



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

RAFAELA BEATRIZ MOREIRA BATISTA

**O FENÔMENO DO JEITINHO: Como um traço da cultura brasileira compõe a cultura de uma organização do setor público federal**

Brasília – DF

2012

RAFAELA BEATRIZ MOREIRA BATISTA

**O FENÔMENO DO JEITINHO: Como um traço da cultura brasileira compõe a cultura de uma organização do setor público federal**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor, Marcus Vinicius Soares Siqueira

Brasília – DF

2012

Batista, Rafaela Beatriz Moreira.

O fenômeno do jeitinho: Como um traço da cultura brasileira compõe a cultura de uma organização do setor público federal / Rafaela Beatriz Moreira Batista. -- Brasília, 2012.

54f. : il.

Monografia (Bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2012.

Orientador: Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira.

1. Administração. 2. Cultura Organizacional. 3. Jeitinho Brasileiro.  
I. Título: Subtítulo.

**RAFAELA BEATRIZ MOREIRA BATISTA**

**O FENÔMENO DO JEITINHO: Como um traço da cultura brasileira compõe a cultura de uma organização do setor público federal**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

**Rafaela Beatriz Moreira Batista**

Doutor, Marcus Vinicius Soares Siqueira  
Professor-Orientador

Especialista, Débora Dorneles Barem  
Professor-Examinador

Mestre, Antonio Roziano Ponte  
Linhares  
Professor-Examinador

Brasília, 12 de setembro de 2012

## AGRADECIMENTOS

Devo agradecer à minha família: meus pais e irmãos.

À minha mãe, pelo suporte incondicional à distância, pelos conselhos sábios quando preciso. Por mostrar o que é correto, em sua concepção, mas por compreender se escolhermos caminhos alternativos. Por sempre cuidar de nós, com muito carinho e amor.

Ao meu pai, pelo apoio prático e preciso, por ter possibilitado as ferramentas para o meu desenvolvimento intelectual e moral. Por constituir um exemplo de crescimento e sucesso, sem perder a humanidade.

Ao meu irmão Ramon, artista talentosíssimo e cheio de inspiração, pelo suporte emocional e cumplicidade.

Ao Leonardo Brunale, companheiro insuperável e inseparável. Uma das melhores pessoas que já conheci, cuja inteligência se compara à bondade de seu coração.

Amo todos vocês.

Ao meu professor orientador, Marcus Vinicius, que se preocupa verdadeiramente com a faceta humana no desenvolvimento da sociedade. Por nos alertar sobre as distorções e inconsistência do sistema, e, principalmente, no discurso da própria área da Administração.

À Universidade de Brasília, esse mosaico maravilhoso de tantas cabeças diferentes, conhecimentos complementares e destoantes. Por ainda ser um templo de sonhos e utopias.

E, finalmente, a todos que participaram de alguma forma na realização desse trabalho.

A prosperidade de alguns homens públicos do Brasil  
é uma prova evidente de que eles vêm lutando pelo  
progresso do nosso subdesenvolvimento.  
Stanislaw Ponte Preta

## RESUMO

O jeitinho brasileiro é um traço reconhecidamente nacional. Está entremeado em todas as classes sociais, em maior ou menor intensidade. Envolve polêmica tremenda, podendo significar, dependendo do ponto de vista, empecilho ao desenvolvimento e aos direitos individuais, assim como representar uma característica de nossa brasilidade, do jogo de cintura frente às tantas dificuldades enfrentadas pelo povo. O objetivo do trabalho é, portanto, verificar de que modo o fenômeno do jeitinho se manifesta no ambiente burocrático de uma instituição pública, cuja natureza representa tudo o que o jeito busca transpor. O desenvolvimento de um trabalho como tal no âmbito da administração se justifica pelo seu caráter qualitativo, em que as informações são obtidas de maneira mais profunda e particular. Há da mesma forma importância pública, já que existe a contextualização de uma característica cultural brasileira em um órgão público, cujos planos de ação são teoricamente baseados na máxima eficiência da máquina, com a valorização dos códigos e normas. Na pesquisa, de fim descritivo, a coleta de informações se deu a partir de entrevistas individuais, com roteiro semi-estruturado, cuja amostra representa a atividade-meio da organização em que trabalham os servidores administrativos. Os resultados foram apresentados em três categorias: jeitinho brasileiro, traços e valores da cultura brasileira e cultura organizacional. Foi constatado que todos os participantes tinham habilidade de conceituar o *jeitinho*, mas não vinculam a utilização do mesmo ao ambiente organizacional, apenas para a ascensão ao poder. No entanto, admitem usá-lo apenas em situações em que a norma impede a ação, devido à burocracia.

Palavras-chave: Cultura brasileira. Cultura organizacional. Jeitinho brasileiro. Organização pública.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Características dos participantes da pesquisa .....	32
--	----

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1	Cultura nacional .....	10
2.2	Cultura organizacional.....	18
2.3	Cultura nacional e cultura organizacional.....	21
2.4	O <i>jeitinho</i> brasileiro.....	26
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	31
3.1	Descrição geral da pesquisa.....	31
3.2	Caracterização da organização.....	31
3.3	Participantes do estudo.....	32
3.4	Caracterização do instrumento de pesquisa .....	33
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	33
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	35
4.1	Categoria <i>jeitinho</i> brasileiro.....	36
4.2	Categoria traços e valores da cultura brasileira .....	40
4.3	Categoria cultura organizacional.....	43
5	CONCLUSÕES .....	47
	REFERÊNCIAS.....	50
	APÊNDICE .....	544

## 1 INTRODUÇÃO

Estudar cultura é complexo. O modo como ela se forma e influencia os indivíduos não pode ser satisfatoriamente explicado. E a cultura brasileira é fiel a essa afirmativa. Desenvolveu-se principalmente a partir da sociedade portuguesa, já singular, em comparação com outros países europeus. Sofreu influências também de práticas e religiões africanas. Está permeada pelos costumes indígenas. E o traço do *jeitinho* brasileiro surge nesse contexto.

O fenômeno do *jeitinho* brasileiro vem sendo exposto com alguma regularidade nas últimas décadas, tanto em trabalhos científicos quanto em publicações midiáticas (BARBOSA, 2006). De acordo com a autora, tal aumento na discussão sobre o assunto tem despertado o interesse dos mais díspares extratos sociais, que conseguem elaborar conceitos, demonstrar situações em que o *jeito* é utilizado e ainda julgá-lo positivo ou negativo. Conseguimos relacioná-lo com a inconfiabilidade de políticos e instituições ao aproximar seu significado ao da corrupção, com o subdesenvolvimento do país e a inefável capacidade de adaptação do brasileiro nas mais distintas circunstâncias (BARBOSA, 2006). Convivemos com duas ordens fundamentalmente discrepantes, a rigidez paralisante das instituições legais e a malemolência flexível dessa ferramenta tão disseminada que é o *jeitinho* (ABREU et. al., 1982; BARBOSA, 2006; DAMATTA, 2001, 1997; MOTTA; ALCADIPANI, 1991; RAMOS, 1966; ROSENN, 1971).

O intuito do presente estudo é perceber como se manifesta o mecanismo do *jeitinho* brasileiro em uma organização pública, justamente pelo arcabouço intrincado de regras e códigos, pressupostos à burocracia, que regem a conduta dos funcionários.

O *jeitinho* compõe estruturalmente a identidade social do povo brasileiro, sendo vastamente utilizado e reconhecido como característica própria do país tanto pela população quanto pela comunidade internacional (BARBOSA, 2006). É um processo complexo definir as origens do *jeitinho*, e por tal motivo, não aprofundarei no estudo de algumas das clássicas explicações e contextualização histórica do mesmo, como as características da colonização portuguesa, a natureza da educação jesuíta e a

formação étnica da sociedade brasileira, da mistura do branco, negro e índio (FREYRE, 1978; HOLANDA, 1995). Outra ressalva a ser feita é de que não é desígnio do presente trabalho apontar em que grau o *jeitinho* influencia na ineficácia dos serviços públicos no Brasil, já que existem outras variáveis complexas para a análise do assunto.

Serão apresentadas teorias sobre o surgimento de características nacionais que formam a singular sociedade brasileira, assim como a possível influência da cultura nacional no ambiente organizacional e no modo como os indivíduos acessam as simbologias e mensagens de modo geral.

Assumindo que o *jeitinho* é um traço da cultura organizacional da organização a ser analisada, o problema da pesquisa é: Como se manifestam os traços culturais nacionais do *jeitinho* no ambiente burocrático de uma organização pública de âmbito nacional?

A pesquisa se justifica por sua utilidade pública ao contextualizar um traço cultural da sociedade brasileira em um órgão de alçada nacional, buscando a compreensão acerca dos símbolos, valores relacionados a esse traço particular e sua influência na cultura organizacional da instituição. É importante observar como um fenômeno que homogeneiza os indivíduos e transpõe as regras se manifesta em uma organização altamente hierarquizada e burocrática. O estudo também se apresenta importante por apresentar a área da administração de modo menos objetivo, permitindo a expressão mais livre de simbologias e particularidades organizacionais. Ao utilizar uma abordagem qualitativa na obtenção de dados, é alcançada maior profundidade de informações e densidade no relacionamento com o entrevistado.

Os objetivos específicos são: (1) recolher definições e conceitos de *jeitinho* concebidos pelos participantes da pesquisa; (2) reunir situações em que o *jeitinho* é reconhecidamente ou instintivamente utilizado (3) identificar no discurso dos participantes como os mesmos classificam o *jeitinho* entre positivo e negativo; (4) apurar os motivos do uso do *jeitinho* no caso específico da organização estudada.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção do trabalho acadêmico tem como objetivo introduzir os temas-chave e conceitos que serão fundamentais na compreensão da pesquisa apresentada posteriormente. Serão expostas diferentes visões sobre a problemática do chamado *jeitinho* brasileiro, assim como o que ele significa, na concepção de diferentes autores. Para resgatar a origem do fenômeno, estão incluídas passagens da história do Brasil e de Portugal, assim como obras da antropologia contemporânea. No que diz respeito à cultura organizacional, serão apresentadas definições de autores que abordam o tema a partir de diferentes pontos de vista, assim como a relação existente entre cultura nacional e cultura organizacional.

### 2.1 Cultura Nacional

A cultura nacional influencia o comportamento do indivíduo no ambiente organizacional. Como elucida Alexandre Freitas (1997), a análise da cultura nacional brasileira se apresenta útil no gerenciamento das organizações, já que é necessário retroceder para resgatar os elementos que formam nossa sociedade. Outros fatores, tais como o grau de instrução, idade, antiguidade no serviço e nível hierárquico, também afetaram as respostas dos participantes relacionadas aos valores, em uma pesquisa desenvolvida por Hofstede e colaboradores (1990).

Serão apresentados no capítulo traços culturais brasileiros, compilados tanto em obras de cunho histórico quanto de estudos atuais, antropológicos e sociológicos. No entanto, tais traços não devem ser compreendidos como estáticos ou representantes absolutos da sociedade nacional, tão plural e caleidoscópica. Como ressaltaram Alcadipani e Crubellate (2003), não se deve pressupor que as características culturais permaneceram inalteradas ou que são uniformemente presentes pelo território.

A sociedade brasileira já se desenvolveu em condições únicas, de acordo com a obra de Gilberto Freyre (2003), *Casa-grande e Senzala*. O país colonizador,

Portugal, em sua constituição étnica e cultural, também era híbrido, decorrente da miscigenação entre o branco europeu e o mouro africano. A influência negra, segundo Freyre (2003), promoveu a diminuição da rigidez na vida moral e instituições sociais, assim como nas relações devocionais com Deus e santos na Igreja. A população portuguesa, embora diminuta, era dotada de grande mobilidade, sendo expansionista e comerciante, o que permitiu a construção de um império ultramarino. A facilidade de miscibilidade, ou seja, de se misturar a outros povos, reduziu a influência negativa que a carência em número da população portuguesa poderia exercer na sua expansão por novos territórios (FREYRE, 2003).

