

Jeitinho Brasileiro ante as Perspectivas do Estrangeiro e do Brasileiro

Rivanildo Valerino de Santana Júnior

Mestrando em Gestão Pública pela UFPE, Brasil

Endereço: Av. dos Economistas, s/n Cidade Universitária, Recife/PE, CEP: 50670-901

E-mail: rivanildojr@gmail.com

Ione Ferreira Guimarães

Mestranda em Gestão Pública pela UFPE, Brasil

Endereço: Av. dos Economistas, s/n Cidade Universitária, Recife/PE, CEP: 50670-901

E-mail: ioneguimaraespe@gmail.com

Resumo

O brasileiro possui um jeito de encarar o cotidiano por meio de práticas que são tidas como naturais pela sociedade. O estrangeiro atribui sentido basicamente negativo às práticas identificadas como jeitinho por elas estarem intrinsecamente relacionadas às práticas de corrupção. Os brasileiros – apesar de identificarem um lado negativo muito próximo da corrupção; acreditam que o jeitinho brasileiro possui outra interpretação possível, de cunho positivo. Estudos contemporâneos demonstram preocupação com aspectos do jeitinho e sua repercussão no contexto organizacional. O estudo segue a proposta de um ensaio teórico com base em estudos anteriores. A questão central do estudo se refere à identificação de quem sabe sobre jeitinho brasileiro, o brasileiro ou o estrangeiro. Para responder a essa questão foram levantados estudos sobre o tema entre os anos de 2015 e 2019, sendo possível ampliar a compreensão desse fenômeno, como ele vem sendo debatido na literatura acadêmica atual e a sua repercussão na sociedade. Por fim, o estudo conclui que tanto a abordagem do estrangeiro como a dos brasileiros são complementares e fundamentais para uma melhor compreensão do fenômeno por trazerem à tona uma manifestação cultural ímpar.

Palavras-chaves: *jeito; jeitinho brasileiro;* Corrupção; cultura organizacional; cultura nacional.

1 INTRODUÇÃO

Estrangeiros e brasileiros possuem uma visão própria sobre a prática do *jeitinho brasileiro*. Nesse sentido, é salutar compreender a concepção de Rosenn (1984, 1998) sobre o jeito/jeitinho, pois nos auxiliará na identificação dos aspectos observados pelo estrangeiro, considerando que sua construção social e interpretação de mundo ocorreram em solos americanos, ditados pela herança histórica, política e social anglo-saxônica. Por outro lado, Barbosa (1992) e Mota (2012), apesar de identificarem um lado negativo muito próximo da corrupção, acreditam que o jeitinho brasileiro possui outra interpretação possível, de cunho positivo.

Metodologicamente, este estudo se desenvolve na proposta de um ensaio teórico. Partindo dessa perspectiva, Meneghetti (2011) afirma que o ensaio teórico deve ser construído de forma a permitir uma nova apreensão da realidade por meio da aproximação e distanciamento de conceitos onde, em suma, a reflexão estabelecida pela dialética entre subjetividade e objetividade ganha relevância ante a necessidade de se estabelecerem conclusões irrefutáveis sobre a realidade.

Considerando os avanços econômicos, tecnológicos, sociais e culturais pelos quais a sociedade brasileira tem passado, consultamos a literatura acadêmica atual a fim de trazer novos elementos para discussão. Para isso, foi levantado o estado da arte sobre *jeitinho brasileiro* entre os anos de 2015 e 2019. Assim, considerando o recorte temporal supracitado, dos 43 artigos indexados nas bases de dados Scientific Periodicals Electronic Library (Spell), Scientific Electronic Library Online (SciELO), Directory of, Open Access Journals (DOAJ) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), selecionamos apenas 17 artigos pelos critérios de exclusão.

O estudo se justifica pela identificação de uma lacuna na literatura nacional de estudos sobre a temática do *jeitinho brasileiro*, a partir da perspectiva dos autores brasileiros em comparação com autores estrangeiros. Dessa maneira, considerando a repercussão contemporânea do *jeitinho* na literatura acadêmica e na realidade socioeconômica brasileira, pretende-se provocar reflexões para o tema e se chegar à questão-problema do presente estudo: quem sabe do *jeitinho brasileiro*, é apenas o brasileiro?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O jeito na visão do estrangeiro

Ao analisar as relações entre a legislação e a prática cotidiana, Rosenn (1998) constatou que aquela é subvertida por práticas incorporadas por interesses diversos que contornam frequentemente os instrumentos legais, a fim de se obter a efetivação dos objetivos do sujeito. O distanciamento entre a lei escrita e a praticada é observado nos Estados Unidos e em praticamente todos os países; contudo, no Brasil, há um nível de institucionalização de tais práticas que a lei nem sempre é utilizada e o denominado “jeito” é a regra. Diante disso, Rosenn (1998, pp. 13-14) classificou o “jeito” em cinco tipos:

- (1) O servidor público que deixa de cumprir seu dever legal em troca de vantagens pecuniárias ou promoções funcionais; [...]
- (2) O particular que emprega um subterfúgio para frustrar a prestação de uma obrigação legal sensata e justa; [...]
- (3) O funcionário público que cumpre suas funções com rapidez somente mediante vantagens pecuniárias ou promessa de promoção; [...]
- (4) O particular que burla uma lei irrealista, injusta ou economicamente ineficiente; [...]
- (5) O servidor público que foge do cumprimento de seu dever legal em razão de sua convicção de que a lei é irrealista, injusta ou economicamente ineficiente [...].

Para Rosenn (1998, p. 14), “os dois primeiros tipos de comportamento se encaixam na tradicional definição de corrupção, comportamento desonesto, que beneficia um indivíduo à custa do Estado”. Ainda, segundo Rosenn (1998), os demais tipos não seriam considerados corrupção de forma unânime, pois se aceitaria a ideia de que o negligenciamento da lei daria como resultado o alcance dos interesses públicos. Em linhas gerais, o autor, acredita que o *jeito* se associa ao conceito de *corrupção*.

