

MUDANÇA ORGANIZACIONAL E O “JEITINHO BRASILEIRO”: RELATO DE CASO EM MUNICÍPIO CEARENSE

Ramyla Siqueira Gomes¹; Kelvyane Fonseca Cordeiro²; Tiago Araújo Monteiro³; Ana Maria Sampaio Coelho Adeodato⁴; Silvana Maria Araújo Coelho⁵; Erlane Brunno Cunha Ferreira⁶.

¹Universidade Federal do Cariri (UFCA), Juazeiro do Norte, Ceará. <http://lattes.cnpq.br/7316877204964530>

²Universidade estadual do Ceará (UECE), Fortaleza, Ceará. <https://lattes.cnpq.br/9687423323172012>

³Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza, Ceará. <http://lattes.cnpq.br/8680704454514934>

⁴Universidade estadual do Ceará (UECE), Fortaleza, Ceará. <http://lattes.cnpq.br/0987730635587316>

⁵Universidade estadual do Ceará (UECE), Fortaleza, Ceará. <https://lattes.cnpq.br/3405220745865869>

⁶Universidade estadual do Ceará (UECE), Fortaleza, Ceará. <http://lattes.cnpq.br/7030013992971418>

PALAVRAS-CHAVE: Cultura organizacional. Valorização profissional. Gestão pública.

DOI: 10.47094/IICOBRAFIMES.2025/RE/4

INTRODUÇÃO

Ao tratar do conceito de cultura e sua conexão com a teoria organizacional, chama-se de cultura organizacional, que se refere às manifestações culturais percebidas de maneira coerente dentro de uma organização. Portanto, a cultura organizacional é definida como o conjunto de crenças e valores compartilhados que proporcionam significado aos integrantes de uma instituição e definem normas de comportamento dentro deste ambiente (PEREIRA, 2021).

A cultura organizacional, que começou a ser estudada sistematicamente na década de 1970, continua sendo objeto de diversas pesquisas voltadas para compreender melhor o funcionamento das organizações, buscando explorar como as instituições tomam decisões, planejam o futuro e promovem a integração entre seus setores e colaboradores. Nesse sentido, a cultura organizacional pode ser compreendida como um sistema de valores e crenças compartilhados que permeiam pessoas, estruturas e processos organizacionais, influenciando diretamente os resultados e a dinâmica interna (CALAÇA et al., 2022).

A cultura organizacional é formada por hábitos, crenças, valores e símbolos que a diferenciam, enquanto a mudança organizacional está associada à estratégia e pode ser analisada sob a ótica da rotina ou da transformação. A gestão, nesse contexto, não só foca no aperfeiçoamento da rotina, mas também na mudança, sendo a organização vista como uma construção simbólica moldada pelas interações e pensamentos das pessoas (BERGUE, 2014).

A cultura organizacional no Brasil é influenciada pela cultura nacional, destacando-se o “jeitinho brasileiro”, que flexibiliza regras para atingir objetivos, muitas vezes desconsiderando normas formais. Esse fenômeno é associado ao formalismo, uma característica cultural que

evidencia a discrepância entre o comportamento das pessoas e as normas que deveriam regulá-lo (PEREIRA, 2021).

OBJETIVO

Analisar um processo de mudança organizacional em um Município cearense, destacando as etapas, os desafios enfrentados e as implicações do “jeitinho brasileiro” nas ações de gestão pública em um Município do Estado do Ceará.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva, com enfoque em estudo de caso, realizada no Município de São Gonçalo do Amarante, Ceará, no período de 03/01/25 a 13/01/2025. A escolha pela abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de explorar as dinâmicas e aspectos subjetivos do processo de mudança organizacional, permitindo uma compreensão mais profunda dos fatores que influenciaram as decisões e ações gerenciais.

A metodologia adotada possibilitou uma análise detalhada do processo de mudança organizacional, focando na identificação e compreensão das motivações, desafios e impactos dessa transformação. A coleta de dados foi realizada na plataforma da Biblioteca Virtual de Saúde (BVS) e no site da Prefeitura do Município de São Gonçalo do Amarante.

