

Repad

Revista Estudos e
Pesquisas em Administração

Vol. 2, n 2, AGOSTO/2018



UFMT

O JEITINHO BRASILEIRO: Analisando suas características como ferramenta de conveniência social**THE BRAZILIAN WAY: Analyzing its characteristics as a tool of social convenience**

Rafaela Simoes Egito

Universidade Federal Rural de Pernambuco

<https://orcid.org/0000-0002-1644-9916>

Wilka Ferreira Monteiro

Universidade Federal de Pernambuco

<https://orcid.org/0000-0002-3149-4918>**RESUMO**

Um aspecto cultural marcante na sociedade brasileira, o denominado “jeitinho brasileiro” é o típico processo por meio da habilidade, e engenhosa manobra que alguém torna possível o impossível, justo o injusto, legal o ilegal (GUERREIRO RAMOS, 1983). A finalidade deste estudo foi confrontar as abordagens de diversos autores que já discorreram sobre o assunto e buscar compreender se afinal poderia ser cogitado como alternativa válida o uso desse dito “jeitinho” como uma saída viável e aceitável na resolução dos problemas internos e característicos da Gestão Pública ou se, de modo algum poderia ser tolerado tal comportamento, uma vez que se configuraria como grave afronta e transgressão aos direitos e garantias fundamentais expressados pelos princípios da Administração Pública. Para isso, foi realizado levantamento sobre a temática em literatura especializada, além de pesquisa em material disponível nas bases de periódicos da Capes, Scielo, e na BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações). Além do uso dos descritores: “Aspectos culturais”, “formalismo” e “jeitinho brasileiro”, “criatividade” e “flexibilidade”. De maneira geral, percebeu-se que o jeitinho pode ser analisado como um produto do formalismo de maneira positiva ou negativa de acordo com a conveniência social.

Palavras-chave: Aspectos culturais; Formalismo; Jeitinho brasileiro; Cultura Organizacional; Gestão Pública.

ABSTRACT

A striking cultural aspect in Brazilian society, the so-called "Brazilian way of doing things" is the typical process through skill, and ingenious maneuvering that makes possible the impossible, just the unjust, legal the illegal (GUERREIRO RAMOS, 1983). The purpose of this study was to confront the approaches of several authors who have already discussed the subject and to try to understand if, after all, a valid alternative could be considered as the use of this "way" as a viable and acceptable solution in solving problems internal and characteristic of Public Management or whether such behavior could in any way be tolerated, since it would constitute a serious affront and transgression of the fundamental rights and guarantees expressed by the principles of Public Administration. For that, a survey was carried out on the subject matter in specialized literature, as well as a research on material available on Capes, Scielo, and BDTD (Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations) journals. Besides the use of the descriptors: "Cultural aspects", "formalism" and "Brazilian way", "creativity" and

Recebido em 27/02/2018 e aprovado em 14/08/2018

"flexibility". In a general way, it was perceived that the "jeitinho" can be analyzed as a product of formalism in a positive or negative way, according to the social convenience.

Keywords: Cultural Aspects; Formalism; Brazilian Style; Brazilian way; Organizational Culture; Public Management.

INTRODUÇÃO

O formalismo é uma escola de pensamento em lei e jurisprudência a qual assume que a lei é um sistema de regras que pode determinar o desfecho de qualquer caso, sem referenciar-se às normas externas. Neste sentido, há de ser deixada clara a diferença da utilização do termo entre o formalismo advindo da burocracia e o formalismo proposto pelo autor Guerreiro Ramos. O primeiro trata de regras formais que definem ações e atitudes corporativas e institucionais e a segunda (a qual norteia o embasamento do estudo) corresponde ao grau de discrepância entre o prescritivo e o descritivo, entre o poder formal e o poder efetivo, entre a impressão que nos é dada pela Constituição, pelas leis e regulamentos, organogramas e estatísticas, e os fatos e práticas reais do governo e da sociedade. Quanto maior a discrepância entre o formal e o efetivo, mais formalístico o sistema.