Segundo Faoro (2001), no Brasil, no século XVII, a prática da corrupção por parte do funcionário português justificava-se pela corrosão da remuneração e pelo distanciamento da vigilância superior. Além disso, a atitude do rei refletia a atitude dos funcionários portugueses, que diante da falta de um controle exerciam poder para obtenção de vantagens frente aos cidadãos, comerciantes etc. Cabe salientar que na formação do sistema jurídico português tornara-se processo chave, a influência do Direito Romano, do Catolicismo e do pluralismo legal; e isso repercutiu de alguma forma no sistema jurídico brasileiro. De início, o Direito romano passou por adaptações, mas a partir da época do Velho Império a lei já não representava a realidade socioeconômica, assumindo um contorno idealista e rígido. Além disso, o pluralismo legal se consolidava proporcionando a desigualdade jurídica e o catolicismo estimulava a prática do *jeito*, uma vez que aspectos legais inspirados em religião, como rígidos dogmas, intolerância moral, excesso de formalidade e aversão à mudança, tornaram-se pretextos quanto às práticas contrárias às leis da época (ROSENN, 1998).

Para Rosenn (1998), outro aspecto bastante expressivo na formação da cultura brasileira advém do legado do patronato, durante o período colonial, que acabou produzindo enorme corrupção. Os administradores mantinham seus privilégios por questões de lealdade pessoal e de lucro, distanciando-se muitas vezes do dever oficial.

Apesar dos benefícios no curto prazo, é possível constatar que, no longo prazo, os efeitos do *jeito*, assim como a forma de comportamento decorrente dele, representam obstáculos ao desenvolvimento do país (ROSENN, 1998). Para Rosenn (1998, p. 13), “o desenvolvimento exige um alto grau de integração social e cooperação comunitária, bem como o abandono dos padrões tradicionais e autoritários”. Faoro (2001) afirma que o papel da lei, como instrumento institucionalizado do estado moderno, legitima a relação entre o público e o privado; portanto, por meio da burocracia a relação entre esses dois setores se expressa de forma controlada reconhecendo os anseios da sociedade moderna, universalista e cidadã.

A prática do *jeito* não existe por si só, não é algo, não é objeto palpável enquanto matéria, não existe puramente por existir, trata-se de uma ação humana entre dois ou mais agentes. Nesse sentido, tem raízes profundas nas ações sociais. Segundo Carneiro *et al.* (2017, p.92), “a perspectiva de uma sociologia compreensiva no modo como foi formulado por Max Weber busca elementos que nos oferecem possibilidades de compreensão da realidade social, sem imputar julgamentos”. Para Weber (1969), a ação social é direcionada pelo comportamento de terceiros, podendo ser um único sujeito, conhecido ou não, capaz de exercer alguma influência sobre o comportamento do indivíduo, bem como de um grupo de indivíduos conhecidos ou não conhecidos. Levando em consideração a influência do comportamento dos outros, em qualquer conotação temporal, o sujeito pode agir por motivos diversos, desde por causas materiais e até mesmo por uma questão primitiva de sobrevivência.

Para Rosenn (1984), o contexto histórico brasileiro, mais especificamente, o período colonial, é marcado pela desigualdade socioeconômica e sempre existiu uma percepção diferente na eficácia da lei para com sua elite e sua massa popular. Portanto, para o autor, a proposição de que a lei deve ter eficácia de modo imparcial e impessoal a toda sociedade conflita com essa herança portuguesa. Para DaMatta (1979), ao se analisar a expressão *sabe com quem está falando*, observa-se que o *jeitinho* se insere num contexto onde há a transmutação do domínio impessoal para o domínio pessoal, predominando a dimensão hierárquica e patronal, que se produz pelo elo personalizado em atividades tipicamente impessoais.

É relevante pontuar que, para Weber (1969), a ação social, ponto central da abordagem sociológica, é representada pelo sentido atribuído à ação própria e sua configuração é de difícil demarcação, pois se considera a fluidez inerente a todo comportamento humano. Corroborando com isso, Moraes, Maestro Filho e Dias (2003, p. 68), acrescentam que “o estudo de sociedades cada vez mais complexas implica na adoção de lógicas e modelos sem, contudo, jamais abandonar o conceito de dominação como parte integrante das relações sociais”. A probabilidade de se obter obediência quando da imposição da própria vontade numa relação social é o que se define por dominação (WEBER, 1969).

Na raiz do *jeito*, o patrimonialismo contribuiu para ampliação da corrupção. Os representantes do governo estavam ligados ao rei por vínculos de lealdade e por ganhos materiais. No regime patrimonialista, a expectativa sobre os representantes do governo sobre práticas que corroborassem com o interesse público se tornava reduzida. Os representantes da coroa criaram um ambiente onde não existia serviço público; em seu lugar, existiam os favores, revelando a falta de responsabilidade cívica e uma disfunção social marcada por práticas personalistas. O compromisso com familiares e amigos como herança portuguesa conflitava com a expectativa da lei como instrumento imparcial e impessoal que deveria ser a todos imposta. O paternalismo decorrente da monarquia portuguesa ainda permeia a sociedade brasileira se manifestando na troca de lealdade política e de privilégios na máquina pública e, ainda, nas relações que envolvem interesses pessoais (ROSENN, 1984). Nesse sentido, Bobbio *et al.* (1998), definem paternalismo como uma prática política autoritária e benévola para com o povo.

