 4): R1 informou que o chefe aprova, caso seja informado da decisão anteriormente. Para R2, a “chefia” sabe que a equipe escreve de lápis um procedimento, informando aos demais setores e, caso não dê certo, o mesmo é apagado. R3 disse não saber se a “chefia” aprova quebrar as regras para priorizar um conhecido. R4 relatou que geralmente o chefe sabe, que favorece uns em vez de outros e prefere que fique assim. A pessoa R6 informou que a situação depende da necessidade: a “chefia” aprova a quebra de regras, caso não se trate de um assunto pessoal. R7 falou não fazer nada fora do conhecimento do chefe e pontuou que alguns cidadãos não conhecem seus direitos.

Os achados concordam com a literatura recente. Segundo Trigueiro (2009) o “jeito” traria concepções positivas e negativas, ou seja, poderia tanto estimular quanto inibir comportamentos psicossociais. “O ‘Jeito’ seria um modo criativo de resolver situações difíceis de qualquer natureza, lícitas ou não, nos diversos contextos da vida em sociedade” (TRIGUEIRO, 2009, p. 2017).

<b>R</b>	<b>Fala dos respondentes</b>
R1	Já mudou alguns procedimentos e foi bem aceito para facilitar o atendimento.
R2	Eu acho que as normas precisam ser revistas, acho que é uma extrema burocracia.
R3	As regras são um pouco exageradas, desnecessárias as vezes.
R4	Mudar um procedimento, não tudo, mas melhora, formaliza e padroniza.
R5	Necessárias. Sempre. Nada é estático.
R6	Seguir integralmente todas as regras, não. É feita com votação e diminui a burocracia.
R7	As normas ajudam, quando viabilizamos o serviço, a diretoria melhora, é bem aceito.

Quadro 5 – Respostas para a expressão-chave Mudança (Normas/Procedimentos)

Fonte: elaboração do autor.

*Mudança (Normas/Procedimentos)* (Quadro 5): R1 afirmou que mudou alguns procedimentos e foi bem aceito por ter facilitado no atendimento. Dois dos sete respondentes afirmaram que as normas da organização precisam ser revistas, por conta da extrema burocracia, ressaltando que as normas são um pouco exageradas e desnecessárias, às vezes. R4 colocou que os servidores conseguem mudar poucos procedimentos, melhorando o atendimento ou processo administrativo e que estas mudanças por vez são formalizadas e tornam-se padrão. Para R5, a mudança é necessária e R6 diz não seguir todas as regras integralmente.

Os achados do estudo de caso concordam com o que foi pontuado pela autora Barbosa: “o ‘jeitinho’ surge como um mecanismo salutar, humano e positivo que promove ajustes face às imponderabilidades da vida e humaniza as regras a partir da igualdade moral entre os homens e das desigualdades sociais” (BARBOSA, 1992, p. 49). Desta forma, o “jeitinho” pode favorecer, melhorando o trabalho e diminuindo a burocracia.

R	Fala dos respondentes
R1	Não gosto que a pessoa chegue com arrogância.
R2	Precisamos ser razoáveis, somos órgão público para atender e ajudar o cidadão”. Pela urgência a burocracia fica de lado”, é recomendável a quebra de regras ao público.
R7	A gente odeia a palavra “jeitinho”, mesmo que possa ajudar, já descartamos.

Quadro 6 – Fala dos respondentes para a expressão-chave Consenso Coletivo

Fonte: elaboração do autor.

Quanto ao quesito *Consenso Coletivo* (Quadro 6), nota-se a resposta do R1, que afirmou não gostar que a pessoa seja arrogante e que, nestes casos, não abre mão das regras. Para R2, os próprios funcionários têm de ser razoáveis por se tratar de um órgão público. Para ele, às vezes, em nome da urgência, a burocracia fica de lado e que os próprios colegas alertam a quebra de regras para determinadas situações ao público. A R7 disse que todos do setor odeiam a palavra “jeitinho” e que se ouvirem a palavra, mesmo que possam ajudar, descartam a possibilidade.