RELATO DE CASO

Até meados de março de 2022, todos os profissionais de enfermagem do Município de São Gonçalo do Amarante cumpriam uma carga horária semanal de 40 horas, independentemente do vínculo empregatício ou do nível de atenção à saúde (primário, secundário ou terciário), conforme estabelecido pelas leis municipais nº 964/2008, 980/2009 e 1088/2011. É importante salientar que até o mês de dezembro de 2024 existiam dois vínculos empregatícios dentro do setor da saúde, os empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e os empregados da prefeitura: efetivos, contratados e comissionados.

No dia 08 de março de 2022, foi sancionada a Lei Municipal nº 1657/2022, que alterou as legislações anteriores e fixou a carga horária de 30 horas semanais para auxiliares de enfermagem, enfermeiros e técnicos de enfermagem vinculados à prefeitura, sem prejuízo da remuneração. Embora, em teoria, a nova lei fosse destinada exclusivamente aos profissionais vinculados à prefeitura, ela foi posta aos empregados regidos pela CLT, onde até novembro de 2022, esses trabalhadores passaram a cumprir 30 horas semanais.

Posteriormente, foi determinado o retorno à carga horária de 40 horas semanais para os profissionais CLT, sob a justificativa de cumprimento rigoroso da legislação. Durante o período em que a carga horária foi reduzida, argumentou-se que o benefício teria sido concedido como uma “bonificação extraoficial” oferecida pela prefeitura, sem base legal formal.

No processo de mudança, foram identificados as seguintes fases: 1) todos os profissionais de enfermagem teriam direito a carga horária de 30h semanais, independente do vínculo empregatício e do nível de atenção à saúde (primário, secundário e terciário); 2) criação da função de enfermeiro e técnico de enfermagem folguista dentro da atenção primária a fim de não prejudicar os atendimentos de enfermagem, e não sobrecarregar a equipe; 3) contratação de profissionais de enfermagem para todos os níveis de atenção, a fim de suprir a necessidade de profissionais; 4) capacitação dos técnicos de enfermagem para aprendizagem da rotina da sala de vacina, a fim de substituir o(a) vacinador(a) em folga. Essas ações foram essenciais para a implementação de mudanças, preservando a qualidade do atendimento à população.

Essa mudança organizacional pode ser analisada sob duas perspectivas da gestão. Sob a ótica da gestão baseada na rotina, destacaram-se as ações voltadas para o aperfeiçoamento contínuo dos processos e a transformação das práticas consolidadas, otimizando o funcionamento das atividades cotidianas (GURGEL, 2016). Em contrapartida, no âmbito da gestão baseada na mudança, as iniciativas envolveram a realização de diagnósticos das necessidades prioritárias, a transformação das práticas orçamentárias e financeiras e a reestruturação da equipe de pessoal (SELLMANN; MARCONDES, 2010).

O principal agravante dessa mudança foi a exclusão dos profissionais regidos pela CLT da aplicação formal da nova legislação. A bonificação extra oficial para esses trabalhadores, implementada sem respaldo legal, resultou em desigualdades internas, descontentamento e aumento das tensões entre os empregados CLT e os efetivos.

Além disso, a ausência de transparência e a falta de comunicação clara sobre as mudanças geraram insatisfação e desgaste emocional entre os profissionais. A solução de curto prazo, embora tivesse a intenção de equiparar as condições de trabalho, acabou contrariando princípios como a isonomia e a ética no serviço público.