As particularidades da sociedade portuguesa, amalgamadas às características de outras etnias, principalmente de negros e índios, constituíram a base para formação da cultura brasileira. Segundo Freyre (2003), a sociedade colonial do Brasil, baseada, sobretudo, em Pernambuco e Recôncavo Baiano, foi alicerçada na família fundiária, principal elemento colonizador do Brasil. A família colonial, representada por Freyre (2003) pela casa-grande, representava um sistema econômico, a partir da economia agrária latifundiária, monocultura de cana-de-açúcar e detenção de mão de obra escrava; um sistema social, com o catolicismo impregnado de influências das religiões africanas e animistas, padres subordinados ao poderio do patriarca, culto aos mortos e adoçamento das relações entre os seres divinos e o sujeito, poligamia do patriarca; e sistema político, representado pelo “compadrismo” (FREYRE, 2003, p.64), qualificado pela troca de favores e camaradagem, além da proteção.

O primeiro traço da cultura brasileira a ser analisado é o formalismo. Ele se configura como a discrepância entre o regulamento que deveria preceder a ação e o que realmente ocorre. Como elucida Riggs (1964, apud MOTTA; ALCADIPANI, 1999), o formalismo é a diferença entre a conduta concreta e a norma que estabelece como essa conduta deveria ser, sem que tal diferença implique punição para o infrator da norma. De acordo com Ramos (1966), se configura como a causa, a raiz do *jeitinho*.

Ramos (1966) caracteriza o formalismo como uma máscara composta de um emaranhado de códigos e princípios legais promulgados pelas elites de modo a disfarçar a condição de subdesenvolvimento do país, sendo “um instrumento para

corrigir ou reinventar a sociedade” (DAMATTA, 2001, p.98). No entanto, o mecanismo decorrente do formalismo, o *jeitinho*, desapareceria das sociedades latino-americanas, ainda parafraseando Ramos (1966), assim que a industrialização se tornasse mais consistente, demandando um conjunto de leis mais coerentes e realistas ao novo período, que abrangeriam todos os indivíduos, sem distinção de famílias ou contatos influentes. Apesar da conclusão de Guerreiro Ramos (1966), o Brasil já se configura como país industrializado, como evocado por Barbosa (2006), mas o *jeitinho* persiste como mecanismo de navegação social, o que pode ser explicado pela natureza estrutural do jeito como composição da identidade nacional, e não como resultado de determinado arcabouço industrial ou familiar, que tende a ser ultrapassado. O *jeitinho* tem um peso e valor atribuído a ele pelo coletivo, é reconhecido e utilizado em múltiplas situações e por díspares extratos sociais. As instituições podem ser modificadas, mas isso não necessariamente afeta as normas sociais, cuja influência pacientemente vai adentrando essas novas instituições até que suas estruturas e modos de funcionamento estejam novamente adaptados a essas normas (HOFSTEDE, 2001).

De acordo com Rosenn (1971), o formalismo tem uma relação com o *jeitinho* brasileiro já que contribui com a popularidade do mesmo, uma vez que existe a abundância de legislação regulatória e a falha em se construir uma flexibilidade quanto a esses regulamentos e normas.

O desrespeito às regras e instituições gera uma desconfiança geral frente à utilidade e validade das normas, o que permite a abertura para o desacato, a desconsideração, sem grandes cerimônias, das mesmas, já que, segundo Livia Barbosa (2006), há diferença entre o que é imposto e o sistema vigente. No estudo a autora relata que mesmo os indivíduos que possuíam um discurso negativo quanto ao *jeitinho*, aproximando-o da corrupção, se utilizavam do mecanismo, seja pelo motivo de todos os outros utilizarem, ou pela incredulidade quanto à confiabilidade dos políticos. Ou, inclusive, justificando a ação pelo excesso de regulamentos existentes.

Tal excesso de leis, apego ao sistema jurídico, também se faz presente na sociedade brasileira. O legalismo, segundo traço da cultura a ser desvendado, se

imprime na ênfase em pormenorizar todas as relações sociais, regulando-as através da legislação (ROSENN, 1971). De acordo com o autor, a cultura legal brasileira se encaixa nessa descrição, cujas leis são “constantemente retorcidas” (ROSENN, 1971, p. 151) de acordo com as demandas e conveniência de oficiais do governo, assim como de cidadãos civis. Como explica Rosenn (1971), tal legalismo imprime uma tendência a acreditar que qualquer enfermidade social ou econômica pode ser curada através da lei em si, assim como a desconfiança quanto aos responsáveis por administrar e interpretar as leis.

Goodsell (1976), citando Henry (1958), explica que as causas do legalismo podem ser a tradição do direito romano, a importância da lei na luta contra a instabilidade crônica e de ação arbitrária do Estado, o uso frequente dos decretos do executivo como fonte de direito e a falta de formação adequada para o nível inferior dos burocratas. Henry (1958, apud GOODSSELL, 1976) inclusive apresenta os gestores públicos como “ingênuos”, no sentido de não conseguirem se movimentar, de empreender, face à dependência cega aos inúmeros procedimentos.

A impunidade, debatida por Prates e Barros (1997), se faz presente, a despeito do volume das leis existentes. Os autores afirmam que as leis não são aplicadas de modo homogêneo, dando origem ao “egocentrismo dependente” (p. 64), em que o indivíduo se preocupa apenas com ele mesmo, amparado por suas relações pessoais, e à apatia geral, já que os líderes estão distribuídos ao longo do sistema jurídico-institucional e de punições.

Quanto à validade ética do legalismo, que se mostra primordial ao entendimento do complexo fenômeno do *jeitinho*, Judith Shklar (1986), define o legalismo como o comportamento ético que faz com que a conduta moral seja simplificada ao seguimento das regras, e as relações morais ao arcabouço de direitos e deveres definidos por lei. É um código de conduta individual. Portanto, a autora constata que a construção ético-moral de uma sociedade se torna defasada com o advento do legalismo, pois o ato não proibido por lei é essencialmente correto. Não há a utilização da prudência e do senso comum. As relações pessoais quando regidas por uma estrutura legal distancia os indivíduos, o que é penoso para sociedades em

que as relações pessoais são mais importantes do que as instituições regidas por códigos, como no caso do Brasil.

O *jeitinho*, então, se mostra como a resposta tanto para o legalismo e sua sobrecarga de normas quanto para a característica paralisante do mesmo, que diminui as possibilidades de ação autêntica do indivíduo (DAMATTA, 1997; RAMOS, 1966).

Analisando o fundo histórico da formação cultural do Brasil, entende-se que apesar a sociedade brasileira ter nascido a partir das influências das inúmeras nacionalidades que fizeram do país a sua morada, a colonização portuguesa foi mais influente sobre a cultura nacional. De acordo com Freyre (2003), os portugueses impuseram sua cultura europeia, embora ela tenha sido enriquecida, principalmente, pela presença do índio e negros. A sociedade portuguesa, assim como a espanhola, de acordo com Holanda (1984), era flexível quanto à sua composição social e hierárquica, diferentemente de outras monarquias europeias, em que as dinastias duravam séculos a fio, com toda sorte de privilégios hereditários (FREYRE, 2003; HOLLANDA, 1984).

Além disso, observou-se que foi desenvolvida no seio da sociedade lusitana a “cultura da personalidade” (HOLLANDA, 1984, p.4), que consistia na valorização da pessoa independente, autônoma, que não necessitava de outrem, e cujas conquistas eram decorrentes de esforço próprio. As relações pessoais, portanto, se baseavam no afeto, na emoção, na amizade. Tal estrutura se repetiu na colônia, que, por sua vez, se desenvolveu firmemente calcada nas grandes propriedades, autossuficientes, em que o senhor (de engenho) abarcava poder absoluto (FREYRE, 2003; HOLLANDA, 1984).

O paternalismo surge como característica integrante da cultura nacional nesse contexto. O pai, grande senhor, centralizador de poderes, acomodava em sua propriedade o escravo e o homem livre desprovido de posses que, em troca de proteção e uma parcela da terra para a subsistência, prestavam serviços a ele (DAVEL E VASCONCELOS, 1997). No engenho, o poder paterno era virtualmente ilimitado e quase não havia empecilhos à sua tirania (HOLLANDA, 1984).

Rosenn (1971) aponta que o paternalismo ainda está entremeado na sociedade. De acordo com o autor, o patrão exerce o papel de protetor, “intercedendo com as autoridades quando seu rebanho está em perigo” (ROSENN, 1971, p. 526), em troca de lealdade e serviço. Conforme o autor, os brasileiros esperam tudo do patrão, e há poucas coisas que o governo não deva prover. Na ótica do paternalismo, o soberano de um Estado deve se considerar o líder de uma família, sendo benevolente e justo, de modo que a população obedeça-o (HOLLANDA, 1984).

O paternalismo é descrito por Carbone (2000) como um fator que dificulta as mudanças em ambiente organizacional público. Sua origem reside no “apaziguamento de conflitos sociais e econômicos decorrentes do processo de centralização de riquezas” (CARBONE, 2000, p. 3), com o objetivo de abrandar as divergências econômicas, com a criação de centros de suporte político. O paternalismo, que migrou do ambiente familiar para o industrial e empresarial, “configurou uma estratégia efetiva de controle e como ideologia” (DAVEL E VASCONCELOS, 1997, p. 104). O patrão, desempenhando a função de pai, cria na empresa um clima familiar, com papéis sociais delimitados, em que os funcionários ocupam o papel de filhos, no ambiente de companheirismo. O patrão, em troca da lealdade, auxilia na resolução de conflitos e partilha de favores (DAVEL E VASCONCELOS, 1997).

Além do paternalismo, existe característica tipicamente brasileira, fortemente calcada nas relações pessoais: a cordialidade, estudada por Sérgio Buarque de Holanda (1984). Todas as qualidades tipicamente expressas, como hospitalidade, gentileza e generosidade não significam simplesmente cortesia ou educação, mas sim “expressões legítimas de um fundo emotivo extremamente rico e transbordante” (HOLLANDA, 1984, p. 107). O homem cordial de Holanda (1984) deseja, acima de tudo, convívio familiar e íntimo, rejeitando reverências, atitudes de respeito sisudas e impessoais, e ritualismos. Tal traço é exemplificado pelo costume de se fazer amizade com um freguês de modo a conquista-lo, ou a adoção do nome de batismo no trato, ao invés da utilização do nome de família. Também é presente na ausência de pompa e rigor religiosos, com o culto privado e familiar, de menor devoção, em

que as expressões concretas têm mais importância do que o significado intrínseco (HOLLANDA, 1984).

O personalismo, quinta característica importante da cultura nacional presente nesse trabalho, por si só constitui um traço brasileiro, segundo Freitas, A. (1997) e Prates e Barros (1997). A impessoalidade, para Freitas, A. (1997), a igualdade legal entre os indivíduos não se concretizou na mudança da economia colonial para a capitalista industrial, já que a elite, composta por grupos oligárquicos, adaptou o sistema para a concessão de privilégios e favores, mas se infiltrando na política de modo democrático. Somou-se ao já forte caráter relacional da sociedade brasileira as influências africanas de afetividade. No personalismo, "a sociedade é baseada em relações pessoais, a busca de proximidade e afeto nas relações, o paternalismo" (FREITAS, A., 1997, p. 44).

Prates e Barros (1997) definem que o personalismo se verifica quando o indivíduo envolvido em alguma questão influencia mais na decisão final do que as reais necessidades existentes do sistema como um todo. De acordo com Rosenn (1971), a lei não é fruto de pressões populares, levantamento de dados ou cristalização de costumes, mas vem de uma elite, sem interesse ou consciência das capacidades ou necessidades dos governados. "Nossa cultura não entende o cidadão, qualquer que seja ele, como o núcleo do poder" (PRATES E BARROS, 1997, p. 60).