A burocracia surge justamente para combater as práticas advindas de modelos patrimonialistas. Para Weber (2004, p. 233), "a burocracia é de caráter 'racional': regra, finalidade, meios, impessoalidade 'objetiva' dominam suas atitudes". A sociedade capitalista é marcada pela base técnica e econômica, a racionalidade busca o desenvolvimento de relações impessoais e objetivas eliminando as armadilhas sentimentais e irracionais do modelo patrimonialista (WEBER, 2004).

No Brasil, a racionalidade burocrática encontrou um terreno árido, um país que carrega grandes heranças patrimonialistas de Portugal. Há uma discrepância enorme entre a lei e a realidade prática, tal situação é considerada como uma das facetas do formalismo, cuja falta de consideração dos costumes e práticas sociais contribui para o *jeito*.

Para Rosenn (1984), o Brasil é marcado, historicamente, pela dominação das elites. As constituições e leis concedidas à população brasileira de forma paternalista não foram capazes e nem tiveram o cuidado de apurar os fatos, tampouco o compromisso de cristalizar os costumes, as práticas e os desejos da sociedade brasileira. Nesse sentido, é interessante refletir e distinguir a dominação patriarcal da dominação burocrática. Para Weber (2004), a forma de dominação patriarcal não se estabelece pela sujeição às normas abstratas, objetivas e impessoais; sua ação se estabelece pelos aspectos especificamente pessoais. Por outro lado, a dominação burocrática se estabelece pela racionalidade, o poder é legitimado por meio da lei objetiva e impessoal. Corroborando isso, Jacometti (2012), ensina que o poder no patrimonialismo se associa à crença por meio da tradição; já na burocracia, ele se estabelece devido à crença na legalidade.

Portanto, Jacometti (2012, p. 766), esclarece que o patrimonialismo, como maneira de dominação, baseia-se em “valores tradicionais e essa característica elimina qualquer base racional”. Para Weber (1969), tanto a estrutura burocrática como a patriarcal trazem como atributo comum a questão da estabilidade. O poder patriarcal envolve a satisfação de práticas

cotidianas, principalmente relacionadas a questões econômicas. No entanto, a efetivação do poder burocrático envolve a questão da racionalidade.

Como fator positivo, o *jeito* permite que a sociedade brasileira ganhe tempo para resolver graves tensões institucionais, sem, contudo, promover violentamente o rompimento do tecido social, funcionando como temporizador para evitar conflitos civis. Contudo, vale salientar que os benefícios de longo prazo são negligenciados por essa instituição; uma vez que os padrões de comportamento tradicionais, personalistas e autoritários, apesar de contribuírem na solução de problemas no curto prazo, não compartilham de um alto grau de universalidade e responsabilidade cívica pelo desenvolvimento socioeconômico do país (ROSENN, 1984).

2.2 O *jeitinho* brasileiro na visão do brasileiro

O título desta seção reflete o sentido geralmente entendido pelo povo brasileiro. Segundo Mota (2012, p. 24), “o emprego desse termo no diminutivo, hábito nacional, decorre da importância que o brasileiro atribui à conduta, significativamente adotada no seu dia a dia”. Para Barbosa (1992), o *jeitinho* é um procedimento social que define nossa brasilidade. Nessa perspectiva, Mota (2012, p.47), afirma que o *jeitinho* representa “uma característica própria, singular, do brasileiro, porque está relacionado ao processo de desenvolvimento social, político, econômico e cultural da sociedade brasileira”. Nesse sentido, Riggs (1964, p. 21), afirma que “para compreender uma sociedade, qualquer que seja, é preciso que se tenha alguma noção de sua estruturação social”. Tal afirmação remete à definição de estrutura dado que, seja qual for o padrão de comportamento que se tenha convencionado num aspecto normal de um sistema social, a estrutura não se compõe das pessoas e das coisas em si, mas dos atos praticados (RIGGS, 1964).

Para Mota (2012, p.49), “normas injustas e abusivas acompanhadas de uma enorme burocracia e de uma alastrante corrupção pública, reproduzem desigualdades e mazelas históricas, e perpetuam a adoção de práticas reiteradas do *jeitinho*”. Segundo Barbosa (1992), em geral, o *jeitinho* é uma forma especial e criativa para solucionar algum problema inesperado por meio da desobediência às leis e às regras ou por meio da conciliação e da esperteza. No entanto, cabe salientar que o *jeitinho* se estabelece de forma distinta do favor e da corrupção. O *jeitinho* é percebido pela sociedade como uma prática que opera como um meio termo entre o *favor* e a *corrupção*.

Mota (2012) afirma que o *jeitinho* se enquadraria como uma habilidade, aceita como algo positivo, para enfrentar as amarras do cotidiano, sendo tal prática compatível com a lei ou até mesmo infringindo a lei. Partindo dessa lógica, o favor pode ser exercido sem qualquer constrangimento moral; já o *jeitinho*, de certa forma, desafia a estrutura moral de quem o está concedendo, compreendendo que existe uma avaliação de cunho subjetivo sobre a razoabilidade de se infringir alguma norma em benefício do sujeito. Barbosa (1992, p.36), acrescenta ainda que “enquanto a máquina burocrática é teoricamente racional, impessoal, e faz uso de categorias intelectuais, o “*jeito*” lança mão de categorias emocionais”.

Ao forjar o espaço pessoal no domínio do impessoal, o *jeitinho* lança mão da estratégia da fala, da simpatia, da astúcia e da improvisação. A fala é relevante para ambos envolvidos na situação do *jeitinho*, ela se caracteriza por buscar de alguma forma o sentimento de equivalência entre quem o pede e quem o concede. Nesse sentido, na argumentação, o sujeito que pede o *jeitinho* busca sensibilizar as pessoas colocando-as como

coparticipantes dos seus problemas (BARBOSA, 1992). Contudo, quando se traz à tona questões éticas e morais, que em primeira análise deveriam ser uma preocupação central da sociedade atual, o jeitinho é encarado em seu sentido pejorativo e de não aprovação uma vez que desconsidera as normas universais e os valores que asseguram uma vida comum, harmoniosa e justa, provocando e perpetuando, assim, desigualdades e mazelas históricas (MOTA, 2012).