É neste sentido que se observa as considerações acerca do já reconhecido processo brasileiro de resolver dificuldades o famoso "jeitinho brasileiro". Em sua obra *Administração e Estratégia de Desenvolvimento* (1966), Guerreiro Ramos afirma que "o jeitinho é uma categoria central da sociedade brasileira" (p.12). Mas, não que ele atribua a um caráter nacional, mesmo porque o jeitinho e outros mecanismos que ele chama de "processos crioulos" também são característicos de outros povos latino-americanos. Essa afirmativa deixa claro que para ele esses processos são corriqueiros em vários países, pois possuem o mesmo ponto em comum: o formalismo.

Para Guerreiro Ramos (1983), o "jeito" é considerado como estratégia de segundo grau suscitada pelo formalismo, é um mecanismo social que envolve a quebra de regras, leis ou padrões no intuito de tratar de problemas enfrentados no momento em que ocorrem. É um processo informal particularmente útil para a estratégia do Getting Thing Done- GTD criado por Allen (2002) trata-se do gerenciamento do tempo que visa à produtividade, ou seja, uma maneira de resolver situações e problemas imediatos pulando as etapas longas e desnecessárias que acarretam perda de tempo. Neste estudo foi feita uma análise a respeito do conceito do 'jeitinho brasileiro', ou simplesmente 'jeitinho', entendido aqui sempre como "forma 'especial' de se resolver um problema, uma situação difícil ou não permitida por lei; ou uma saída criativa para alguma emergência, seja sob o formato de burla a alguma norma preestabelecida, seja sob a forma de conciliação, esperteza ou habilidade" (BARBOSA, 1992 p.41).

Dentro dessa conjuntura a Gestão Pública no Brasil, é conhecida pela maioria das pessoas como adequada a prática do jeitinho como forma de driblar questões burocráticas e resolver problemas por meios não convencionais. O que chama a atenção é o fato de que essa prática, tão difundida na sociedade, desperte opiniões por vezes contrárias entre si: os defensores alegam que a prática é um aspecto cultural de levar vantagem própria do brasileiro, a qual deveria ser vista como criatividade, por sua vez, os que condenam a prática, alegam ser simplesmente falta de condescendência ou profissionalismo. Contudo, existe a corrente que se coloca de forma condenar ou defender conforme o contexto em que esse jeitinho ocorre. Como aspecto característico da cultura brasileira, é comum que o jeitinho permeie a cultura das organizações e instituições sejam de caráter público ou privado, aqui defendida como "o conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos que a particularizam frente às demais" (BERGUE, 2012, p. 18).

Apesar disso, não há ainda consenso pacificado acerca de como a Gestão Pública no que tange ao quesito Gestão de Pessoas deva atuar conforme essa realidade. Deste modo, este estudo explorou o que se entende pela prática do jeitinho brasileiro na Cultura Organizacional dentro do contexto da Administração Pública, suas vantagens, desvantagens e consequências ou prejuízos mais evidentes. Procurou-se averiguar, em quais condições se encontram as negativas e vertentes positivas que decorrem do método de solucionar problemas usando o jeitinho. Ou seja, nosso problema de pesquisa diz respeito às quais discussões teóricas existem sobre o tema do jeitinho dentro do contexto da Gestão Pública?

Por fim, este artigo interroga e examina se o jeitinho seria um problema ou uma vantagem, ou se ainda, estão corretas ambas as hipóteses, dependendo na verdade de outros fatores extrínsecos a serem considerados. Neste sentido, questiona-se: seria a prática do jeitinho mais do que meramente contornar uma situação específica e se constitui em prática dolosa uma vez que a valoração do interesse pessoal em detrimento ou prejuízo do coletivo feriria principalmente o princípio da impessoalidade na administração pública presente na Constituição Federal Brasileira? O estudo desta temática se faz necessário, pois, ainda que seja quase consenso entre os estudiosos que o jeitinho seja uma prática amplamente difundida nas organizações brasileiras principalmente nas instituições públicas, ainda não há volume de trabalhos satisfatórios que relacionem o jeitinho ao trabalho da Gestão de Pessoas dentro do contexto da Administração Pública.