No que diz respeito à formação do Estado brasileiro e de sua máquina administrativa, Martins (1997) afirma que a origem dos mesmos está firmada na ética patrimonialista. O patrimonialismo é "a confusão entre o que é público e o que é privado" (MARTINS, 1997, p. 171). Para Holanda (1984), o indivíduo que foi criado no ambiente familiar patriarcal dificilmente se desvincularia de tal modelo inclusive na formação de instituições democráticas, nas quais teoricamente se aplicaria normas pontuais e generalizantes.

Podia ser verificado na administração, no período anterior à proclamação da República, o "paternalismo e o nepotismo que empregava os inúteis letrados, na prática do bacharelismo, cujos critérios de seleção e provimento oscilavam entre o *status*, o parentesco e o favoritismo" (MARTINS, 1997, p. 174). A modernização da

administração pública brasileira verifica-se na transição entre o patrimonialismo e a burocracia, embora exista um hibridismo contraditório entre ambos (FAORO, 2001; MARTINS, 1997).

O estudo do patrimonialismo foi desenvolvido a fundo por Raymundo Faoro (2001), que atribui a presença de tal característica em solo brasileiro ao histórico da Coroa Real. Em Portugal, de acordo com o autor, não havia delimitação clara entre o que pertencia à nação, à coroa portuguesa, e aos regentes. Havia, portanto, deliberação arbitrária da monarquia quanto aos bens e terras.

O *jeitinho* brasileiro é uma maneira informal de se concretizar objetivos, e, por muitas vezes envolve a transposição das leis. Baseando-se agora em conceitos sociológicos modernos, a diferença entre indivíduo e pessoa se faz fundamental para a compreensão do fenômeno do *jeitinho*, já que tal mecanismo toca no cerne do que é legal, ou moral, em oposição à influência das circunstâncias singulares e situacionais na resolução de problemas. Roberto DaMatta (1997) categoriza o Brasil como um país em que os conceitos de indivíduo e pessoa se encontram. Ao invés da incorporação completa de um ou outro, oscilamos entre ambos, dependendo das situações. De acordo com o autor, a máxima “você sabe com quem está falando?” é a transformação do universo da legalidade homogênea a todos no mundo das relações concretas, pessoais e biográficas (p. 219). O indivíduo constrangido por uma autoridade que possua poder conferido pela lei se utiliza da expressão de forma a atestar a diferenciação, a sua superioridade social, fazendo com que os princípios igualitários presentes na legislação não tenham utilidade legítima. Há, no caso, a transmutação do indivíduo em pessoa (DAMATTA, 1997).

O conceito de indivíduo, de acordo com DaMatta (1997), está relacionado à noção de igualdade perante a lei, que é na cultura ocidental o núcleo do universo social. Entretanto, em sociedades holísticas, termo utilizado pelo próprio autor, tradicionais e hierarquizadas, a pessoa é o elemento que se mescla, complementa a sociedade, que “remete ao todo” (DAMATTA, 1997, p. 222). Conforme o autor, nesse caso, a totalidade da coletividade se incorpora ao indivíduo através de uma entidade mediadora: a família, o grupo. Como no caso do sistema de castas indiano, o qual

pressupõe atividades, tarefas, obrigações e direitos diferentes para cada grupo que compõe a sociedade.

DaMatta (1997) enumerou características que diferenciam o conceito de indivíduo e pessoa. Exemplificando, a pessoa é presa à totalidade social a qual está vinculada, enquanto o indivíduo é livre, tem direito a um espaço próprio, é igual aos seus. A pessoa, em contraposição, é complementar aos outros, sua consciência é social. Apesar de o mundo ocidental ser essencialmente individualista, aponta DaMatta (1997), a própria noção de sucesso, como no mundo organizacional, pressupõe a mutação de indivíduo em pessoa, diferenciada, evidenciada, desfrutadora de maiores privilégios não uniformes.

Embora DaMatta (1997) promulgue que a transmutação do indivíduo em pessoa ocorra a partir da utilização do *jeitinho*, Matheus (1997), afirma que o mesmo pode indicar o “individualismo narcisístico” (MATHEUS, 1997, p. 140), em que o ego procura a satisfação da sua necessidade de prazer em detrimento de metas coletivas.

## **2.2 Cultura Organizacional**

Organizações são ferramentas sociais que produzem bens e serviços, e, igualmente, uma série de artefatos culturais, como ritos e cerimônias (SMIRCICH, 1983). A conclusão da autora foi de que as pesquisas de cultura organizacional tenderiam a focar mais nas questões subjetivas e simbólicas, como a linguagem, significados e realidades compartilhados entre os indivíduos (SMIRCICH, 1983). Para Hofstede e colaboradores (1990), a cultura organizacional alcançou prestígio similar à estratégia, estrutura organizacional e controle.

A produção científica acerca do tema cultura organizacional tem crescido consideravelmente nos últimos anos (FLEURY, 1996). No entanto, existem diferentes abordagens ao se tratar do assunto, que podem ser divididas entre funcionalista - em que a cultura é uma das variáveis organizacionais, pode ser modificada pelos gestores e busca respostas para todos os problemas gerenciais,

além de ser única para toda a empresa - e a não-funcionalista, na qual a cultura organizacional não é única para toda a instituição, sendo a metáfora da mesma, e fazendo parte do imaginário coletivo de todos os que a integram (DA SILVA; FADUL, 2010; FREITAS, M. E. 2007).

Ainda quanto à divisão entre o estudo da cultura organizacional em nível de complexidade, existem propostas mais simplistas, que engloba o diagnóstico de clima, em que a somatória de percepções e opiniões dos membros reflete os padrões culturais de uma organização. Há ainda a linha de estudos mais elaborada, em que o pesquisador adota a postura do antropólogo, aprofundando-se na realidade organizacional, ao vivenciar várias facetas da mesma, participando ativamente ou observando, com questionamentos acerca do universo simbólico da organização (FLEURY, 1996).

Referindo-se a Schein (1984),

Cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu para lidar com seus problemas na adaptação ao ambiente interno e integração interna, e que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido, e, por conseguinte, para ser ensinado a novos membros como o modo correto de se perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1984, p. 3).

Cultura é o sistema de significados publica e coletivamente aceito, operando para um determinado grupo em um determinado período de tempo, composto por termos, formas, e imagens que permitem que o próprio indivíduo participante da situação consiga interpretá-la (PETTIGREW, 1979). É um processo em que os funcionários têm função ativa. Compreender que uma organização se configura como cultura é legitimar o indivíduo como elemento atuante da realidade organizacional (FREITAS, 2007), já que o cerne da cultura são os "valores, crenças e certezas aprendidos em conjunto" (SCHEIN, 1999, p.35). Cultura pode ser conceituada como o "programa coletivo da mente que distingue os membros do grupo ou categorias de indivíduos" (HOFSTEDE, 2001, p.9).

O conceito de cultura é resgatado da antropologia, e é adotado pela administração para a análise de situações reais observadas nas organizações que não podem ser explicadas de maneira satisfatória pelas suas características objetivas. Como, por exemplo, da resistência e reações negativas esboçadas por funcionários frente a

processos de mudança, não suficientemente explicada por causas técnicas ou administrativas. Existem visões pragmáticas que não analisam a fundo os elementos simbólicos que também compõe a cultura, apenas opiniões e percepções visíveis, objetivas (FLEURY, FISCHER, 1996).

Para Edgar Schein (1999), a cultura é profunda e partes importantes da mesma são invisíveis sem o devido estudo. De acordo com o autor (1984, 1999), existem três níveis de cultura organizacional. O nível de artefatos, em que a percepção acerca da cultura é mais clara, com expressões estruturais que a determinam, mas de modo um tanto superficial, como por exemplo, no *layout* das estações de trabalho ou no padrão de vestimenta dos funcionários. Não se sabe o motivo, o porquê da existência de tais padrões. No caso, há a necessidade de conversar com o corpo de funcionários e fazer perguntas sobre o que pode ser observado, para então se aprofundar em outro nível, o dos valores casados. Esse nível compreende as estratégias, objetivos e valores pregados na organização, como a valorização do trabalho em grupo ou responsabilidade social. No entanto, organizações que aparentam ser, estruturalmente, completamente diferente de outra podem compartilhar os mesmos valores e princípios éticos. Há então o próximo nível, mais profundo, o de certezas tácitas compartilhadas. Observa-se, a partir de uma perspectiva histórica, todo o arcabouço de valores e crenças dos fundadores e gestores da organização que permitiram sua prosperidade. Como tal arcabouço foi bem-sucedido, os indivíduos acabariam por crer que essa seria a maneira correta de agir. Logo, as certezas foram compartilhadas, como parte de um aprendizado acumulado (SCHEIN, 1999).

A cultura é, ao ser analisada de um prisma mais alegórico, um complexo coletivo feito de "representações mentais" que ligam o imaterial e o material, a infra-estrutura e as superestruturas (AKTOUFF, 1993), são "entidades simbólicas" que funcionam de acordo com modelos mentais implícitos, culturalmente determinados, de seus membros (HOFSTEDE, 2001, p. 375). Tais símbolos constituem de "palavras, gestos, imagens ou objetos que carregam um sentido particular dentro da cultura" (HOFSTEDE et al., 1990)

Os artefatos culturais constituem, para Smircich (1983), alegoricamente, formas de comunicação, podendo ser utilizados no alcance de propósitos objetivos, como o angarriamento de comprometimento pelo pessoal, motivação, além de auxiliar no processo de socialização. Maria Ester de Freitas (2009) coloca a cultura organizacional como instrumento de poder e controle, não só para os membros quanto para a própria organização, no sentido de domesticar os primeiros e encarcerar o último, de modo com que a empresa se feche em si mesma, como organismo independente. A cultura organizacional possui duas facetas. Se for forte, dificulta os processos de mudança, e, mas quanto mais frouxa, mais possibilita o individualismo, inibindo o trabalho em grupo (FREITAS, M.E; 2009).

### **2.3 Cultura Nacional e Cultura Organizacional**

As organizações são partes do meio e existe uma relação de troca entre ambos, em que um sofre influência do outro (PIRES, MACÊDO; 2006). No entanto, como explica Alexandre de Freitas (1997), como grande parte de modelos e práticas gerenciais são trazidos de outros países, apresentam conjuntos de valores e traços culturais divergentes dos existentes no Brasil, por isso a implementação se torna uma tarefa complicada. A cultura organizacional carrega traços da cultura nacional, sendo que traços representam os "pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro". (FREITAS, A., 1997, p.39).

Geert Hofstede (2001) contribuiu ao campo da cultura organizacional ao apresentar um amplo estudo que compara valores, comportamentos e instituições sociais em diferentes nações. Foram coletadas amostras de funcionários, inclusive executivos, da IBM em mais de 50 países, de 1973 a 1978. Foram possíveis identificar 4 dimensões de diferenças quanto à cultura nacional, cada uma delas baseada em um problema básico com o qual todas as sociedades têm de lidar, mas nos quais as respostas variam (HOFSTEDE, 2001). Mais uma dimensão foi adicionada

posteriormente, a partir da Chinese Value Survey. O autor chegou às seguintes dimensões: distância de poder, evitação de incertezas, individualidade e coletividade, masculinidade e feminilidade, orientação a curto e longo prazo.

A dimensão distância de poder está relacionada à desigualdade entre seres humanos, que pode ocorrer em variadas áreas como quanto a características físicas e mentais, status social e prestígio, riqueza, poder, leis, direitos e regras, sendo que os privilégios consistem em um tipo privado de lei (HOFSTEDE, 2001). Como postula o autor, no ambiente organizacional, a distância entre o chefe e o subordinado em uma hierarquia é a diferença entre a extensão do quanto o chefe determina o comportamento do subordinado e vice-versa.