O discurso teórico (ou erudito) refere-se à reflexão crítica a nível institucional (social e político), para tanto, também apela por emancipação por meio da educação, pois considera que apenas forjando mudanças na ordem política, institucional e jurídica é possível mudar a sociedade. Já o discurso negativo popular se manifesta de forma crítica quando as expectativas sobre o país são frustradas, há uma descrença no país, no povo, em tudo; nesse sentido, portanto, não lança mão de uma análise fria e objetiva (BARBOSA, 1992). Além disso, conforme ressalta Barbosa (1992, p. 68), “um outro aspecto tangenciado pelo discurso erudito e muito ligado ao seu diagnóstico da sociedade brasileira é a sua concepção de poder e das elites dirigentes”. Tal afirmação, de conotação crítica à política, pode tomar contorno popular se afastar-se de uma análise fria e objetiva. Contudo, cabe aqui destacar a questão de práticas antagônicas ao jeitinho brasileiro que, em suma, são classificadas como autoritárias e vão de encontro ao jeitinho, pois este não lança mão da hierarquia, mas se estabelece por meio da cordialidade, da simpatia, da barganha, da argumentação, constitui-se a partir de uma relação de igualdade (BARBOSA, 1992).

No que tange ao desenvolvimento pós-industrial, a sociedade vem passando por transformações e adaptações onde os aspectos tradicionais cedem espaço para posturas mais universalistas. A superposição de conceitos tradicionais e universais remete ao conceito de sociedade prismática. As sociedades prismáticas em processo de difração por forças endógenas são conhecidas por endoprismáticas; já as sociedades que são fortemente influenciadas por forças exógenas, são conhecidas por exoprismáticas. Nesse sentido, o impacto gerado sobre as sociedades prismáticas pela adaptação de um sistema mais difratado repercute em inadequações que contribuem para o formalismo. Desse modo, muitas atitudes para fortalecimento da administração pública podem causar efeito circular ao não permitir o desenvolvimento político prejudicando assim as sociedades em estágio de passagem do concentrado (tradicional) ao difratado (RIGGS, 1968).

Mota (2012, p. 46), afirma que “as normas ditadas por Portugal, majoritariamente injustas e abusivas, foram impostas à colônia de forma unilateral. O pior era que, acompanhadas dessas normas, ainda havia uma enorme burocracia e uma alastrante corrupção pública”. Isso nos remete ao que Riggs (1964, p. 123), afirma corresponder o formalismo, pois há uma relação quanto “ao grau de discrepância entre o prescritivo e o descritivo, entre o poder formal e o poder efetivo [...] quanto maior a discrepância entre o formal e o efetivo, mais formalístico o sistema”. Corroborando com o entendimento supracitado, Motta e Alcadipani (1999), esclarecem que a incompatibilidade entre as estruturas das sociedades difratadas e das sociedades prismáticas corroboram para o formalismo.

O poder social se dá por meio da relação entre pessoa ou grupo detentor de poder, pessoa ou grupo sujeito ao poder e o campo de atuação do poder. Nesse sentido, o homem se submete ao poder em diversos campos de experiência, do político ao específico (BOBBIO *et al.*, 1998). Para Weber (1969), o conceito de poder não possui uma forma definida dentro da abordagem sociológica, pois atributos e contextos imagináveis podem colocar alguém numa situação que é possível impor sua vontade sobre outrem.

No cotidiano brasileiro são estabelecidos controles diversos sobre o modo de agir do homem. Por meio da conhecida frase, “você sabe com quem está falando?”, acreditamos que essa só é exercida em conformidade com o espaço de atuação do poder. Ao se analisar a sociedade brasileira, sob a ótica da hierarquização, o fenômeno da diferenciação econômica se sobrepõe aos outros atributos sociais e políticos. Essa diferenciação, corroborada por outros elementos estéticos, contribuem para identificação entre dominador e dominado (DAMATTA, 1979). Para Barbosa (1992), a questão da posse material, simbólica e humana reflete apenas na magnitude, sendo o *jeitinho* uma relação que demanda apenas a boa vontade.

Compreender o *jeitinho* exige uma reflexão e compreensão das várias possibilidades de se constituir a vida social. A compreensão das inúmeras possibilidades e dinâmicas construídas no interior da sociedade a partir de um recorte da realidade, considerando os seus significados e paradigmas que definem sua expressão, sempre relativa à situação, remete ao conceito de identidade social. Nesse sentido, a identidade nacional ao aglutinar as identidades das sociedades, contemplando toda uma diversidade social e simbólica dentro da sociedade, acaba por adotar uma classificação homogeneizante e, não obstante, considerando os contextos determinados, não simboliza a totalidade da sociedade em todas as suas manifestações (BARBOSA, 1992).

Na próxima seção, as percepções contemporâneas sobre o fenômeno do *jeitinho* trarão uma abordagem que nos permitirá conhecer sobre a forma como o assunto vem sendo discutido nos últimos cinco anos (2015-2019) e como, em meio aos avanços tecnológicos que proporcionaram o acesso e democratização da informação, o *jeitinho* ainda se apresenta na cultura nacional e organizacional brasileira.