O primeiro passo foi buscar contextualizar a questão do jeitinho como aspecto cultural, dentro do que se conhece como cultura organizacional. Posteriormente, com o levantamento da revisão da literatura tratamos das características e definições do jeitinho brasileiro que foram apresentadas pelos autores, relacionando-os entre si e procurando analisar de que maneira esse traço cultural tão acentuado e conhecido da sociedade brasileira poderia ser melhor aplicado pelos gestores dentro da administração pública.

RERERENCIAL TEÓRICO

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SEUS PRINCÍPIOS

A Administração Pública é todo o mecanismo do Estado para realizar o propósito para o qual foi criado, institui tanto a estruturação do órgão a serviço do Estado, e a sua integração por agentes, tanto quanto a gestão por eles, ou seja, a sua atividade. A Constituição Federal ao disciplinar a Administração Pública, estabeleceu regras gerais nos artigos 37 e 38 ao qual apresentam uma visão de Reforma Administrativa pautada nos princípios basilares da supremacia do interesse público e a indisponibilidade desses interesses. Impondo assim a transformação de um sistema de administração pública burocrática para um sistema gerencial, apresentando como atributos: beneficiar a população, os direitos públicos e à obtenção de resultados concedendo aos agentes públicos confiança, contudo sob controle legal e responsabilização

Os princípios são preceitos formais dotados de positividade, que definem condutas obrigatórias impedindo a adoção de comportamento com eles incompatível. Servem para orientar a correta interpretação das normas isoladas, indicar, dentre as interpretações possíveis diante do caso concreto, qual deve ser obrigatoriamente adotada pelo aplicador da norma, em face dos valores consagrados pelo sistema jurídico. Segundo Cretella Júnior (2005, p.222), “princípios de uma ciência são as proposições básicas, fundamentais, típicas que condicionam

todas as estruturações subsequentes. Princípios, neste sentido, são os alicerces da ciência”. No que se refere à análise dos princípios norteadores da atividade administrativa pode – se constatar o seguinte:

- *Legalidade*: subordinação à lei. Ou seja, a legalidade significa que a Administração Pública não tem liberdade e nem vontade pessoal, só pode fazer o disposto em lei;
- *Impessoalidade*: ausência de subjetividade. A atividade administrativa deve ser gerida com finalidade pública, aos cidadãos em geral, sem favoritismos, discriminações favoráveis e prejudiciais. A regra administrativa deve ser interpretada e aplicada de maneira que melhor assegure a realização do fim público ao qual se dirige;
- *Moralidade*: confere a Administração não somente uma atuação legal, como também moral, ética, honesta, leal e de boa fé. Todavia, a moralidade a ser obedecida é a administrativa e não a moralidade comum que versa da distinção entre o bem e o mal;
- *Publicidade*: pretende garantir o controle por meio da sociedade e da gestão administrativa, a fim de conferir à mesma validade e eficácia.
- *Eficiência*: Trazido pela emenda constitucional 19 de 1998 é dirigido a toda Administração Pública, e está intrinsecamente ligada ao modo de atuação do agente público. Como também está relacionada diretamente com a maneira estrutural, organizacional e disciplinar da Administração Pública, também com a finalidade de alcançar os melhores resultados na gestão pública, para que o bem comum seja alcançado da forma mais adequada.

Desta maneira, ao relacionar o que está descrito na Constituição Federal e a prática social do “jeitinho” indaga-se: é possível perceber a existência de patologia entre eles, uma vez que se evidenciem os efeitos nocivos em aferir vantagens exclusivamente para si ou para os seus mesmo acarretando prejuízo para a coletividade? Ou se ainda, seria justificado um comportamento social consciente ou inconsciente de um meio que fere não somente aos princípios elencados como também aos direitos e garantias fundamentais de todos os indivíduos?