O Brasil ficou em décimo quarto lugar no ranking, o que se configura como alto PDI (power distance index, índice de distância de poder). Existe, portanto, uma grande diferença entre subordinados e chefes. Tal posição demonstra a essencialidade da hierarquia, em que os superiores são vistos como "pessoas superiores" (HOFSTEDE, 2001, p. 97). Alguns outros valores e atitudes podem ser relacionados com o alto PDI, segundo o autor, como o fato de as elites nacionais possuírem valores relativamente autoritários, sendo a autoridade baseada na tradição. Quem detém o poder sem a necessidade de ser legitimado, detém também privilégios. Quanto ao campo de políticas e idéias, o governo tende a ser militar, oligárquico ou autocrático baseado na cooptação; é observada grande desigualdade de renda, atitude passiva dos cidadãos, que esperam que ações partam diretamente do governo. Há mais corrupção (HOFSTEDE, 2001).

Davel e Vasconcelos (1997) afirmaram que a elite brasileira foi marcada pela violência no trato com os dominados até o fim da escravidão, o que imprimiu essa característica na sociedade atual. A violência se expressou através do "sadismo, a ausência de respeito por tudo o que era popular, a completa ausência de limites nas relações pessoais, o autoritarismo perfeito" (DAVEL E VASCONCELOS, 1997, p. 97). A sociedade brasileira tem feito uso da "força militar tradicionalista e do poder racional legal para o estabelecimento e a manutenção da autoridade, criando assim uma cultura de concentração do poder baseada na hierarquia/subordinação" (PRATES E BARROS, 1997, p. 59).

Quanto à atitude passiva dos cidadãos, chamada por Prates e Barros (1997) de “postura de espectador” (PRATES E BARROS, 1997, p. 61), o homem brasileiro tem pouca iniciativa, é orientado pela autoridade externa, sem o desenvolvimento do senso crítico, entregando a responsabilidade para os líderes, sem encontrar determinação a partir de fatores endógenos.

O índice seguinte, desenvolvido por Hofstede se refere ao incômodo de indivíduos frente a situações ambíguas (MOTTA, 1997). A dimensão referente ao ato de evitar incertezas foi encontrada como um valor padrão entre a maioria da classe média dos países estudados (HOFSTEDE, 2011).

O Brasil ocupa o 21/22 lugar no ranking, dividindo a posição com a Venezuela. Encontra-se em uma posição mediana, embora seja considerado por Hofstede (2001) um país com alto UAI (uncertainty avoidance index ou indicador de evitação de incerteza). Países que possuem alto UAI, assim como Grécia, Portugal e Japão, tendem a ser mais estressados no ambiente corporativo, principalmente os executivos e empregados de baixo nível educacional. São ansiosos, conservadores, necessitam de maior estrutura e situações claras, têm medo do fracasso. Há o apelo quanto às regras e tecnologia, como solução dos problemas existentes. Portanto, o detentor da tecnologia possui mais poder por ser capaz de lidar com as incertezas passíveis de surgir. Os empregados tendem a ser leais e há menor mobilidade no trabalho. Quanto à política, os países tendem a ser jovens democracias e os indivíduos tem menor interesse em assuntos políticos. Cidadãos não têm orgulho de sua nação, embora propensos à xenofobia (HOFSTEDE, 2001).

A terceira dimensão trata sobre a relação entre o individual e o senso de coletivismo presente em uma determinada sociedade. O ser humano é naturalmente gregário, vive em grupo, em diferentes níveis de intensidade. Há sociedades em que o núcleo familiar é maior, como um clã, já em outros casos, é composto apenas por pais e filhos. A questão do individualismo e coletivismo, no entanto, é mais relacionada com as normas e valores da sociedade do que apenas diferentes modalidades de se conviver com a família (HOFSTEDE, 2001).

Para compreender o que a terceira dimensão significa, Hofstede (2001) aponta que o individualismo na sociedade ocorre quando os laços entre os indivíduos são frouxos, fracos. Enquanto na sociedade coletivista, os grupos são coesos, permanecem com papel ativo e leal durante a vida da pessoa.

Na pesquisa de Hofstede (2001), o Brasil ocupa o 26º/27º lugar no ranking, o que caracteriza o país como coletivista. Como possui um baixo IDV (individualismo, individualism), agrega valores e particularidades próprias. No que concerne ao mercado de trabalho, a qualificação depende dos anos de escolaridade, e não do desempenho demonstrado em outras tarefas, como nos países individualistas; é desejável permanecer mais tempo em uma só empresa, já que podem se tornar melhores gerentes; há envolvimento moral do indivíduo com a organização; conhecer as pessoas certas pode ser mais importante para a carreira do que habilidades, visto que o sucesso organizacional é atribuído a maior troca de informações e alianças políticas. Os indivíduos podem ficar emocionalmente dependentes de outros, sua vida particular pode se misturar com a instituição ou organização a qual pertence. No momento de uma contratação, um parente é mais desejado, justamente pelo laço moral que pode se formar na organização, análogo ao da família.

A dimensão idealizada por Hofstede (2001) da masculinidade versus feminilidade se explica pela diferença entre objetivos de ambos os gêneros quanto ao trabalho, sendo que as características emocionais e sociais de cada um dos dois grupos se expressam pela sociedade. A feminilidade se apresenta quando se dá maior importância a objetivos sociais como relacionamentos e cooperação, à qualidade do ambiente físico, assim como à uma atmosfera de trabalho amigável e estabilidade. Já a masculinidade é o apego aos “objetivos do ego”, como a carreira, salários e promoção. (HOFSTEDÉ, 2001, p. 279).

O Brasil ocupa o 27º lugar e é caracterizado como um país mais feminino, ao contrário do Japão e Alemanha, por exemplo. Com um MAS baixo (masculinidade, ou masculinity no original), pode-se observar cooperação no ambiente organizacional, empatia, crença no trabalho em grupo, importância dos

relacionamentos, foco em quem é, e não no que é. Há a simpatia pelos mais fracos, sendo que os necessitados devem ser auxiliados (HOFSTEDÉ, 2001).

A última dimensão, “orientação de curto e longo prazo”, é independente, não foi desenvolvida a partir da pesquisa da IMB, mas sim em 1985 para o Chinese Value Survey (CVS), um instrumento desenvolvido pelo professor Michael Harris Bond em Hong Kong, a partir de valores recomendados por acadêmicos chineses. Apesar de ter sido aplicado em 23 países, foi produzido para a análise da cultura oriental (HOFSTEDÉ, 2001).

A maioria dos países que apresentaram alto índice de LTO (long term orientation, ou orientação de longo prazo) é oriental, como China, Japão e Coreia do Sul. O Brasil aparece como 6º, o primeiro Estado ocidental da lista. Nas regiões de alto LTO, encorajam-se as virtudes orientadas para recompensas futuras, como a perseverança e poupança, enquanto nos países de alto STO (short term orientation, ou orientação de curto prazo), as virtudes incentivadas estão relacionadas ao passado e presente, como o respeito pelas tradições e acatamento de obrigações sociais (HOFSTEDÉ, 2001).

De acordo com Hofstede (2001), a partir do CVS, alguns atributos podem ser generalizados para sociedades com alto LTO, como a persistência quanto à obtenção de resultados, a virtude do economizar, a adaptação das tradições de acordo com novas ocasiões e investimento em imóveis, bens mais seguros.

Embora as contribuições de Hofstede (2001) tenham sido incalculáveis na demonstração da influência da cultura nacional na cultura organizacional, esse estudo em particular é alvo de críticas contundentes. Alcadipani e Crubellate (2003) analisam que existe, na maioria dos trabalhos influenciados por Hofstede (2001), uma aceitação não problematizada de seu estudo. Uma relação de causalidade entre os traços culturais brasileiros e as organizações, também pode ser observada, de forma que existiria uma “cultura organizacional brasileira” (ALCADIPANI E CRUBELATTE, 2003, p. 70). Outra crítica é a abordagem da cultura brasileira como imutável e invariável desde o período colonial, desprezando também as particularidades que possam existir dentro de um mesmo território. Ainda, os autores

afirmam que os juízos de valor, presentes tanto em Hofstede (2001) quanto nos autores influenciados por ele, desmerecem os traços nacionais, culpando-os por seu subdesenvolvimento ou atraso. Alcadipani e Crubelatte (2003) fazem inclusive uma avaliação negativa de Prates e Barros (1997), já que os últimos propõem a superação dos traços nacionais por meio do estilo brasileiro de gerenciar.

Mc Sweeney (2002) critica a quantidade média de questionários que foi aplicada por Hofstede (2001) em cada país, argumentando que a pesquisa era segmentada em demasia, já que todos os participantes faziam parte da IBM e da mesma área. Para Mc Sweeney (2002) não se pode afirmar nem que a cultura organizacional e ocupacional seja uniforme, já que existem disparidades entre a assimilação dessa cultura pelos indivíduos. Para o autor, Hofstede (2001) elimina as possíveis características únicas que poderiam existir no campo da pesquisa, através de sua generalização. Mc Sweeney (2002) inclusive questiona se a cultura nacional é influente. Na pesquisa de Hofstede (2001), a sua demasiada importância implicaria em determinismo, já que se torna a causa para a maior sorte de eventos.

Para Williamson (2002), ainda não se pode negar o modelo de Hofstede (2001). Um desafio à sua pesquisa poderia ocorrer no campo interpretativo, mas, ao mesmo tempo, se perderia o caráter objetivo do modelo funcionalista.

Hofstede analisou muitas das características nacionais descritas no primeiro capítulo do presente trabalho, e fornece, do mesmo modo, insumos para a compreensão de um dos traços mais reconhecidos da cultura brasileira: o *jeitinho* brasileiro.

## **2.4 O Jeitinho Brasileiro**

Fenômeno cultural socialmente reconhecido, o *jeitinho* pode ser definido como “o genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir objetivos a despeito de determinações (leis, normas, regras, ordens etc.) contrárias” (MOTTA; ALCADIPANI, 1999, p. 9). O jeito se situa entre o “pode” e “não pode”, harmonizando todos os

interesses: os do solicitante, representante e até a própria lei em si, sendo um modo de realizar (DAMATTA, 2001).

Como explica Rosenn (1971), é uma instituição paralegal, extralegal, largamente utilizada, tanto por cidadãos quanto funcionários públicos, em que existe a distorção de leis e regulamentos de acordo com a conveniência. O autor ainda cita a existência desse comportamento em diversas sociedades, mas principalmente em países da América Latina, nos quais o conjunto de constituições legais é divergente da formação cultural e cotidiano da população.

Quanto a tal pressuposto, Livia Barbosa (2006) aquiesce que tal conduta realmente se faz presente em praticamente todas as sociedades, mas no Brasil é uma categoria social própria, no sentido de fazer parte da identidade nacional, em que a população percebe o *jeitinho* brasileiro como inerente à cultura. A autora afirma inclusive que a quebra de regras e o abrandamento das estruturas formais são atitudes conscientes.

No entanto, como explica Barbosa (2006), o *jeitinho* possui outra faceta, a da criatividade em situações de necessidade e emergência, cujo valor percebido é positivo, tratado de modo ufanista, inclusive. É o jogo de cintura inerente aos brasileiros, reconhecido até mesmo pela comunidade internacional ao caracterizar nossa população. Como conceitua Ramos (1966), "o jeito é o genuíno processo brasileiro de resolver dificuldades, a despeito do conteúdo de normas, códigos e leis" (p. 380). Na pesquisa elaborada pela antropóloga Livia Barbosa (2006), uma das definições do fenômeno comum a todos os participantes é a "solução criativa para alguma emergência, seja sob a forma de burla a alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob a forma de conciliação, esperteza ou habilidade" (BARBOSA, 2006, p.41).

O jeito é uma forma de navegação pessoal, um estilo de se resolver problemas, de modo amigável, pacífico, e ainda legítimo, em que existe a harmonização de interesses aparentemente opostos (DAMATTA, 2001). O *jeitinho* é "uma prática cordial que implica personalizar relações por meio de (...) um interesse comum qualquer" (MOTTA, 1997, p. 34). É

um mecanismo que permite a realização de um procedimento que, de outro modo, não seria possível, devido às restrições impostas pelo formalismo, seja pelo excesso de regras, a ambiguidade das mesmas, ou inclusive pela incongruência entre a lei e a realidade de indivíduos e organizações. Quanto às barreiras do formalismo, o *jeitinho* é uma estratégia informal na resolução de problemas em ambiente burocrático (DUARTE, 2006). DaMatta ainda defende a tese de que “o dilema brasileiro reside numa trágica oscilação entre um esqueleto nacional feito de leis universais cujo sujeito era o indivíduo e situações onde cada qual se salvava e se despachava como podia, utilizando para isso o seu sistema de relações pessoais” (DAMATTA, 2001, p.95).