A redução da carga horária trouxe impactos positivos, como a valorização profissional e a melhoria da qualidade do trabalho, já que os profissionais passaram a ter um dia útil livre, contribuindo para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Em suma, o processo evidenciou a importância de uma gestão participativa e de uma abordagem mais transparente, capaz de integrar todos os profissionais e de garantir que mudanças organizacionais sejam conduzidas de maneira equitativa e ética.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As principais implicações decorrentes dessa problemática envolveram o gasto desnecessário de recursos públicos para suprir a demanda por profissionais de enfermagem, especialmente devido à bonificação extraoficial concedida à parte desses trabalhadores em função da redução da jornada de trabalho. Além disso, houve o desgaste mental dos profissionais que tiveram sua carga horária restabelecida para 40 horas semanais, gerando desigualdade dentro da mesma classe de trabalho e violando o princípio da isonomia.

A utilização do “jeitinho” brasileiro mostrou-se desnecessária, considerando que

havia a possibilidade de revisão e adequação formal da lei referente à carga horária dos profissionais de enfermagem. Essa abordagem informal intensificou a dualidade entre profissionais com diferentes vínculos empregatícios, provocando desgastes significativos nas relações de trabalho e comprometendo o clima organizacional.

Essa mudança teve repercussões que transcenderam o âmbito profissional, resultando em perdas pessoais para muitos trabalhadores. O retorno à carga horária de 40 horas impactou o patrimônio pessoal e as conquistas alcançadas durante o período em que todos os profissionais tinham uma jornada reduzida.

Tais perdas não se limitaram à dimensão financeira, mas também envolveram aspectos emocionais e simbólicos, como o afeto ao status na organização, a ocupação de espaços de poder, perspectivas futuras, valorização profissional e até elementos intrínsecos da personalidade, como orgulho, autoestima e realização pessoal.

Recomenda-se que futuros processos de mudança organizacional sejam pautados em princípios éticos, legais e participativos, garantindo ampla discussão com os envolvidos, análise criteriosa dos impactos e comunicação transparente. Além disso, a valorização do servidor público deve ser conduzida de forma ética e estruturada, evitando práticas informais como o “jeitinho”, que possam comprometer a legitimidade das ações e a harmonia organizacional.

PRINCIPAIS REFERÊNCIAS

BERGUE, S. T. **Cultura e mudança organizacional**. Florianópolis: CAPES – UAB, 3. ed, 2014.

CALAÇA, M. J. R. *et al.* **Pandemia e cultura organizacional: uma revisão sistemática da literatura sobre os impactos nas empresas**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão Comercial) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Ipameri, 2022. p. 19. Disponível em <<https://repositorio.ifgoiano.edu.br/handle/prefix/2612>>. Acesso em: 05 jan. 2025.

GURGEL, G. B. **Implementação de uma sistemática de gestão da rotina em um setor de pagamentos e recebimentos de uma multinacional**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção Mecânica) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016. p. 76. Disponível em < <https://producao.ufc.br/wp-content/uploads/2017/01/tcc-gleidson-b-gurgel.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2025.

PEREIRA, R. A. A cultura do “jeitinho brasileiro”: análise comparativa organizacional entre os setores público e privado. **Rev GEDECON**, v. 9, n. 2, p. 55-71, 2021. Disponível em < <https://revistaeletronica.unicruz.edu.br/index.php/gedecon/article/view/420>>. Acesso em: 05 jan. 2025.

SÃO GONÇALO DO AMARANTE. Lei nº 1.657, de 8 de março de 2022. Altera as Leis Municipais nº 964/2008, 980/2009 e 1088/2011 no que dispõem sobre a carga horária dos cargos de auxiliar de enfermagem, enfermeiro e técnico de enfermagem, respectivamente, fixando em 30 horas semanais e dá outras providências. São Gonçalo do Amarante, CE, 8

mar. 2022. Disponível em: <https://www.saogoncalodoamarante.ce.gov.br/leis.php?id=1391>. Acesso em: 5 jan. 2025.

SELLMANN, M. C. Z.; MARCONDES, R. C. A gestão da mudança em ambientes dinâmicos: um estudo no setor das telecomunicações. **Cadernos Ebape**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, p. 755-781, 2010. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/TYrjfQf3jk64fHGgpZxJtFL/abstract/?lang=pt> >. Acesso em: 05 jan. 2025.