2.3 Uma visão contemporânea do *jeitinho*

Estudos contemporâneos têm destacado os efeitos do *jeitinho* sobre a cultura nacional (GOMES; MORAES; HELAL, 2015; MIURA *et al.*, 2019; AVELAR; LEITE, 2019; BERNARDO; SHIMADA; ICHIKAWA, 2015) e com a cultura organizacional (LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016; BRAGA; BEZERRA, 2017; EGITO; MONTEIRO, 2018; FREIRE; MARTINS; LOPES, 2018; SANTI, 2018; SANTOS; DAVEL, 2015; DOMINGUES; GRIPP; FANTINEL, 2017; GALLON *et al.*, 2019; MORAES; GOMES; HELAL, 2016; TORRES *et al.*, 2015; FROTA; ANDRADE, 2015; LEE PARK; NUNES, 2018; HANASHIRO, 2015). É possível observar uma forte concentração de estudos sob a perspectiva do contexto organizacional, considerando a repercussão do *jeitinho* presente nas organizações como traço peculiar da cultura brasileira.

Tal perspectiva pode ter origem na percepção sobre a ineficiência de importação de valores, culturas e práticas dos países desenvolvidos. Segundo Braga e Bezerra (2017), a universalidade é a chancela dos imperativos categóricos. Ela implica a calculabilidade dos agentes fundamentada no pensamento kantiano. Nesse sentido, a flexibilização é vista como uma ameaça à razão. No entanto, Santi (2018, p. 246), alerta que a "impessoalidade desumaniza as relações e fez do homem moderno um predador da natureza e de outros homens em sua busca de lucro e proveito imediato”.

A cultura nacional e a cultura organizacional, esta última como subproduto da primeira, são marcadas por signos e valores. Assim sendo, traços da cultura nacional que estão presentes na sociedade são capazes de repercutir e interagir no ambiente organizacional (MOTTA, 1995). Modelos baseados em teorias supostamente universais enfrentam desvios,

atrasos e resistências na sua aplicação quando não é considerada a relação indissociável entre a cultura organizacional e a cultura brasileira. Os resultados da não observação de aspectos próprios da cultura geram o formalismo, ou jeitinho, como estratégia de sobrevivência às barreiras e às condições precárias do trabalho (LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016).

O jeitinho e o formalismo referem-se ao nível de divergência ao que prescreve a lei ao que é descrito na prática social (EGITO; MONTEIRO, 2018), eles convivem no mesmo espaço de tal forma que um fenômeno é retroalimentado pelo outro (BERNARDO; SHIMADA; ICHIKAWA, 2015).

A sociedade brasileira é marcada por cinco traços característicos: hierarquia, ambiguidade, malandragem, jeitinho e sociedade relacional. Tais características favorecem para que situações como o contorno das regras, a flexibilização e a estratégia informal de resolução de problemas sejam práticas presentes no dia a dia do brasileiro, o que remete ao *jeitinho*. A sociedade relacional é marcada pelas relações pessoais baseadas na confiança e na afetividade. Nesse sentido, a sociedade relacional favorece o uso do jeitinho se considerarmos as raízes históricas da cultura brasileira (FERNANDES; HANASHIRO, 2015). A cultura brasileira é resultado da sua formação histórica marcada pelo patrimonialismo, pelo paternalismo, pela cordialidade e pelo jeitinho brasileiro (MORAES; GOMES; HELAL, 2016).

Considerando o contexto organizacional, não apenas os brasileiros apresentam práticas sociais baseadas na pessoalidade, na cordialidade, em laços sociais etc. Segundo Fernandes e Hanashiro (2015), as práticas chamadas indígenas têm sido foco de estudos recentes, a adoção de conhecimentos e práticas gerenciais intrínsecas à cultura local vai de encontro às práticas gerenciais universais.

Frota e Andrade (2015) destacam os elementos presentes na cultura brasileira que repercutem nas organizações. Para os autores, a formação de grupos com base nas relações de afetividade, a concessão de privilégios com base nas relações de afetividade, a impunidade e o protecionismo são típicos do *personalismo*; a centralização e permanência no poder, a dependência e subordinação, o autoritarismo e o pouco estímulo à participação coletiva são típicos do *patriarcalismo*; já o *jeitinho*, é caracterizado por ações como burlar determinações legais, infringir leis, conduzir as relações de forma informal e pessoal.

O jeitinho brasileiro é visto de duas formas, uma como solução criativa e outra como algo relacionado à corrupção ou à infração da lei (LEE PARK; NUNES, 2018). Egito e Monteiro (2018, p. 129), entendem que "jeitinho pode ser analisado como um produto do formalismo de maneira positiva ou negativa de acordo com a conveniência social". O jeitinho, mesmo sendo uma prática cotidiana do brasileiro, incita pontos de vista por vezes contrários entre si. Os que possuem uma visão positiva valorizam o aspecto da criatividade e os que desprestigiam a prática do jeitinho, alegam que se trata de falta de profissionalismo (EGITO; MONTEIRO, 2018). Para Miura *et al.* (2019, p. 1), o "jeitinho brasileiro tem duas dimensões: o *Jeitinho Simpático* é a tendência do indivíduo de buscar interações sociais positivas, evitar conflitos e encontrar soluções criativas; e *Jeitinho Malandro* captura comportamentos como o uso de fraudes e truques".

O *jeitinho brasileiro* se estabelece como troca de favores em locais onde o regime das pessoas é evidenciado. Nesse sentido, prevalecem os aspectos das relações pessoais, da amizade, da afetividade e das preferências pessoais. O autor afirma que há uma gradação ou campos de experiências na dualidade indivíduo e pessoas, permitindo que aspectos de cada posição que se sobressaiam nas relações sociais (SANTI, 2018). O jeitinho se caracteriza pela

prestação de um favor a alguém, se manifestando pelo atributo da personalidade, o qual pode vir ou não, acompanhado de recompensas materiais. Além disso, o jeitinho ao beneficiar o indivíduo, não prejudica o coletivo. Por assim dizer, com vistas à resolução de problemas, o jeitinho opera burlando as regras e demais barreiras presentes no cotidiano brasileiro. Características como personalidade e percepção de valores envolvidos na troca de favor são determinantes na diferenciação do jeitinho para a corrupção (GOMES; MORAES; HELAL, 2015).