Vale ressaltar que *jeitinho* é diferente de corrupção, que se configura como o uso indevido de bens públicos, ou, utilizando um conceito mais abrangente, colocado por Barbosa (2006), a diferença entre os dois é a existência de vantagens materiais em grande valor, como ocorre em uma situação de corrupção. Se um indivíduo dono de um restaurante é flagrado com elevado teor alcoólico no sangue, por exemplo, e oferece uma quantidade de dinheiro a fim de que seu automóvel não seja apreendido, sua atitude se configura como corrupção. Ainda de acordo com os conceitos desenvolvidos na pesquisa de Barbosa (2006), se o mesmo indivíduo oferecesse alguma compensação, como um jantar com acompanhante em seu restaurante, tal procedimento poderia ser chamado de *jeito*, justamente por ser um agrado, mimo. O *jeito* também está presente no fato de o ente a ser favorecido ter despendido um esforço a mais no objetivo de envolver o policial no seu problema pessoal, com muita simpatia e conversa. O *jeitinho* ainda diverge do favor, que envolve reciprocidade direta, o “obrigado”. No entanto, a autora conclui que, embora teoricamente conceituados, os três mecanismos se misturam, tornando a diferenciação difusa na prática (BARBOSA, 2006).

Outra distinção que deve ser analisada é quanto à malandragem, que por vezes é confundida com o *jeitinho*. O malandro, personagem nacional, utiliza o *jeitinho* profissionalmente, de modo a sobreviver nas circunstâncias desafiadoras da vida, de acordo com DaMatta (2001). A malandragem, cuja ação é possível em diversos ambientes, é focada principalmente na obtenção de maior prazer e bem-estar,

inversamente ao labor e empenho dedicados. O malandro deseja a obter vantagens, e pode enganar e trapacear para atingir seus objetivos (MOTTA, 1997).

Segundo DaMatta (2001), malandragem pode ser definida como:

Não é só um tipo de ação concreta situada entre a lei e a plena desonestidade, mas também, e, sobretudo, é uma possibilidade de proceder socialmente, um modo tipicamente brasileiro de cumprir ordens absurdas, uma forma ou estilo de conciliar ordens impossíveis de serem cumpridas com situações específicas, e — também — um modo ambíguo de burlar as leis e as normas sociais mais gerais (DAMATTA, 2001, p. 103).

O "sabe com quem está falando?" e o fenômeno do *jeitinho*, de acordo com DaMatta (1997) e Barbosa (2006), constituem formas da transmutação social do indivíduo em pessoa. Embora, segundo Barbosa (2006), não sejam "as duas faces da mesma moeda" (p. 91 e 92).

O rito do "sabe com quem está falando?" frequentemente presente no imaginário popular é uma faceta obscura do comportamento brasileiro, fica escondida de nossa imagem projetada para os estrangeiros, assim como da autoimagem, devido ao caráter antipático e autoritário em sua abordagem, além de demonstrar preconceitos, evidenciando a separação entre segmentos sociais, diferentemente do caráter integrador de ritos como o carnaval e o futebol (DAMATTA, 1997).

Existem dois traços que DaMatta (1997) considera fundamental na compreensão social do "você sabe com quem está falando?". O primeiro é o "aspecto escondido ou latente do uso (e aprendizado) da expressão (...), sendo um recurso escuso e ilegítimo" (p. 183). O outro traço é que a utilização de tal recurso representa o aspecto mal quisto da cultura brasileira, já que indica uma situação conflituosa, altamente rejeitada pelo nosso povo, uma vez que enxergamos o conflito como sinal de catástrofe e de fraqueza, e não como um problema a ser solucionado e parte inerente da vida política e social (DAMATTA, 1997). De acordo com o autor, o "você sabe" é um aspecto não reconhecido pelos membros da sociedade brasileira como um traço comum da cultura, mas é por vezes tomado como uma característica pessoal, não sendo incorporado na auto-representação do povo. O "você sabe com quem está falando?" configura um "paradoxo numa sociedade voltada para o que é universal e cordial, a descoberta do particular e hierarquizado" (DAMATTA, 1997, p. 186).

Para Barbosa (2006), o "você sabe" difere do *jeitinho*. Com o segundo, não existem barreiras claras quanto à sua definição, nem às situações em que é utilizado, além de ser uma forma de ação social legítima e explicitamente empregada. O "você sabe quem", por outro lado, representa um ritual de separação (DAMATTA, 1997; BARBOSA, 2006) entre duas camadas sociais, em que é evidenciada a hierarquia presente e distinção entre papéis sociais. Para Barbosa (2006), o *jeitinho* é democrático, visto que todos podem utilizá-lo, independentemente de sua posição social, mantendo um anonimato em que é possível surgir uma relação de igualdade entre o receptor e emissor. É um ritual de aglutinação, que objetiva unir os participantes de uma determinada situação, de modo que ambos fiquem satisfeitos. Além do fato de o *jeitinho* se manifestar a partir de uma negociação e argumentação cuja efetividade depende de recursos intrínsecos ao indivíduo que o demanda, como a simpatia e a capacidade de barganhar, que são independentes de fatores e trunfos sociais, dos quais o "você sabe" se utiliza (BARBOSA, 2006).

Entretanto, existem pontos em comum entre o "você sabe com quem está falando?" e o *jeitinho*, explicitados por Barbosa (2006). Primeiramente, ambos ocorrem em "universos sociais contaminados pela ótica individualista, impessoal, igualitária e anônima" (BARBOSA, 2006, p. 100); também servem como recurso de transformação do indivíduo em pessoa e são "situações contíguas, (...), reversíveis um à outra" (BARBOSA, 2006, p.101), ou seja, o agente que demanda pode, inicialmente, tentar resolver determinada situação com o *jeitinho*, mas, ao perceber que não será atendido, apelar à sua patente social, e vice-versa.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

#### **3.1 Descrição Geral da Pesquisa**

Investigar como o *jeitinho* brasileiro se expressa no ambiente organizacional, é lidar com significados e o modo como a sociedade enxerga a si mesma e seu papel no mundo. O *jeitinho* é um fenômeno social, portanto, o método de pesquisa utilizado será o da pesquisa qualitativa, que se mostra mais adequada para entendê-lo (RICHARDSON et al, 2007). Os métodos qualitativos se caracterizam pela ausência de medidas numéricas e análises estatísticas, examinando aspectos mais profundos e subjetivos do tema em estudo (DIAS, 2000). Ainda de acordo com a autora, o método qualitativo é menos estruturado do que o quantitativo, permitindo um relacionamento mais profundo entre o pesquisador e o objeto de estudo. As informações são mais particularizadas e extensas.

Quanto ao tipo da pesquisa, tem fim descritivo, pois seu objetivo é a descrição de características de um determinado fenômeno, que no caso é o *jeitinho*. A natureza dos dados é de ordem primária, coletados através de entrevistas individuais.

#### **3.2 Caracterização da Organização**

A pesquisa ocorreu em uma instituição pública de alcance nacional, cuja sede se localiza no Distrito Federal. Tem um papel primordial no que concerne à administração pública, sendo considerado um órgão autônomo na estrutura hierárquica do Estado brasileiro.

### 3.3 Participantes do Estudo

A amostragem é do tipo não-probabilística acidental, já que a escolha dos participantes não ocorreu de modo aleatório, mas dependeu da disponibilidade dos servidores de determinado setor ligado à atividade-meio da instituição, no total de 08 entrevistados.

Dentre os participantes do estudo, 03 eram homens e 05, mulheres. Apenas 12,5% não completou o ensino superior. É possível observar também a formação eclética e multidisciplinar dos participantes, e a diversidade de tempo de serviço, que foi importante para a análise dos traços e valores do órgão estudado.

Participantes da entrevista	Sexo	Idade	Tempo de serviço (anos)	Escolaridade
E1	Masculino	40	3,5	Ensino superior completo   Engenharia Mecânica
E2	Feminino	32	3,5	Ensino superior completo   Odontologia
E3	Feminino	39	7	Ensino superior completo   Psicologia
E4	Feminino	45	25	Ensino superior completo   Direito
E5	Feminino	35	2	Ensino superior completo   Administração
E6	Masculino	48	23	Ensino superior completo   Administração
E7	Masculino	43	7,5	Ensino superior completo   Administração
E8	Feminino	51	29	Ensino superior incompleto   Psicologia

Quadro 1: Características dos participantes da pesquisa  
Fonte: Elaborado pela autora

### **3.4 Caracterização do Instrumento de Pesquisa**

O instrumento utilizado foi um roteiro semiestruturado, elaborado previamente, de 7 questões baseadas na fundamentação teórica apresentada, principalmente em Barbosa (2006), de modo a abordar desde o tema-fim do trabalho - o *jeitinho* brasileiro -, até questões referentes à cultura organizacional do órgão, com sua missão e valores.

As questões foram desenvolvidas de maneira a oferecer respostas aos objetivos da pesquisa. A entrevista, segundo Richardson et al. (2007), é uma metodologia admirável, já que permite que uma relação entre as pessoas envolvidas seja construída. Logo, com o roteiro semiestruturado, houve grande liberdade para que o entrevistado pudesse transcorrer sobre o assunto.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

As entrevistas foram realizadas individualmente, em uma sala de reuniões, de modo que o participante se sentisse acessível e confortável quanto à natureza do assunto, que envolvia a organização e colegas de trabalho. O horário das entrevistas foi marcado apenas com o chefe de serviço da área, que se disponibilizou através de *e-mail*. Os servidores que participaram foram escolhidos de acordo com sua disponibilidade e boa-vontade. As informações necessárias não adquiridas durante as entrevistas foram respondidas através de contato por *e-mail*.

Foram comunicadas as intenções do presente trabalho e o caráter sigiloso da entrevista aos participantes, anteriormente ao início da mesma. Apesar da confidencialidade, alguns servidores se apresentaram receosos quanto à gravação de áudio, ao compartilhamento de informações pessoais, de colegas e da instituição em si, e ainda quanto às consequências que poderiam surgir após a publicação do estudo.

Posteriormente às entrevistas, todo o áudio, de duração de cerca de 200 minutos, foi degravado. A partir das transcrições, foi feita a análise de conteúdo, que é “um conjunto de instrumentos metodológicos cada dia mais aperfeiçoados que se aplicam a discursos diversos” (RICHARDSON et al., 2007, p. 223). De acordo com Richardson et al. (2007), é comumente utilizada em pesquisas qualitativas, e deve ser aplicada com rigor de modo a compreender de modo mais satisfatório um discurso.

A partir da análise do conteúdo, em que foram isolados os elementos das entrevistas, foram criadas três categorias que abrangessem e organizassem as mensagens dos participantes. As categorias são: *jeitinho* brasileiro, traços e valores da cultura brasileira; burocracia e normas organizacionais e traços e valores da organização.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As entrevistas realizadas forneceram insumos para que fossem identificadas três categorias que mais abrangessem os principais tópicos tratados pelos participantes, sendo elas: *jeitinho* brasileiro, analisado tanto como parte da cultura brasileira, como no ambiente organizacional; traços e valores da cultura brasileira; cultura organizacional, que engloba ainda o tema da burocracia, normas organizacionais, traços e valores da organização, que tenta abordar a ideia do serviço público como um todo. A reestruturação de pessoal também está presente na categoria cultura organizacional.

A categoria *jeitinho* brasileiro conglomerava todas as citações envolvendo o mesmo, como as diversas conceituações, exemplos em que o mesmo é utilizado em ambiente organizacional, motivos que expliquem a sua existência e opiniões acerca do fenômeno.