No Brasil, o formalismo caracteriza uma ambivalência que o torna essencial. Tal como destaca Guerreiro Ramos (1983, p. 373), "o sujeito de um comportamento formalístico tem de proclamar, de palavra, a validade da norma, e negá-la, na prática". Essa ambiguidade é de tal maneira mais evidente quando se observa, por exemplo, o caso do processo seletivo público. Embora as pessoas acreditem que o desempenho no concurso seja fator preponderante para obtenção de boa classificação, não deixam de presumir que o, “jeitinho” é mais eficiente que os seus resultados da prova para obter o que pretendem, daí a expressão "apadrinhamento." O evidenciado formalismo, presente na realidade brasileira, proporciona a prática do "jeitinho", ou seja, o modo pelo qual se pode solucionar as dificuldades, sem as sanções das normas e leis.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional pode ser percebida também como um sistema que consente a todos os indivíduos respeitar certa conduta e seguir certos procedimentos para situações que são gerados no dia a dia de uma organização. Este sistema é composto por regras que são elaboradas e aprovadas na gestão operacional e organizacional, de maneira que o cumprimento é obrigatório e respeitado por todos.

Para Pires e Macêdo (2006, p.83), a cultura é: “um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir”. Uma boa gestão precisa conhecer os aspectos comportamentais dos indivíduos que estão relacionados com a organização uma vez que, em alguns casos, esses aspectos comportamentais muitas vezes influenciam e por vezes restringem a ação administrativa. Dessa maneira, um maior entendimento destas particularidades comportamentais e culturais se torna essencial (MACHADO; CARVALHO, 2006). A cultura organizacional é reflexo direto da cultura na qual está inserida, pois as organizações são componentes da sociedade e, nesse sentido, são elementos basilares de sua cultura (FREITAS, 1997).

A conjuntura cultural influencia a maneira como estão configuradas as relações de trabalho no ambiente organizacional (SHIMONISHI; SILVA, 2003). Compreender a cultura de uma organização ou instituição implica constituir uma interdependência entre outros fatores da cultura da mesma e as estruturas sociais, históricas, legais e morais, que compõem os aspectos culturais da sociedade na qual a organização está inserida (FREITAS, 1997). É fundamental compreendermos os aspectos culturais que atuam reflexivamente sobre a gestão e precisam ser ponderados sob a ótica da cultura organizacional, e são profundamente influenciados por elementos da cultura nacional (BERGUE, 2012).

Deste modo, entende-se que a cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais. Percebe-se, então, que a cultura de uma sociedade ou organização será um conjunto de características que a distingue em relação a qualquer outra. A cultura adota o papel de legitimadora do sistema de valores, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos. Diante do exposto, e para estar correlato com o objeto de estudo é necessário considerar os aspectos da cultura brasileira.

ORGANIZAÇÃO E OS ASPECTOS CULTURAIS BRASILEIROS

Um dos temas debatidos pela literatura brasileira sobre cultura organizacional refere-se ao ‘jeitinho brasileiro’ e seu influxo de atuação na dinâmica das organizações. Nestas discussões tradicionais, a maioria dos autores admite o fenômeno do ‘jeitinho’ como típico de nossa sociedade, um traço cultural brasileiro que tem, não somente implicações organizacionais, como também na dinâmica da sociedade como um todo.

É notório que as organizações brasileiras possuem particularidades bastante intrigantes em relação às organizações de outras culturas e ou outros países e que refletem os valores culturais da sociedade que a envolvem (PIRES; MACÊDO, 2006). Segundo Silva (2011, p.136):

A cultura nacional e a organizacional influenciam as práticas sociais e reproduzem através dessas características a cultura brasileira. Não se trata de distinções que só podem ser vistas em determinada organização, e sim as que pertencem a um povo, que também fazem parte das instituições brasileiras. Métodos que são considerados apenas dentro da organização, por vezes, só estão refletindo qualidades que são próprias da cultura nacional.