Manifestando a solidariedade como aspecto basilar, o jeitinho é constituído por vários elementos articulados que demonstram grande capacidade de solução de problemas. A natureza material ou pecuniária nem sempre está presente, o que torna difícil diferenciá-lo da corrupção. As práticas encontradas no jeitinho não são exclusivas do Brasil, mas se manifestam de forma expressiva no cotidiano brasileiro. Nesse sentido, as práticas do jeitinho se alastraram pelas instituições e pela sociedade conspirando a razão de ser das organizações (MORAES, GOMES e HELAL, 2016). Nesse imbróglio, Braga e Bezerra (2017) afirmam que o jeitinho é o mesmo que corrupção e se estabelece como uma alternativa utilizada para não se cumprir leis. Seus efeitos acabam por prejudicar toda a coletividade.

Freire, Martins e Lopes (2018), em seus estudos sobre a percepção da corrupção e do jeitinho brasileiro, constataram que há uma maior percepção aos atos corruptos no ambiente organizacional do que no cotidiano. A presença do aspecto da malandragem não é bem vista no contexto organizacional, o que pode ter contribuído para tal percepção. Uma diferenciação entre o jeitinho é feita por Miura *et al.* (2019) quando afirmam que o *jeitinho simpático* exige relações sociais por meio da confiança mútua. Já o jeitinho malandro é caracterizado pela vantagem em cima dos outros. Nesse sentido, dadas possíveis interpretações do jeitinho, atitudes vinculadas ao aspecto da malandragem contidas no jeitinho podem ser percebidas mais facilmente como corrupção, pois o contexto organizacional parece apresentar mais brevemente as consequências do jeitinho. Corroborando isso, Lee Park e Nunes (2018), afirmam que o jeitinho é utilizado nas mais variadas situações, desde questões do dia a dia até questões envolvendo organizações (empresas, fornecedores, clientes e governo). Dos fatores que influenciam a percepção da ética do jeitinho entre os profissionais brasileiros, os danos a terceiros são identificados como fator responsável pelo entendimento negativo do jeitinho.

O jeitinho tem um apelo intrínseco ao lado emocional das pessoas, envolve o uso de táticas comportamentais, por meio das quais o beneficiário da ação se coloca numa situação pessoal que o diferencia de toda a sociedade, e seu uso pode ser justificado pela maneira de estabelecer igualdade e justiça social numa sociedade marcada por disparidades socioeconômicas. Quando comparado com o *guanxi*, que é uma prática cultural conhecida no meio organizacional chinês onde o sujeito, com base nas redes relacionais envolvendo múltiplos entendimentos implícitos, cultiva de forma incisiva e inventiva vínculos interpessoais visando à troca de favores no longo prazo (TORRES *et al.*, 2015); o jeitinho brasileiro, apesar de demonstrar algumas similaridades com o *guanxi*, está presente no dia a dia do brasileiro para resolutividade dos problemas no curto prazo (ROSENN, 1998).

O jeitinho pode ser compreendido como uma improvisação frente aos obstáculos e desafios do cotidiano. Nesse sentido, a improvisação possui uma dimensão cultural, ela ocorre por meio da capacidade de comunicação dos interlocutores, estando, ainda, imbuída de conteúdos simbólicos, valores e significados compartilhados a partir de pessoas (individual ou grupo) em cada contexto ou situação. A improvisação no contexto anglo-saxônico é baseada

em competências, em planejamento e execução, na imaginação disciplinada e na afeição aos riscos; já a improvisação do contexto brasileiro, expressa na prática do "jeitinho", é baseada na ausência de diálogo entre planejamento e execução, em imaginação indisciplinada e na aversão ao risco. Nesse sentido, é possível definir a improvisação como uma competência cultural, pois ela congrega modelos e ações inerentes ao cotidiano e é influenciada pelo repertório cultural e simbólico que a origina (SANTOS; DAVEL, 2015).

Ao correlacionar aspectos do jeitinho com a tática certeana, Bernardo, Shimada e Ichikawa (2015), compreendem que esses dois fenômenos sociais são manifestações sociais utilizadas para resolução de problemas e dificuldades do dia a dia. Assim, a tática se estabelece como uma microrresistência frente ao que está no plano de dominação e o jeitinho, como manobra para superar os obstáculos do cotidiano. Nesse sentido, ambas as manifestações buscam a suspensão momentânea do poder para atingir seus objetivos; contudo, quando se avaliam suas incidências e repetições, o jeitinho brasileiro se revela como uma interface configurando um estado de coisas peculiar ao contexto brasileiro, o que o diferencia das táticas por essas não serem conformadas pela calculabilidade dos resultados possíveis.

Sob as lentes dos simbolismos organizacionais, o jeitinho brasileiro é a manifestação prática fruto da construção e reconstrução humana nos espaços de sociabilidade (DOMINGUES; GRIPP; FANTINEL, 2017). Quando o jeitinho é usado para solucionar os problemas burocráticos no ambiente organizacional, interno e externo (entre empresas e/ou colaboradores), ele é considerado como algo positivo, utilizando-se da informalidade. No entanto, quando usado no ambiente jurídico e governamental, o jeitinho brasileiro é considerado corrupção, cenário propício para trocas ilícitas de dinheiro e influência política envolvendo os setores públicos e privados (LEE PARK; NUNES, 2018). Nesse sentido, "por seu caráter pontual e individualista, o jeitinho não soluciona a causa do problema, [...] o uso do jeitinho demonstra uma postura antagônica aos princípios da administração pública, na qual poderia ser configurado como corrupção" (EGITO; MONTEIRO, 2018, p. 142).