A categoria traços e valores da cultura brasileira aborda o modo como os participantes da pesquisa enxergam diferentes características e traços da cultura nacional, os elementos simbólicos que distinguem o brasileiro de outros grupos, além da percepção acerca dos valores éticos, políticos e religiosos que orientam e interferem na sociedade brasileira como um todo. Inclui a burocracia e normas organizacionais, referindo-se ao modo como os servidores percebem as diversas leis e regulamentos que regem sua atuação, se a consideram adequados ou não à execução de seus deveres empregatícios.

A categoria cultura organizacional de modo geral envolve o serviço público como um todo, visto que os participantes também são integrantes desse grupo maior. Abrange também os valores e características gerais que são compartilhados pelos membros do órgão, o modo como os participantes percebem seus colegas e o eixo de conduta da própria organização. Tal categoria também engloba como os entrevistados compreendem o serviço público, e as modificações que estão em curso quanto à nova estrutura de pessoal.

Apresento aqui um quadro sintético dos depoimentos utilizados para a criação das três categorias, explicadas de maneira mais profunda a seguir.

#### 4.1 Categoria *Jeitinho* Brasileiro

O *jeitinho* brasileiro possui a característica de ser facilmente conceituado pela população. Todos têm sua opinião e seus julgamentos sobre o mesmo e sobre quem os utiliza, embora às vezes não percebam a extensão do fenômeno e de sua importância na formação do imaginário social nacional. Os relatos transcritos a seguir ilustram o pensamento dos entrevistados sobre o *jeitinho* e conceitos relativos a ele:

- O brasileiro acha que com um sorriso e um agrado você contorna muitas normas que não deveriam ser contornadas. (E1)
- O *jeitinho* é como consertar seu carro com fita adesiva... Você vai, o carro continua andando até a hora em que ele quebra e fica irreparável. Então o *jeitinho* não traz benefício nenhum em longo prazo, é um benefício instantâneo, a curtíssimo prazo, porque ele não normatiza alguns assuntos. (E1)
- O *jeitinho* brasileiro, acho que é essa questão de querer tirar vantagem de tudo, nunca estar satisfeito com o que está recebendo. (...) e às vezes usam de meios que não são tão éticos, digamos assim, para alcançar aquilo que ele tá interessado. (E2)
- Eu penso mais no sentido de lidar com as dificuldades, arrumar um jeito de lidar com as dificuldades. Tipo tentar resolver os problemas de uma forma, como pode dizer? Pulando etapas. (E3)
- O *jeitinho* pode ser usado pro mal ou bem. Eu acho que o *jeitinho* brasileiro é aquela coisa da malandragem, do cara ser malandro, querer ser mais esperto que o outro. Também pode ser para a pessoa se virar com o que tem. (E4)
- (...) quebra de etapas, paradigmas... Que a história da burocracia é tão grande que tem de dar um *jeitinho* de quebrar, de improvisar as coisas pra fazer as coisas acontecerem, irem. (E5)
- Agora aquele *jeitinho* que é pra pessoa se dar bem, obter vantagens, eu já sou contra. (E6)
- O cara não sabe, não procura se especializar, se aprimorar, e é isso. Vai levando com a barriga. Não é a cara do brasileiro? (E7)

Foi possível perceber no discurso de muitos participantes a existência do que Livia Barbosa (2006) chama de situacionalidade ética. Tal característica está “submetida ao domínio que, naquele momento, está sendo privilegiado para o entendimento da sociedade brasileira” (BARBOSA, 2006, p.167). Ou seja, se o que for aferido estiver relacionado com a atuação econômica, política, administrativa etc., o individualismo será o valor principal que norteará os objetos de análise. O individualismo se refere ao indivíduo legal, o impessoal, universalizante, que, de acordo com a autora, se manifesta de modo mais contundente nas camadas médias da população. Por outro lado, se o campo for o das relações humanas, interpessoais, o dia-a-dia de cada um, o individualismo cederá a outras variantes. Barbosa (2006) ainda afirma que, quando o valor utilizado na análise de uma determinada situação for o individualismo, o brasileiro tende a elaborar uma “identidade social negativa” (BARBOSA, 2006, p.168), ao contrário do que ocorreria caso outros valores fossem empregados.

Há a crença de que o *jeitinho* representa a camada da sociedade que deve ser restringida ou extirpada, de modo que o caráter individualista possa se expressar. Tal corrente de pensamento, ainda de acordo com a autora, se manifesta “pois os padrões de avaliação do grupo não nascem do seu interior, mas são impostos de fora” (BARBOSA, 2006, p.172), com personagens advindos principalmente das feições legais norte-americanas. Tal individualismo pode ser exemplificado pelo relato do entrevistado um (E1): “Numa sociedade justa todo mundo é igual perante a lei, tem que respeitar o que está no papel”.

Entretanto, de acordo com Barbosa (2006), apesar de tal concepção estar presente principalmente na classe média da população, o *jeitinho* pode ser de certo modo, justificado pela situação em que é utilizado. Tais situações são as em que o *jeitinho* serve como ferramenta de adaptação em um determinado contexto, permitindo que o sistema brasileiro funcione com maior eficiência, “impregnado de incongruências” (BARBOSA, 2006, p. 173).

A situacionalidade ética está destacada nos discursos a seguir:

- (...) às vezes a pessoa tem o *jeitinho* que ela consegue adaptar ao trabalho de forma legal, que vai render. (E2)

- (...) você cria um jeito diferente de trabalhar com aquela coisa, um jeito que não atrapalha, que vá contra a norma, mas você às vezes cria uma forma diferente. (E4)
- Acho que o *jeitinho* que não se torne uma regra e que não prejudique ninguém, acho que cabe. (E6)
- Eu acho que tem coisas que a gente pode fazer para melhorar. Não seria nem um *jeitinho*, seria uma maneira de melhorar um serviço (...). (E6)

Quanto à existência de motivos que justificassem a existência do *jeitinho*, os entrevistados, de modo geral, culpam a impunidade:

- A impunibilidade, é você saber que se fizer... Você só tem a ganhar com o *jeitinho*, se funcionar, você consegue o que você quer, se não funcionar, não vai acontecer nada de ruim pra você. (E1)
- A falta de punibilidade no Brasil é que permite o *jeitinho* brasileiro. (E1)
- (...) é porque dá certo muitas vezes. As pessoas que usam desses artifícios conseguem o que querem. (E3)
- Aí vem da impunidade (...). (E4)

Como apresentado no capítulo 2 do estudo, o *jeitinho* se insere em todo um contexto histórico e social, como o apresentado por Faoro (2001) e Freyre (1978). Alguns participantes da pesquisa acreditam que a razão de ser do *jeitinho* está relacionada a fatores culturais ou históricos, e conseguem esboçar o raciocínio, mas sem distinguir exatamente quais são eles, apenas que os mesmos existem.

- Essa questão histórica do brasileiro, não sei se vem desde a época da colonização, de como as coisas foram feitas, de você suprimir algumas raças, como os índios, aquela mistura de índios, negros e portugueses, eu acho que tudo isso, da forma como o país surgiu, como foi crescendo, acho que isso influenciou a realidade que a gente tem hoje, né, são muitas vertentes, assim, diferenciadas. (E2)
- Algo pode ser assim, algo histórico, né, sempre foi isso e... Cultura é isso, você vai passando de geração pra geração alguma coisa que foi absorvida no passado e vai sendo colocada com "ah, é assim mesmo e pronto". (E7)

Dois relatos concordam com a visão de Guerreiro Ramos (1966) de que a burocracia é a causa do *jeitinho*:

- Que a história da burocracia é tão grande, né, que tem de dar um *jeitinho* de quebrar, de improvisar as coisas pra fazer as coisas acontecerem, irem. (E5)

- Acho que vem muito do sofrimento, acho que é muita burocracia, se você pegar o histórico, né, interfere. Muita burocracia pra você conseguir as coisas, muito sofrimento, que você vê o povo muito solidário, então eu acho que isso tudo cria um jeito brasileiro. (E5)
- Acho que seria uma regra muito rígida ali que acaba prejudicando o andamento do serviço. Aí pode ser que se crie até, não digo um jeitinho, uma forma menos dura de resolver um problema. (E6)

Apesar de a organização analisada ser altamente normatizada, todos os relatos ilustram a percepção dos entrevistados quanto à utilização do *jeitinho* na ascensão ao poder e de sua manutenção, no ambiente organizacional. Entretanto, não pôde ser observada nos relatos a identificação entre o fenômeno do *jeitinho* e as ações cotidianas, apenas nas relações de poder de seus superiores.

- A meritocracia no Brasil é uma ilusão, (...). Na melhor das hipóteses, existe um empate de competências que vai ser decidido pela amizade. (E1)
- Sim, tem situações em que a pessoa conscientemente sabe dos meios que ela está utilizando, vê que aquilo ali, dentro dos padrões de ética e moral, não é o melhor pra sociedade, mas a pessoa utiliza sim. Na influência, digamos assim, na utilização de políticas, “já vou propor essa mudança, porque assim vou aparecer um pouquinho mais”, de repente, nos próprios contatos, na rede social que ela vai firmando ali, convidando um fulano para almoçar, com o outro “vamos ali tomar um lanche”... Esse tipo de coisa tem sim. (E2)
- (...)às vezes, quando os servidores que ocupam altas funções querem mostrar que fizeram alguma coisa importante, grande pro Tribunal. Quando elas querem implementar alguma coisa assim, elas pulam etapas, tipo, a gente não tem tempo de planejar, de fazer um levantamento do que é importante, de quais mudanças são necessárias, de analisar o que o tribunal quer, o que o tribunal tá precisando (...)“mas vamos fazer, eu preciso disso, de mostrar”. (E3)
- (...) a pessoa que quer determinado cargo e aí, como é amiga de não sei quem e consegue aquele cargo, é nesse sentido. Isso tem. (E7)
- (...) são aquelas pessoas que são mais apadrinhadas, por exemplo, (...). (E8)
- Acho que tem esse negócio de indicação aqui dentro. (E8)

O último tópico a ser abordado pela categoria *jeitinho* brasileiro refere-se aos exemplos de utilização do mesmo no ambiente organizacional, coletados a partir dos relatos dos participantes.

- Então, muitas vezes você dá um não para certos membros da sociedade que, a lei aplicava pra mandar um não, e quando aparece uma pessoa por exceção, que conhece um amigo ou amigo de alguém, aí fala assim: não, mas a lei permite que você faça isso, se você mudar isso. Então, ou seja, você tá adulterando pra atender interesses específicos, e não era isso que a lei tava voltada. (E1)
- (...) quando a gente vai cuidar de mudança, alterar processos, mudar alguma política, quando você faz uma pesquisa primeiro, a maioria das pessoas, uns 90% estão preocupados apenas com o que vai acontecer com eles, não estão preocupados no impacto dessa política para a organização como um todo. (E2)
- Nós estamos realizando uma política de gestão de servidores, de avaliação, de reconhecimento. E eu vejo que isso está sendo levado, assim, de uma forma pouco científica. A coisa é meio no “eu acho que é assim”, (...) Não foi feita uma série de estudos que seriam necessários para embasar as mudanças e, no entanto, estão fazendo as mudanças e vão aplicar as novas mudanças sem ter feito isso aí de uma maneira técnica, teórica... Sem embasamentos, é uma coisa empírica, achismos. Aí, se colar, colou, senão, muda mais lá pra frente. (E7)

## 4.2 Categoria Traços e Valores da Cultura Brasileira

Na categoria traços e valores da cultura brasileira serão expostos os relatos que identificam os aspectos da cultura nacional, genéricos, que representam o povo brasileiro como um todo. Estão incluídos ditados populares que condensam determinado costume, generalizações acerca de diversos assuntos, principalmente dos correlatos, tais como corrupção, o sistema judiciário, e o modo como os participantes percebem seus conterrâneos e a si mesmos.