Segundo Freitas (1997), cinco aspectos brasileiros merecem ser destacados e são mais profundamente dominantes no âmbito organizacional: a malandragem, sendo o malandro o ‘mestre’ da arte do jeitinho o qual resolve problemas com criatividade e inovação; o patriarcalismo e a hierarquia que são responsáveis por impor e manter o distanciamento entre chefe e subordinado; o sensualismo, que seria a capacidade de utilizar da astúcia para alcançar

o objetivo pretendido; o espírito aventureiro que é caracterizado pela busca dos bons resultados à custa de pouco esforço e o afeto que aqui está manifestado como preferência por relações amigáveis e que possuem foco na concordância;

Outra perspectiva de sistematização importante é a do estudo de Shimonishi e Silva (2003), na qual relacionam em seu estudo os seguintes aspectos culturais: jeitinho, formalismo, personalismo, aversão ao trabalho sistematizado e a incerteza, receptividade ao estrangeiro (calor humano), enfoque no curto prazo e protecionismo. Nesse esquema, o jeitinho possui caráter de natureza negativa, quando utilizado como um tipo personalista de ferramenta de poder, com atitudes de chavões clássicos do tipo: “por acaso sabe quem sou eu? Sabe com quem está falando?”, ou ainda, quando implica em corrupção, o que para alguns dos autores aconteceria quando envolve ganhos em forma de pecúnia. Assume natureza positiva, quando o jeitinho seria sinônimo de flexibilidade, rapidez e alto grau de capacidade de improvisação.

Fernandes (2006) por sua vez, também identificou cinco aspectos do jeitinho: hierarquia, ambiguidade, a sociedade relacional (relações próximas e íntimas), o jeitinho e a malandragem. O autor associa também o jeitinho à malandragem, ainda que entre si os diferencie, pelo critério da vantagem, que é pré-condição para o segundo, porém não para o primeiro. Seriam atributos do jeitinho o formalismo, flexibilidade, a capacidade de adaptação e o saber se relacionar. (FERNANDES, 2006).

As análises dos aspectos culturais, segundo Alcadipani e Crubelatte (2003), fazem uma observação: ainda que tais aspectos culturais pareçam à priori tipicamente descritiva, exclusiva e característica de uma unidade cognominada de cultura brasileira, não se pode excluir de apreciação a heterogeneidade dessa mesma cultura que possui ampla especificidade regional, local e individual. Igualmente, Pires e Macêdo (2006) defendem que a realidade brasileira é muito mais complexa do que normalmente tem-se procurado descrever.

No entanto, para efeito deste trabalho, utilizamos o termo ‘cultura brasileira’ em seu sentido mais abrangente, resguardadas todas as diferenças regionais, temporais e sociais de um país tão diverso. Nessa perspectiva, faz necessário explorar o que diz a literatura a respeito do tema “jeitinho” e qual a significância para o sentido ao qual foi escolhido.

CONHECENDO O JEITINHO BRASILEIRO

A estrutura da argumentação utilizada nesse artigo focou no aspecto cultural brasileiro conhecido como jeitinho e o que tange a forma que ele atribui uma concepção negativa ou positiva. Diante de uma perspectiva positiva essa concepção se revela como um modo original que o brasileiro utiliza para adaptar leis e práticas habituais e corriqueiras (MAIA, 2010). Moisés (2014) realizou um estudo etimológico da expressão jeitinho brasileiro cuja inusitada referência é encontrada no Houaiss um dicionário formal que aborda a expressão jeitinho brasileiro da seguinte forma: jeito hábil, esperto e astucioso de conseguir alguma coisa particularmente difícil (HOUAISS; VILLAR; FRANCO, 2009).

É destacada a maneira com que o jeitinho brasileiro está disperso em nosso cotidiano nas mais diversas situações, geralmente ocorre como um paliativo ou uma terceira via quando as regras fracassam. Entretanto, também se admite que ele esteja presente na obscuridade de arranjos e relações interpessoais suspeitas (MOISÉS, 2014). Por sua vez, Freitas (1997) igualmente distingue o jeitinho como um meio intermediário, uma saída ou solução entre o “pode e o não pode”, embora a expressão ‘jeitinho brasileiro’ tenha uma conotação pejorativa e até mesmo criminosa, a verdade é que o dito malandro nada mais é do que um sujeito esperto, que tem flexibilidade, possui fácil adaptação, é dinâmico, ativo, e goza de talento inovador e criativo.