## 5.1 Análise Geral

As pessoas não gostam da expressão “jeitinho brasileiro” por associar à corrupção e ao ganho de vantagem pessoal. Os funcionários entrevistados admitiram, com exceção de um respondente, que diversas vezes descumpriram as regras dos procedimentos estabelecidos, em geral, alegando que o fizeram para conferir maior agilidade no processo e melhorar o atendimento ao cidadão. Para descumprir as regras estabelecidas, os servidores do órgão estudado utilizaram critérios pessoais de decisão como, por exemplo, compreender que a pessoa atendida pode perder um prazo ou uma oportunidade.

Considerando as expressões-chave e as respostas fornecidas a cada uma, nota-

se a interferência do “jeitinho brasileiro” na rotina da gestão. Geralmente, os indivíduos estão abertos à prática do “jeitinho” para facilitar o atendimento ao público.

Em linhas gerais, o “jeitinho brasileiro”, como visto a partir dos dados da atual pesquisa, ajuda na resolução nas demandas da rotina administrativa. Apesar disto, nos discursos, é constante a explicitação da dimensão negativa do “jeitinho” - a maioria relata que não gosta quando o favorecido é algum conhecido, por exemplo. Quando se nota a dimensão positiva, é evidente que a empatia prevalece, à medida que os funcionários afirmaram buscar entender a necessidade do requerente, no momento.

A dimensão positiva do “jeitinho brasileiro” foi traço evidente dentro da cultura da organização: os servidores buscam ajudar o usuário do serviço público evitando prejuízo ao setor. Nestes casos, a lei pode ser deixada de lado e, inclusive, a burocracia pode ser modificada a partir das circunstâncias posteriores. Quanto à expressão da opinião do chefe, os respondentes alegaram que o mesmo trata dos acontecimentos do setor, mas sabe que a equipe da qual trabalha tem autonomia, competência de tomar decisões confiáveis. Além disto, o chefe exige que seja comunicado das eventualidades que surgirem.

Um consenso notado nas entrevistas girou em torno da arrogância do requerente: nestes casos, os funcionários alegaram não abrir mão das regras. Conclui-se que a forma de contato com o funcionário afeta a chance de ajuda fornecida.

Na expressão-chave *Mudança (Norma/Procedimento)*, também se nota a dimensão positiva do “jeitinho”, refutando o que Matta e Alcapani (1999) relataram em seu texto. No caso estudado observou-se que, através de atitudes informais, percebe-se uma maneira mais eficaz de resolver uma demanda e que, em algumas situações, acontecem votações para oficializar uma norma, tornando-a padrão.

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo compreender como o elemento cultural “jeitinho brasileiro” influenciou na gestão no setor público. Investigou-se também a sua influência na execução das demandas na organização, observando e descrevendo o impacto que tais condutas e costumes tiveram sobre o andamento e desenvolvimento do órgão. A dimensão ou o lado positivo do “jeitinho” foi característica evidente no setor público analisado, os funcionários afirmaram fazer de tudo para viabilizar o cidadão, mas sem prejuízo para ambas as partes.

Os achados corroboraram com Barbosa (1992), quando coloca que o lado positivo do “jeitinho” trata da ajuda ao próximo, ajuda mútua. Os empresários se queixam que não tem dificuldade em encontrar pessoas tecnicamente capazes, e de fato, nota-se dificuldade em encontrar profissional que saiba administrar conflitos. O “jeitinho brasileiro” se fundamenta no emocional, no relacionamento humano.

Por fim, o “jeitinho” pode ser visto como um recurso positivo e afastado da corrupção, em casos em que as secretárias o utilizaram não para se beneficiar ou

beneficiar alguém do interesse, e sim para agilizar os procedimentos no cotidiano do trabalho. Deve se perceber que o “jeitinho” não prejudica o processo e ainda pode ocasionar futuras mudanças nas normas.