- Manda quem pode, obedece quem tem juízo. (E1)
- A diferença é que o ladrão no Japão quando é pego, é preso, e o que ele pego tem que devolver para a sociedade. No Brasil não, fica aquele processo, o resto da vida rolando, não sei o que, até o pessoal esquecer e não aconteceu nada. (E1)
- Até mesmo essa relação que o brasileiro tem com todas as religiões, chegando ao ponto de você achar que se puxar o saco de Deus você consegue o que quer. (E1)

- (...) solidariedade entre a classe mais pobre, vejo alguns querendo se dar bem, alguns que não pensam na coletividade, pensam mais em si mesmos na tomada de decisão (...). (E3)
- Alegria, fé, otimismo. Eu acho que o povo brasileiro é perseverante. Religiosidade. (E4)
- Eu acho que tirando a parte, a bandinha podre, eu acho que o povo brasileiro é um povo muito bonito, muito bom.
- O povo brasileiro é muito solidário, porque vivem em dificuldades, ajudam ao próximo. (E5)
- O povo alegre, receptivo. Falam muito da desonestidade, essas coisas, mas acho que isso é exceção. (E5)
- A lei do menor esforço prevalece, se puder te dar o tombo, dá. (E7)
- O traço marcante é o descompromisso com as pessoas, por quem você foi contratado. (E7)
- Eu acho que isso aí de o brasileiro ajudar os outros muito furado. (E8)

Os indivíduos sofrem influências do ambiente em que levam suas vidas, tanto no âmbito familiar, da casa, como do prisma macroscópico, de sua nação, da cultura que respira. “A história de cada grupo e espaço social que ocupa irão determinar sua realidade” (MATHEUS, 1997, p. 131).

O entrevistado um (E1), em sua primeira afirmação, se utiliza de um ditado muito comum no Brasil: “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. A expressão tem sua explicação tanto no autoritarismo patriarcal, da tirania ilimitada do senhor de engenho em sua grande propriedade rural, suprimindo toda e qualquer expressão de rebeldia, inclusive pela negociação do afeto, quanto na desmoralização de instituições modernas, como o executivo e judiciário. Como analisou Matheus (1997), a legislação brasileira não é aplicada de maneira uniforme e homogênea, mas se apresenta mais flexível dependendo do grau hierárquico do envolvido ou de seu grau de influência.

Tal descrença nas instituições representa a ameaça existente de que elas possam se desestruturar, gerando o funcionamento do ego como ego ideal (MATHEUS, 1997). Em tal situação, o ego busca prazer imediato, e pode funcionar de duas maneiras antagônicas: ou o indivíduo sobrepõe-se a lei, fazendo tudo o que deseja,

no chamado individualismo narcísico, ou submete-se indiscriminadamente à norma e funcionalidade estática da burocracia (MATHEUS, 1997).

Os entrevistados três e cinco, E3 e E5, discorrem sobre a solidariedade, da predisposição que o brasileiro tem em ajudar o próximo. Tal opinião se encaixa no conceito do homem cordial, de Holanda (1984). O indivíduo que realmente possui a necessidade de contato íntimo, cuja cordialidade vai além da polidez e da boa educação.

Os relatos gerais quanto às feições da cultura se mostraram menos negativos, já que o valor principal utilizado, em sua maioria, não foi o do individualismo, mas existiu um vislumbre do “cidadão brasileiro definido por um sistema moral, e parte de uma totalidade mais ampla que a sociedade: a humanidade” (BARBOSA, 2006, p. 171).

É importante analisar que os entrevistados, sabendo de antemão que o *jeitinho* brasileiro era o objeto da pesquisa, envolveram, de algum modo, o tema da corrupção em seu discurso, ora os correlacionando negativamente, ora fazendo a defesa do povo brasileiro como um todo, adotando a posição de que é a minoria que se envolve em circunstâncias escusas.

A categoria de traços e valores da cultura brasileira também engloba a burocracia, exposta de modo geral, quanto à sua presença na administração pública brasileira, e como a mesma influencia os processos de trabalho.

- (...) tem de se pensar que muitas vezes se fazem leis que não se pensam como vão ser aplicadas, então se você realmente for aplicar a lei, do jeito que tá mandando, para tudo. Aí acaba prostituindo a lei por que pra não parar tudo, você acaba não parando nada. (E1)
- Você coloca a norma no papel, você não tá preocupado em colocar a norma pra poder aumentar a eficiência da máquina, você tá preocupado em colocar a norma pra se proteger. (...) mas a norma se tornou inócua, ou retrograda, ou uma aplicada de forma correta, porque as pessoas que a criaram queriam só se proteger, criaram um ciclo de benefícios próprios pra um pequeno grupo. (E1)

- (...) que é difícil você aplicar a literalidade do que está escrito na lei, né, porque a lei vem escrita de uma forma, e acaba que as interpretações são diferenciadas (...) (E2)
- Então eu acho que o papel do servidor é esse né? É você ler, e entender dentro das normas da lei, qual é o seu papel, e tentar executar da melhor forma possível. Então dentro do princípio da eficiência, da transparência, pra pessoa tentar aplicar isso no dia-a-dia do seu trabalho. (E2)
- (...) quando o servidor está desenvolvendo sua atividade mesmo, o perfil é muito técnico, é em cima do que tá no normativo mesmo. (E5)
- As normas, nem todo mundo conhece as normas. (E8)
- Eu acho que toda norma não deveria engessar, porque tem como a pessoa saber da norma e aplicar (...) (E8)

Merton (1978) discorre sobre as disfunções da burocracia, já enfatizadas pela sociedade em geral, que tende a utilizar o conceito de modo pejorativo. De acordo com o autor, os sentimentos que são incitados no burocrata quanto a devoção à norma fazem com que a preocupação do mesmo se concentre na disciplina, no meio e não na finalidade de suas atividades. "A submissão à norma, de início concebida como meio, transforma-se em um fim em si mesma" (MERTON, 1978, p. 113). Essa submissão pôde ser observada nos relatos dos servidores, que utilizam as normas do órgão como orientação para qualquer tipo de situação, embora reconheçam que elas tornam sua atuação mais engessada.

No entanto, apesar dos pontos negativos apresentados, Guerreiro Ramos (1966) atenta à impossibilidade de uma sociedade sem burocracia, visto que "a sociedade de massas impõe a organização de serviços públicos de considerável envergadura, os quais não funcionarão sem burocracia" (p. 272).

### **4.3 Categoria Cultura Organizacional**

Na categoria cultura organizacional, estão os pareceres sobre como os servidores enxergam as diretrizes que guiam suas atividades, como as mesmas são seguidas por eles e como são aplicadas. Envolve também, de modo geral, os relatos que tratam sobre os valores presentes ou não nos membros da organização estudada e

na própria instituição e sua administração. Os relatos permitem que possamos vislumbrar a relação existente entre os colegas, se possuem indícios de vínculo ou discórdia. Além disso, envolve também o entendimento que os entrevistados possuem da organização em que atuam, se a mesma fornece os meios necessários ao seu desenvolvimento, ou se os capacitam de maneira adequada. Contém também o modo como os participantes acreditam que o serviço público contribui para a sociedade.

- (...) o pessoal nunca entendeu que o serviço público é pra atender as necessidades da sociedade né, e muitas vezes a sociedade não sabe o que quer, e a obrigação do serviço público é mostrar o que precisa. (E1)
- Por mais que a gente estude métodos e técnicas, que tenham padrões, no fim todos os órgãos são formados por pessoas, e acabam trazendo aquilo que elas já tenham aprendido fora, né, pro contexto de trabalho, acho que isso é inevitável. (E2)
- Tem muita hierarquia (...) (E5)
- Acho que tem muita reunião, não sei pra que tanta reunião. (E8)
- É cada um por si. Trabalho de equipe dane-se. (E8)

Há relatos de que as ações e atividades dos servidores estão diretamente conectadas aos objetivos, valores e missão da organização estudada, que a atividade-fim da instituição influencia de modo direto na escolha do profissional em se dedicar ao concurso. No entanto, ocorrem decepções ao longo do processo, que acabam por desmotivar os servidores.

- (...) causa uma diferença na sociedade. (E1)
- (...)as pessoas realmente tão comprometidas, às vezes uma área que trabalha demais e a outra que às vezes não é tão puxada, mas as pessoas realmente estão aqui para ajudar, para contribuir, pra somar no trabalho. (E2)
- É uma missão que muitos abraçam, vieram trabalhar aqui por causa dela. (E3)
- Então, recomendações que são dadas lá fora às vezes não são feitas aqui dentro. Não espelha o que é feito aqui dentro. Essa diferença de discurso. Faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço. (E3)
- (...) eu acho que quando a pessoa entra aqui, ela tá um pouco alinhada com os objetivos (*do órgão*), sem dúvida. Com o tempo, o que vai acontecendo, a pessoa vai ficando um pouco cansada, vai conhecendo com mais profundidade as relações, como que se estabelecem... (E2)

Um relato trata justamente da questão do dinheiro público, que, de acordo com o entrevistado, é alvo de corrupção por parecer que não é propriedade de ninguém. No entanto, ressalta que tais interesses econômicos também estão presentes nas instituições privadas:

- É sempre uma minoria que estraga o resto. O interesse político ou alguma coisa assim. Interesses políticos pesados, que em toda organização tem, seja pública, ou seja privada, interesses econômicos. Acho que isso vai existir em qualquer lugar, não só no público, privado também. Vai ter sempre alguém querendo passar a perna, querendo se dar bem, todo lugar que existir gente vai ter sempre essa coisa do bem e do mal, vai ter sempre isso. E onde tem o dinheiro público, que tem essa característica de ser uma coisa, de dinheiro que tem dono, mas que não parece, infelizmente não tá tão seguro assim, isso fica um pouco mais fácil, às vezes, sempre vai ter algumas coisinhas que atrapalham né. (E4)

Outro entrevistado também defende sua classe, no que concerne à corrupção:

- O servidor que age de má fé, acho que ele não é regra, é exceção. (E5)

Quanto ao incentivo ao desenvolvimento do servidor pela instituição, há relatos divergentes:

- (...) eles buscam muito a qualidade de vida do servidor (...) é muito favorável à qualificação aqui do servidor. (E5)
- (...) os servidores antigos estão precisando de treinamento, de uma reciclagem... (E4)

Foi possível observar a configuração de uma nova estrutura de pessoal, cuja mudança permeou alguns relatos. A organização emprega uma cartela de servidores diferentes entre si. Os servidores mais antigos ingressaram por um concurso seletivo menos disputado ou foram contratados, e estão com dificuldades de se adequar aos servidores jovens, que em sua grande parte são mais capacitados, e à tecnologia. O órgão público analisado possui investimento contundente na área de T.I, fazendo com que muitos dos processos de trabalho já sejam facilitados por sistemas. No entanto, embora as competências dos novos servidores sejam benéficas à organização, os antigos estão em crise.