Segundo Bergue (2012b), pode-se entender o jeitinho como o “esforço de reinterpretção viesada da norma” (2012b, p.47). O jeitinho assim como o formalismo, sem considerar seu conteúdo sociológico, poderia ser explicado sob um “ponto de vista estritamente administrativo, como uma seqüela proveniente da incompatibilidade à realidade das tecnologias gerenciais” (BERGUE, 2012b, p.47)

Chu e Wood Jr. (2008, p 972) apresentam uma definição do jeitinho como “comportamento que tem em vista à harmonização das normas e deliberações comuns da vida com as necessidades e carências diárias do cidadão, procurando a concretização de objetivos a despeito de determinações legais contrárias” (CHU; WOOD JR, 2008 p.972). Para eles, o jeitinho brasileiro é percebido geralmente como algo negativo, mesmo que possa ser favorável e benigno para indivíduos de maneira isolada. Também possui significado de estilo pouco ou nada profissional, o que gera a sensação de instabilidade e falta de credibilidade nas instituições governamentais. Ainda relatam que o jeitinho pode ser assumido positivamente, como uma faceta da flexibilidade e seria característica pontual de uma visão pré-globalização. Já na visão pós-globalização, o jeitinho apresentaria outra significância, e passou a ser visto com mais criticidade, através do sentido de comportamento amador ou pouco profissional.

Macieira (2012) diz que jeitinho e malandragem se misturam, uma vez que a esperteza do malandro é equiparada ao jeitinho, como uma maneira de valer-se da lei em conveniência própria. Além disso, denomina o malandro como o “profissional do jeitinho e da arte de resistir as situações mais difíceis” (MACIEIRA, 2012, p.23). Para Rosa, Tureta e Brito (2006), o jeitinho é produto do aspecto cultural brasileiro de rechaçar posições fechadas do tipo “pode” ou “não pode”. O jeitinho seria a forma de se resolver questões, dependendo do contexto apresentado por quem pedisse ou do interesse de quem concedesse.

Para Alcadiyani e Mota (1999), o jeitinho é o processo típico e peculiar por meio do qual alguém alcança um dado objetivo a despeito de decisões contrárias, sendo comum o seu uso para “driblar” determinações, valorizando, deste modo o pessoal em detrimento do coletivo. Entretanto, jeitinho não se confundiria com corrupção, uma vez que ele não envolveria em teoria nenhum tipo de vantagem pecuniária. Ainda, segundo os mesmos autores, o jeitinho também diferiria da malandragem na proporção em que esta pressuporia a ideia de que uma pessoa prejudicasse ou levasse vantagem sobre a outra de maneira direta. Assim como, pode ser visto como uma ferramenta de poder, uma vez que quem outorga o jeitinho passa de simples aplicador a avaliador da pertinência da legislação específica, que muitas vezes é vista como impositiva ou imprópria.

Neste significado, os autores alegam ainda ser o formalismo, compreendido como a “diferença entre o que a lei trata e a conduta concreta, sem que a mesma implique em punição para o infrator” (ALCADIPANI; MOTA, 1999 pp. 6-12) Dessa maneira, é possível entender que o jeitinho brasileiro é processo característico por meio do qual alguém atinge um dado objetivo a despeito de leis, ordens ou regras. Trata-se de uma tática de evasão à formalização igualitária e neutra, uma ferramenta de poder principalmente no que diz respeito àqueles que não aceitam a prevalência da nacionalidade econômica, ética ou legal para a repartição dos bens ou serviços, equivalendo assim em um meio de burlar a legislação.