“O ‘jeitinho brasileiro’ na assessoria e os impactos da gestão: um estudo de caso em um órgão da Prefeitura do Salvador”, é uma pesquisa importante e fundamental na compreensão da gestão organizacional contemporânea e na assessoria secretarial, por tratar da flexibilidade em relação às normas. O trabalho se estrutura como uma pesquisa inédita sobre o “jeitinho” na gestão organizacional, com exemplos cotidianos do serviço público.

Deve se considerar as limitações desse trabalho, tendo em vista que o público pesquisado se restringiu à cidade de Salvador. Foram entrevistados somente sete funcionários de um órgão público da Prefeitura Municipal do Salvador e todos os dados empíricos se referiram a experiências dentro deste órgão. Os resultados, portanto, não podem ser generalizados. Recomenda-se a produção de novas pesquisas com o referido tema, ampliando a análise para outras empresas e âmbitos, para que os resultados possam ser verificados em outros contextos.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Livia. **O jeitinho brasileiro: A arte de ser mais igual do que os outros**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações**. CAD. ESTUD. São Paulo, SP, n. 18, May/Aug1998.

DOMINGUES, Fabiana Florio; GRIPP, Eduarda Cricco M. B.; FANTINEL, Letícia Dias. **Apropriações simbólicas e espaciais em organizações: O “jeitinho brasileiro” no bar “sofá da Hebe”**. Revista de estudos organizacionais e sociedade. V. 4, n. 9, 2017.

MOTTA, Fernando; ALCADIPANI, Rafael. **Jeitinho brasileiro, controle social e competição**. Rev. ADM. Empres. São Paulo, SP, V. 39, n.1, Jan/Mar 1999.

PRADO, Alyssa Magalhães. **O jeitinho brasileiro: Uma Revisão Bibliográfica**. Horizonte Científico. Uberlândia, MG, V. 10, n. 1, Ago 2016.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. Tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2009.

TRIGUEIRO, Carlos. **O “jeito” brasileiro: um fenômeno cultural**. Romance Notes. CAPES. São Paulo, SP, V.49(2), PP. 217-227, ISSN. 0035-7995, E-ISSN. 2165-7599, 2009.

ZEFERINTO, Cláudio Domingos da Silva; SAUERBRONN, João Felipe Rammelt; CERCHIARO, Isabel Baloussier. **Aspectos do Comportamento Organizacional e suas influências na administração de projetos**. Domínio Público. AC. 754, RJ. 2009. Disponível em: <[http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_o\\_bra=148303](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_o_bra=148303)>. Acesso em: 17 fev. 2017.

## **SOBRE OS ORGANIZADORES**

**KEYLA CHRISTINA ALMEIDA PORTELA** Secretária Executiva formada pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Licenciada em Língua Inglesa e Espanhola pelo Centro Universitário de Varzea Grande – UNIVAG. Especialista em Linguística Aplicada pela Unioeste, Especialista em Gestão de Processos e qualidade pela Uninter, Especialista em Recursos Humanos pela Uninter, Especialista em Gestão de projetos pela Uninter, Especialista em Gestão e Docência em Ead pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Especialista em Didática do Ensino Superior pela Unipan, Especialista em Formação de professores pela UTFPR. Especialista em MBS – Master Business Secretaries pela Uninter. Mestre em Educação pela Universidade de Lisboa e Doutora em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCSP). Desenvolve trabalhos nas áreas de educação, ensino e gestão. Atualmente é docente do Instituto Federal do Paraná – Campus Assis Chateaubriand. E-mail para contato: [keylaportela@bol.com.br](mailto:keylaportela@bol.com.br)