- Pra entrar, se não for uma pessoa que estude muito, que se dedique muito, ela não passa no concurso não, que é um concurso muito difícil. Só que quando eu entrei aqui no (NOME DO ÓRGÃO), tinham pessoas que não sabiam nem escrever o nome direito. E estavam lá ganhando como eu, que sou nível médio. Mas sei escrever, sei fazer alguma coisa diferente. (E8)

- (...) você vê que essa geração que tá entrando agora, quer contribuir para melhorar o país mesmo, deixar o melhor né...”. (E5)
- “Acho que tem essa melhora de eficiência sim, de buscar resultado, eu acho que tem sim.” (E5)
- (...) os servidores mais novos enfrentaram um concurso seletivo mais difícil, bem mais competitivo, então a maioria realmente entrou bem mais preparada. (E4)
- É porque acaba existindo aquela discriminação, aquela coisa. Então fica aquele clima, aquela coisa meio chata, mas que de fato existe. Uma coisa de competência existe. (E4)
- Bem mais competitivo. Bem mais profissionalizado, muito mais individualista, que se acham. Que existe aí uma coisa de uma turma mais nova se achar superiores, isso existe bem claro aqui no tribunal. É muito individualismo, e uma divisão por cargos, e por tempo de casa. Os servidores novos são de uma categoria, e os antigos de outra. E isso é bem claro. Os servidores antigos são (...). São servidores ruins. (E4)
- O (NOME DO ÓRGÃO), pra quem tá ficando mais velho, tá ficando mais difícil, porque quem ficou mais velho, como eu te falei, acabou não acompanhando tanto, então tá mais difícil. Entendeu? Você talvez tenha percebido isso no relato dos servidores mais antigos, o (NOME DO ÓRGÃO) tá muito assim... Uma amargura, um sentimento meio ruim. (E4)
- “(...) existem 2 tipos de servidores, aqueles mais antigos, que entraram sem concurso, de fato a maioria deles não tem compromisso com a coisa pública, né, e os outros servidores.” (E7)

## 5 CONCLUSÕES

O *jeitinho* é um fenômeno brasileiro, parte integrante do nosso povo e de suas expressões cotidianas. Inclusive em ambiente organizacional, mesmo com a ética individualista direcionando muito das atitudes e opiniões de muitos brasileiros, principalmente os com maior grau de instrução. E a pesquisa apresentada seguiu essa abordagem, com o intuito de descrever como o *jeitinho* influencia processos de trabalho, relações interpessoais, assim como os próprios indivíduos no ambiente organizacional burocrático. Apesar de o tópico ser polêmico e objeto de constantes discussões, tanto na esfera privado como na mídia, é de importância fundamental esclarecer que o presente estudo não visa criticar negativamente ou defender a utilização do *jeitinho*. Ele é um dos inúmeros traços nacionais, que se expressa em todas as classes sociais, níveis intelectuais e em instituições, tanto públicas quanto particulares, mesmo que a normatização e padronização de comportamentos tendam a diminuir seu emprego nas empresas.

Foram observados discursos comuns na análise das categorias. Na categoria *jeitinho* brasileiro, todos os participantes foram capazes de conceituar e opinar sobre o mesmo. O *jeitinho*, para os participantes, se configura de modo geral como a resolução de problemas com a quebra de normas e etapas. Foi notada uma ambiguidade quanto à utilização do *jeitinho*. Inicialmente foram proferidas afirmativas contundentes quanto à visão negativa do seu uso e dos usuários da ferramenta, como no sentido de o indivíduo querer tirar vantagem de todas as situações. Eventualmente alguns participantes apresentaram situações em que o *jeitinho* se justificaria, e até apresentaram exemplos pessoais, como a da viabilização de atividades, facilitada pela ferramenta, de forma que o processo ou serviço acontecesse com mais agilidade.

O *jeitinho* é observado de modo sistemático na obtenção de poder, na organização pública estudada. O apadrinhamento, a troca de influência, indicação e círculo de amizades compõem o método de ascensão ao poder, sob a ótica do *jeitinho*, para um indivíduo que galga uma posição de chefia, por exemplo. Foi informado que não são realizados estudos e pesquisas suficientes para a criação ou modificação de

políticas, processos e mudanças organizacionais. Ocorrem de maneira pouco técnica e são baseadas em opiniões pessoais, os "achismos". Ainda quanto às mudanças organizacionais, os servidores tendem a considerar como as mesmas vão afetá-los mais do que pensam na coletividade ou na instituição.

Torna-se claro, na categoria traços e valores da cultura brasileira, que quando há dissociação da cultura com o indivíduo legal, os participantes se tornam menos negativos e críticos quanto às características do povo brasileiro. A desonestidade e corrupção estão presentes apenas na minoria das pessoas, já que a maior parte da população é boa e solidária para com o próximo. Entretanto, alguns participantes apontaram outra faceta do brasileiro, de querer tirar vantagem em todas as situações, mesmo que tal atitude prejudique outrem, a do malandro, ou do individualista narcísico. A burocracia, presente nas organizações públicas, é alvo de críticas. É de consenso geral que algumas leis foram criadas sem que existisse a preocupação com sua aplicação, sendo que o servidor acaba contornando a regra para que toda a estrutura não fique paralisada. Entretanto, os funcionários, como um todo, buscam seguir o normativo.

O *jeitinho* brasileiro, de acordo com os participantes, é minimizado na instituição devido à normatização, embora admitam ser impossível que os processos de trabalho não sejam influenciados pelo ambiente externo. Existem regras e padrões de ação para todo o conjunto de atividades que são realizadas pelos servidores. No entanto, as regras são demasiadamente rígidas, criadas para proteger os que estão no poder, e que, se seguidas à risca impossibilitariam a realização do trabalho. A estrutura hierárquica da instituição é vertical.

A organização em que o estudo foi aplicado atrai novos servidores devido à sua missão, objetivos e funções específicas. Esse é um das maiores características da cultura organizacional. De acordo com os participantes, os funcionários são mais conectados à função pública, comprometendo-se realmente. Entretanto, muitos ficam desiludidos ao se deparar com a realidade interna e a pequena efetividade de sua atuação. É de opinião comum, analisada na categoria traços e valores da organização, que o funcionário público desonesto e corrupto é exceção. No âmbito da educação, a organização enfatiza a qualidade de vida e a contínua formação e

desenvolvimento do servidor, embora haja divergência quanto ao último tópico. Enquanto existe opinião de que a seção responsável presta serviços sem qualidade e inadequados para profissionais de educação mediana, apenas para pessoas mais qualificadas ou desqualificadas quanto à formação, outro diz que o servidor tem de ser proativo e buscar seu próprio aperfeiçoamento, ao invés de estagnar, já que existem as condições necessárias. A organização enfrenta uma modificação natural de pessoal, intensificada pelo alto nível de dificuldade e concorrência do concurso. Os antigos funcionários, que ingressaram no órgão através de uma prova mais fácil ou que foram contratados quando não havia necessidade dela, estão amargurados com sua posição. De acordo com os entrevistados, a instituição não oferece condições para que o indivíduo aprenda as novas tecnologias e processos, além de serem desprezados pelos novos servidores, mais individualistas e cheios de si. Apesar do conflito, é de comum opinião que houve aumento da eficiência e maior profissionalização.

As entrevistas, embora coesas entre si, não são representativas o suficiente para que se possa afirmar, deterministicamente, que o *jeitinho* influencia a cultura organizacional do órgão analisado. No entanto, é uma iniciativa na valorização da cultura nacional, das particularidades que possuímos e que podem ser utilizadas de forma positiva para alavancar o desenvolvimento endógeno, tanto econômico como social, da sociedade brasileira. Também é um incentivo à pesquisa qualitativa, comparativamente menosprezada no campo da administração, mas que fornece informações subjetivas, permitindo a interpretação de símbolos aparentemente ocultos, mas que representam um imaginário comum.

## REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, junho 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902003000200005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902003000200005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 25 mai. 2012.
- BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CARBONE, P.P. Cultura Organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.34, n.2, p. 133-144, mar./abr.2000.
- DA SILVA, L. P.; FADUL, E. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: Um convite à reflexão. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 651-669, jul./ago. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552010000400006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000400006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 05 mai. 2012.
- DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis**. 6 ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- DAMATTA, R. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 2001.
- DAVEL, E. P. B.; VASCONCELOS, J. G. M. Gerência e autoridade nas empresas: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: CALDAS, M. P; MOTTA, F. C. P. (Orgs) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- DIAS, C. A. Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisa qualitativa. **Informação & Sociedade: Estudos**. João Pessoa, v.10, n.2, p.141-158, 2000.
- DUARTE, F. Exploring the interpersonal transaction of the Brazilian *jeitinho* in bureaucratic contexts. **Organizations**, London, v. 13. n. 4, p. 509-527, 2006.
- FAORO, R. **Os donos do poder: Formação do patronato político brasileiro**. 3 ed. rev. São Paulo: Globo, 2001.
- FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F.C.P; CALDAS, M.P. (Orgs.) **Cultura organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- FREYRE, G. **Casa-grande & senzala: formação da família brasileira sob o regime de economia patriarcal**. 19ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1978, v. 1.

GOODSELL, C. T. An Empirical Test of "Legalism" in Administration. **The Journal of Developing Areas**, v. 10, n. 4, p. 485-494, jul. 1976. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/4190407?origin=JSTOR-pdf>> Acesso em: 13 nov. 2011.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 18 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. 2 ed. Beverly Hills: Sage, 2001.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D.D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 286-316, 1990. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2393392>> Acesso em: 03 jul. 2012.

MARTINS, H. A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira. In: CALDAS, M. P; MOTTA, F. C. P. (Orgs) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MASCARENHAS, A. O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 88-94, abr./jun. 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-759020020002000008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-759020020002000008&lng=en&nrm=iso)> Acesso em: 23 ago. 2011.

MATHEUS, T. C. Inverno social: uma discussão psicanalítica sobre o imaginário da lei no Brasil. In: CALDAS, M. P; MOTTA, F. C. P. (Orgs) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MERTON, R. K. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, Edmundo (Org); **Sociologia da burocracia**. 4 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: CALDAS, M. P; MOTTA, F. C. P. (Orgs) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, F.; CALDAS, M. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, F. C. P; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 6-12, jan./mar. 1999. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901999000100002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901999000100002&lng=en&nrm=iso)> Acesso em: 11 jan. 2011.

OLIVEIRA, M; FREITAS, H. M. R. Focus group - pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. **Revista de Administração da USP - Rausp**, São Paulo, v.33, n.3, p.83-91, jul./set. 1998.

PIRES, J.C de S; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=en&nrm=iso)> Acesso em: 23 nov. 2011.

PRATES, M. A. S; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: CALDAS, M. P; MOTTA, F. C. P. (Orgs) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

PETTIGREW, A. M. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, dez. 1979. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2392363>> Acesso em: 03 jul. 2012.

RAMOS, A. G. **Administração e estratégia do desenvolvimento: elementos de uma sociologia especial da administração**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966.

RICHARDSON, R. J et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: **Atlas**, 3ª edição, 2007, p. 221-244.

ROCHA, D.; DEUSDARA, B. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. **Alea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, Dec. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-106X2005000200010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-106X2005000200010&lng=en&nrm=iso)> Acesso em: 12 dez. 2011.

ROSENN, K. S. The jeito: Brazil's institutional bypass of the formal legal system and its development implications. **The American Journal of Comparative Law**, v. 19, p. 514-549, 1971. Disponível em: <<http://www.jstor.org.ezproxy.royalroads.ca/stable/839559>> Acesso em 12 dez. 2011.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 187-207, jan./abr. 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552002000100011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000100011&lng=en&nrm=iso)> Acesso em 26 nov. 2011.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organization culture. **Sloan Management Review**, 1984.

SHKLAR, Judith N. Legalism: Law, Morals and Political Trials. **Harvard University Press**, 1986.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, set. 1983. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2392246>> Acesso em: 03 jul. 2012.

VIEIRA, C. A.; COSTA, F. L.; BARBOSA, L. O. O jeitinho brasileiro como um recurso de poder. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, vol.16, abr./jun. 1982.

## APÊNDICE

### Roteiro de entrevista

- 1) Quais traços, características, que você percebe da cultura nacional? E do setor público? E da cultura organizacional?
- 2) O que você entende por jeitinho brasileiro? Como você percebe a utilização do mesmo no ambiente organizacional? Pode exemplificar com situações?
- 3) Pode-se dizer que o jeitinho é observado de modo sistemático na organização? É um comportamento internalizado na cultura organizacional?
- 4) Existem situações em que você percebe que o jeitinho é utilizado de modo consciente na ascensão ao poder?
- 5) Existem características da cultura nacional que são apontadas como causa da manifestação do jeitinho? Quais seriam as causas, em sua opinião, observadas e que possam justificar a utilização do jeito?
- 6) Como você percebe a diferença entre a ação e as estratégias, normas organizacionais? Como o servidor transforma o trabalho prescrito em real? Como o jeitinho se relaciona com criatividade?
- 7) Quais valores você percebe que são compartilhados pelos membros do órgão? Estes valores são coerentes à realização de metas e objetivos da organização?