Para Vieira (2000), o jeitinho é um fenômeno que atua sobre as organizações burocráticas, e as transformam em realidade abstrata. Para ele a força do jeito é diretamente proporcional. Quanto mais o exercício do poder público se achar submetido a interesses de grupos como famílias ou clãs, no sentido amplo do termo, onde predomina a política de clã, pode-se sempre dar um jeito, independente da lei ou contrário a ela. Portanto, o jeitinho seria uma possibilidade autêntica de legitimar a desigualdade social à medida que possibilite e abasteça à burocracia por meio do formalismo. Ou seja, funcionaria como justificativa legal a

recusa em prestar serviços ao desprovido de bens materiais e de relações sociais que influenciem efetivamente o processo administrativo, quase sempre repassando para o indivíduo a responsabilidade pelo não atendimento de suas próprias demandas.

Segundo Barbosa (1992), a burocracia pode ser definida como campo de domínio da arte de “dar um jeitinho” (p.46). Para Bernardo, Shimada e Ichikawa (2015), a relação entre os conceitos de formalismo e de jeitinho é direta e íntima, sendo o segundo consequência do primeiro, ou seja, o jeitinho conseguiria instituir mecanismos e ferramentas de sobrevivência que resolveriam os problemas oriundos das determinações e obrigações decorrentes do formalismo, numa espécie de organismo de retroalimentação. Socialmente o jeitinho seria igualmente um dos responsáveis pela manutenção do *status quo* da sociedade brasileira, uma vez que os problemas seriam solucionados de maneira pontual e personalista, não se discutindo o problema em si, de forma a conservar a ordem estabelecida.

Damatta, (2004, p.51 apud MOISÉS, 2014, p. 44) reflete acerca que a malandragem seria uma nuance do jeitinho, “se constituindo como um outro formato de navegação social. O malandro, por conseguinte, seria sobretudo um agente profissional do jeitinho e da arte de sobreviver nas situações mais difíceis: claramente fora ou longe da lei”. Motta (1996 apud SILVA, 2011, p. 34) declara que:

O “jeitinho” é distinto do “você sabe com quem está falando?”, uma vez que aquele é uma maneira mais afável e perspicaz, utilizada para esquivar-se de algum obstáculo mediante afinidades entre os que debatem. O autor expõe que “a malandragem” diferencia-se do “jeitinho” por ter a finalidade de levar vantagem, enquanto que o “jeitinho” seria simplesmente uma forma mais leve de fazer ou deixar de fazer algo sem trazer prejuízo a alguém.

Os autores Pedroso, Massukado-Nakatani e Mussi (2009, p. 103) contribuem com a temática por meio da sua discussão que relaciona jeitinho brasileiro e o perfil empreendedor, com base no argumento que o jeitinho seria caráter intrínseco à cultura da sociedade brasileira. Os autores organizaram um quadro com os que titularam de “desdobramentos do jeitinho”, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1. Desdobramentos positivos e negativos do Jeitinho

Criatividade e inovação	Tendência à inadequação a normas
Adaptabilidade e flexibilidade	
Capacidade de improvisação	
Habilidade de persuasão e conciliação (negociação)	Alienação (tendência a se deixar ser manipulado)
Habilidade de relacionamento pessoal	
Iniciativa para mudança (de determinada situação) e habilidade de resolução de problemas	Propensão a corromper ou ser corrompido

Fonte: Pedroso, Massukado-Nakatani e Mussi (2009, p. 108)

Campos, foi citado por Pimentel (2009), quando o mesmo inseriu em seu ensaio que o jeitinho seria uma das características que diferencia as sociedades de origem latina e anglo-saxãs. Assim, o ‘jeitinho’ seria não uma instituição legal ou ilegal, mas, meramente paralegal ou assistente. Sua origem seria permeada por três fatores principais, o fator histórico, como sequela do longo predomínio das relações feudais nos países latinos, quer seja no viés econômico, quer seja no viés político, o fator ligado à relação entre as leis e o fato social uma vez que, no que se refere às sociedades latinas, “as constituições são normativas e

regulamentares, criando um descompasso entre a norma e o comportamento (...). Nesta perspectiva a inobservância ou transgressão da lei é condição de sobrevivência do indivíduo e de manutenção ou preservação do corpo social” (CAMPOS, 1966 apud PIMENTEL, 2009). O último fator diz respeito à religião, “pois as sociedades latinas são predominantemente católicas, uma religião que, segundo o autor, tem dogmas rígidos e intolerantes ao contrário dos países protestantes, onde sua moral é utilitária e complacente” (CAMPOS, 1966 apud PIMENTEL, 2009, p.113).