**ALEXANDRE JOSÉ SCHUMACHER** Secretário Executivo formado pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE; Bacharel em Administração de Empresas com Habilitação Administração Hospitalar; Tecnólogo em Comércio Exterior; Doutor com menção internacional em Economia e Direção de Empresas; Tese resultante do processo de doutoramento foi premiado internacionalmente no prêmio “Adalberto Viesca Sada” pela Universidade de Monterrey no México no ano de 2015; possui Mestrado em Administração de Empresas; Especializações Lato Sensu em: Comércio Exterior para Empresas de Pequeno Porte; Docência no Ensino Superior; Administração e Marketing; MBA em Planejamento e Gestão Estratégica; MBA em Administração e Gerência de Cidades; Gestão Escolar; Administração em Agronegócios.. Já atuou como consultor em grupos empresariais em setores específicos; realiza palestras em conferências em temas específicos relacionados a sua área de formação e de desenvolvimento de pesquisas. É Pesquisador de temáticas relacionadas com as empresas familiares e suas dinâmicas. É Practitioner em PNL e Hipnose Moderna. Atualmente é docente do Instituto Federal do Paraná – Campus Assis Chateaubriand. E-mail para contato: [alexandre.jose.schumacher@gmail.com](mailto:alexandre.jose.schumacher@gmail.com)

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Ambiente organizacional 3, 4, 24, 34, 35, 99, 100, 101, 102, 104, 106, 109, 110, 113, 115, 118, 120

Áreas de pesquisa 26

Assessoria 3, 47, 73, 92, 129, 137, 139, 144, 148, 149

### C

Competência comportamental 14, 15, 17, 22, 24

Competitividade 19, 59, 112, 124

Currículo 28, 127

### E

Empregabilidade 41, 42, 43, 45, 46, 47, 48

Estágio 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 74, 75, 76, 77, 78, 81, 82, 83, 84, 85, 146

Estágio supervisionado 26, 27, 28, 30, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 84, 146

Exercício ilegal da profissão 125, 126, 128, 134

Extensão Universitária 1, 2, 3, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13

### G

Gerenciamento de projetos 86, 87, 88, 89, 91, 93, 94, 96, 97, 98

Gestão de projetos 86, 87, 88, 90, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 150

### H

Habilidades 5, 13, 15, 16, 17, 20, 24, 42, 43, 44, 47, 56, 59, 86, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 109, 110, 121, 122, 138, 148

### I

Interdisciplinaridade 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 11, 12, 13

### M

Mapeamento 75, 81, 120

Mercado de trabalho 26, 27, 33, 38, 41, 43, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 76, 87, 88, 100, 107, 108, 128, 135, 141

### N

Nomenclaturas 125, 126, 128, 129, 130, 131, 134

## **P**

Perfil profissional 31, 54, 60, 86, 87, 93, 99, 101, 108, 137

Profissional 3, 5, 8, 14, 15, 16, 17, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 36, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 67, 68, 69, 72, 74, 75, 76, 85, 86, 87, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 117, 118, 121, 122, 124, 125, 126, 127, 129, 130, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 149

## **R**

Relação Interpessoal 14, 15, 22, 23

Resiliência 99, 100, 101, 105, 106, 107, 108, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 121, 122, 123, 124

## **S**

Secretário executivo 1, 2, 3, 5, 10, 11, 12, 13, 26, 27, 28, 30, 32, 33, 38, 39, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 52, 53, 54, 56, 59, 60, 62, 63, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 122, 125, 128, 131, 136, 137, 139, 144, 146, 147, 148, 149

Secretário Paroquial 137, 138, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 148

## **T**

Trabalho 4, 5, 6, 9, 10, 12, 15, 16, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 66, 68, 71, 73, 74, 75, 76, 86, 87, 88, 89, 92, 93, 94, 96, 98, 99, 100, 101, 104, 105, 107, 108, 109, 110, 112, 114, 116, 118, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 135, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146

## **U**

Universidade Federal de Sergipe 74, 75, 76, 79, 136

## **V**

Vida acadêmica 49, 50, 53, 55, 58, 59, 60

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-610-2



9 788572 476102