A máquina do jeitinho surge da corrupção, tomada como processo inicial relacionando o excesso de burocracia com a insignificância das pequenas ações corruptas do dia a dia. Diante disso, grandes corrupções no Brasil têm origem nas práticas fraudulentas de pequena monta. Aos brasileiros são agregados valores negativos, tais como: a esperteza, o descumprimento intencional das leis, bem como a seletividade da lei quando se tem a incumbência de aplicá-la, o descumprimento de prazos, a falta de planejamento e a pessoalidade (BRAGA; BEZERRA, 2017). Segundo Avelar e Leite (2019), o jeitinho brasileiro - a arte de tirar vantagem - repercute na economia gerando prejuízos sociais e são justificados pelos brasileiros pela falta de credibilidade do governo. Nesse sentido, cabe salientar que tal justificativa se insere num contexto de extrema desigualdade socioeconômica, elevados subsídios e benefícios pagos aos políticos e falta de compromisso com o bem estar social e alta carga de impostos no consumo.

Para Frota e Andrade (2015), do legado colonial, o patriarcalismo, associado a outras características culturais, a exemplo do jeitinho e do personalismo, continua enraizado na cultura brasileira e pode estar definindo os rumos do desenvolvimento socioeconômico de forma negativa. Em seus estudos sobre as diferenças culturais e sociais entre brasileiros e portugueses expatriados, Gallon *et al.* (2019), afirmam que aspectos como corrupção e jeitinho brasileiro, no tocante à gestão empresarial brasileira, são um entrave para o país. Nesse sentido, identificaram como características no ambiente organizacional dos portugueses

a disciplina, a objetividade e aversão à corrupção; por outro lado, os brasileiros foram considerados informais, indisciplinados, acolhedores e como pessoas que evitam o conflito.

Segundo Egito e Monteiro (2018), ao se abordar, na gestão pública, os atributos dos servidores públicos, tais como: a criatividade, a flexibilidade e a inovação; esses, apesar de serem vistos de forma positiva sob o *modus operandi* do jeitinho brasileiro, deveriam ser utilizados para atacar as raízes dos problemas do jeitinho, colaborando, assim, para uma solução definitiva. Tais argumentos se alinham ao ideal burocrático onde a racionalidade dos agentes públicos é esperada pela sociedade moderna (WEBER, 2004).

Gomes, Moraes e Helal (2015) nos alertam para o perigo de não se observar as peculiaridades advindas de diferentes locais, uma vez que se constituem de costumes, de tradições e de valores próprios, compartilhados e percebidos nos contextos culturais. Nesse sentido, o jeitinho como instituição culturalmente compartilhada nos diversos espaços do brasileiro, precisa ser observado com a clareza de que os elementos que o constituem transmutam no tempo e no espaço, e a sociedade vem, devido às transformações políticas, econômicas e sociais, exigindo posturas cada vez mais universais, a ponto de que o *jeitinho* já tenha demonstrado novos contornos.

3 CONCLUSÕES

Consideramos que o *jeitinho*, para o estrangeiro, é interpretado como uma instituição que representa uma herança historicamente e cultural desenvolvida em meio às influências do paternalismo, do patrimonialismo, do clientelismo, do personalismo, do pluralismo legal, das práticas pessoais em detrimento do compromisso com a coletividade. Nesse sentido, o formalismo persiste na cultura nacional e organizacional, provocando prejuízos econômicos, culturais e sociais. Para o brasileiro, o jeitinho, como prática cotidiana nos espaços da vida, continua sendo louvável frente às dificuldades e injustiças socioeconômicas presentes no país. Porém, diante das crises recentes, nas relações dos espaços da impessoalidade, o jeitinho tem provocado prejuízos e tensões institucionais.

Desse modo, respondendo à questão central do estudo, acreditamos que, tanto a abordagem do estrangeiro, quanto a dos brasileiros trazem à tona uma manifestação cultural ímpar, nesse sentido elas são complementares e fundamentais para uma melhor compreensão de como somos enquanto povo. Presente além das fronteiras do Brasil, dadas relações intensificadas no mundo globalizado, o jeitinho, por mais que gere estranheza ou preconceito, por parte do estrangeiro, identifica o brasileiro em qualquer canto do mundo. Encerramos o estudo com uma pergunta: atualmente, quem quer ser reconhecido como o brasileiro?

Referências

ALMEIDA, A. C. **A cabeça do brasileiro**. Rio de Janeiro: Record, 2007.

AVELAR, Priscila Favaro; LEITE, Ramon Silva. A PIRATARIA E O JEITINHO BRASILEIRO: Consumo de bolsas falsas por mulheres de classe alta e média alta. **Revista Reuna**, v. 24, n. 1, p. 78-99, 2019.

BARBOSA, Livia. **O Jeitinho Brasileiro: A arte de ser mais igual que os outros**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1992 – 10ª Reimpressão.

BERNARDO, Patrícia; SHIMADA, Nayara Emi; ICHIKAWA, Elisa Yoshie. O formalismo e o "jeitinho" a partir da visão de estratégias e táticas de Michel de Certeau: apontamentos iniciais. **Revista Gestão & Conexões**, v. 4, n. 1, p. 45-67, 2015.

BOBBIO, Norberto *et al.* **Dicionário de Política**. v. 1. Brasília: UnB, 1998.

BRAGA, Sergio Pereira; BEZERRA, Eudes Vitor. O jeitinho brasileiro: as pequenas corrupções diárias e seus reflexos na morosidade da justiça. **Revista de Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça**, v. 3, n. 1, p. 17-33, 2017.

CARNEIRO, J. D.; PANIZ, F. X. M.; JESUS, F. T.; PAIVA, C. E. A. de. **Sociologia Compreensiva**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A. 2017.

DAMATTA, Roberto da. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro, Rocco, 1979.

DOMINGUES, Fabiana Florio; GRIPP, Eduarda Cricco Miranda Barcelos; FANTINEL, Letícia Dias. APROPRIAÇÕES SIMBÓLICAS E ESPACIAIS EM ORGANIZAÇÕES: o “jeitinho brasileiro” no bar “sofá da Hebe”. **Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 4, n. 9, p. 205-255, 2017.

EGITO, Rafaela Simoes; MONTEIRO, Wilka Ferreira. O JEITINHO BRASILEIRO: Analisando suas características como ferramenta de conveniência e seus prejuízos sociais. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 2, n. 2, p. 128-146, 2018.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. 3. ed. São Paulo: Globo, 2001.

FERNANDES, Ricardo Antonio; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. Explorando aspectos indígenas da gestão numa organização financeira: jeitinho e sociedade relacional. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 328-347, 2015.

FREIRE, Denilson Aparecida Leite; MARTINS, Renata Monteiro; LOPES, Vitória Rezende. A percepção dos atuais e futuros gestores da região do Triângulo Mineiro sobre as práticas de corrupção no cotidiano e no ambiente organizacional. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, v. 8, n. 2, 2018.

FREYRE, Gilberto. **Casa-grande & Senzala: Introdução à história da sociedade patriarcal no Brasil**. Recife: Global Editora, 48ª edição, 2003.

FROTA, Luis André Aragão; ANDRADE, Anne Graça de Sousa. A influência dos patriarcalismo, personalismo e do “jeitinho” na gestão dos empreendimentos econômicos solidários. **Diálogo**, n. 28, p. 105-124, 2015.

GALLON, Shalimar *et al.* As Diferenças Culturais e Socioeconômicas e o Impacto na Internacionalização Empresarial: um estudo comparativo entre duas empresas multinacionais. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 49, p. 222-246, 2019.

GOMES, Danilo Cortez; MORAES, Aline Fábila Guerra de; HELAL, Diogo Henrique. Faces da cultura e do jeitinho brasileiro: uma análise dos filmes O Auto da Compadecida e Saneamento Básico. **Holos**, v. 6, p. 502-519, 2015.

JACOMETTI, M. Considerações sobre a evolução da governança corporativa no contexto brasileiro: uma análise a partir da perspectiva weberiana. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 3, p. 753-773, 2012.

KLITGAARD, Robert E. **A Corrupção sob Controle**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1994.

LEE PARK, Camila; NUNES, Mauro Fracarolli. The duality of the Brazilian jeitinho: An empirical investigation and conceptual framework. **critical perspectives on international business**, v. 14, n. 4, p. 404-425, 2018.

LIMA, Osmar Brina Correa. **O Acionista Minoritário no Direito Brasileiro**. Rio de Janeiro, Forense, 1994.

LIMA, Daniella Munhoz da Costa; FRAGA, Valderez Ferreira; OLIVEIRA, Fátima Bayma de. O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 6, p. 893-912, 2016.

MENEGHETTI, Francis Kanashiro. O que é um ensaio-teórico?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 320-332, 2011.

MIURA, Marco Akira *et al.* Between simpatia and malandragem: Brazilian jeitinho as an individual difference variable. **PloS one**, v. 14, n. 4, 2019.

MORAES, Lúcio Flávio Renault de; MAESTRO FILHO, Antonio Del; DIAS, Devanir Vieira. O paradigma weberiano da ação social: um ensaio sobre a compreensão do sentido, a criação de tipos ideais e suas aplicações na teoria organizacional. **Revista de Administração contemporânea**, v. 7, n. 2, p. 57-71, 2003.

MORAES, Aline Fábila Guerra de; GOMES, Danilo Cortez; HELAL, Diogo Henrique. brazilian jeitinho and culture: an analysis of the films elite squad 1 and 2. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 3, p. 84-104, 2016.

MOTA, Sérgio Ricardo Ferreira. **Jeitinho brasileiro, mazelas históricas e cultura Jurídico-tributária**. Florianópolis/SC: Insular, 2012.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. Cultura Nacional e Cultura Organizacional, **Revista da ESPM- Propaganda, Marketing, Administração**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 14-23, 1995.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. *Jeitinho* Brasileiro, Controle Social e Competição. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, jan-mar, p.6-12, 1999.

RIGGS, F. W. **A ecologia da administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, 1964.

RIGGS, Fred Warren. **Administração nos países em desenvolvimento: a teoria da sociedade prismática**. Fundação Getúlio Vargas, 1968.

RODRIGUEZ, José Rodrigo. CONTRA O FANATISMO TEXTUALISTA: Corrupção, jeitinho brasileiro e estado de direito 1. **Novos Estudos**, n. 104, p. 61, 2016.

ROSENN, Keith S. **O Jeito na Cultura Jurídica Brasileira**. Rio de Janeiro: Renovar, 1998.

ROSENN, Keith S. Brazil's Legal Culture: The Jeito Revisited. **Florida International Law Journal**, v. 1, n. 1, p. 1-43, 1984.

SANTI, Pedro Luiz Ribeiro de. A Gestão de Pessoas e as Ciências Humanas—discussão conceitual entre projeto de modernidade e “jeitinho brasileiro”. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, v. 8, n. 2, 2018.

SANTOS, L. A. N. D.; DAVEL, E.. Improvisação como competência cultural: uma autoetnografia da atividade gerencial no setor público. **Revista Gestão & Conexões**, v. 4, n. 1, p. 91-115, 2015.

TORRES, Claudio V. *et al.* Brazilian jeitinho versus Chinese guanxi: investigating their informal influence on international business. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 4, p. 77-99, 2015.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. São Paulo: Editora UnB, 2004.

WEBER, Max. **Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva**. 1969.