Apesar de ser um tema com significativas controvérsias, Pimentel (2009) relata que segundo Campos se esta instituição assistente (paralegal), o ‘jeitinho’, fosse erradicada, dado o irrealismo de nossos postulados legais, a tensão social seria tão alta que acabaria por levar a sociedade a duas posições extremas. A primeira seria de uma sociedade paralisada e tolhida, meramente obediente, e a segunda seria de uma sociedade impulsiva e impetuosa, pela divergência entre o que prescreve a lei, o que diz o costume e o que acontece de fato. Daí a imprescindibilidade do ‘jeitinho’. Pimentel (2009, p. 117) reconhece sob este prisma o mérito do jeitinho, também deixa explícito crer na relação dele com conservação do status quo, visto que, se a priori a instituição e perpetuação do jeitinho evita o conflito, pois incentiva e impulsiona “a suavização nas disparidades entre as esferas que estruturam as relações sociais brasileiras”, a posteriori considerando o longo prazo, tornaria inviável “o surgimento de instituições mais aptas ou mais aderentes à realidade”.

Para tratar o jeitinho como comportamento político, Mansur e Sobral (2011 p.181) afirmam que “como a política é um comportamento fundamentalmente ligado à obtenção de benefícios em favor do auto interesse e ao uso indiscriminado da relação de envolvimento e convívio e da influência como uma forma de atalho para conseguir alcançar objetivos”, o jeitinho desta maneira acaba por ser descrito, nas palavras dos autores, como uma “habilidade política”. Contudo:

A atitude de espectador, baixo discernimento crítico e alta condescendência, fazem com que o brasileiro consinta com o jeitinho, ajustando, assim, os efeitos da percepção de política. Por ser um instrumento de poder ou uma habilidade não restrita a líderes da organização, o jeitinho também é utilizado pelos indivíduos e estes por sua vez, quando não o utilizam na obtenção de vantagens, podem percebê-lo. Ou seja, todos em uma organização demonstram estar cientes de sua existência e prática e conseguem saber e sentir os efeitos tanto positivos quanto negativos advindos dele. (MANSUR; SOBRAL, 2011, p.182)

Também se encontra a mesma percepção do jeitinho como uma prática disseminada na cultura brasileira no argumento de Barbosa (1992) que alega que, raramente ocorrem casos em que a expressão jeitinho não é entendida de maneira imediata, contudo, ao se lançar mão das expressões do tipo “malandragem”, “jogo de cintura” ou “quebra-galho”, o mal-entendido se desfaz instantaneamente. Já para explicar a relação entre jeitinho e corrupção, Barbosa sugere que desenhado o jeitinho estaria entre o ponto exato que divide as extremidades do “favor” (comportamento formal) e a corrupção. Segundo a autora “ele teria caráter tanto positivo, quanto negativo, dependendo assim do contexto e de cada situação específica” (BARBOSA, 1992, p. 33), e por causa desse caráter ambíguo o jeitinho poderia até mesmo contemplar algum ganho material mesmo que pequeno, contudo, a depender do montante envolvido, “deixará de ser jeito e passará a ser corrupção” (BARBOSA, 1992, p. 35).

Segundo Santos (2014 p. 35), “o jeitinho está relacionado à capacidade de adaptação e improvisação, por trazer em si a ideia de flexibilidade”. Esse autor reflete que “a falta de diálogo entre planejamento e execução fariam surgir às inseguranças, ou mesmo pelo excesso ou ausência de normas, que não trariam soluções gerariam conflitos” e é nesse panorama confuso, que muitos gestores acabariam por fazer uso de ferramentas de improvisação, como “uma

competência cultural, construída historicamente para evitar estagnação nos processos, sejam sociais, ou organizacionais”.

Ainda, segundo o mesmo autor, “o jeitinho é o referencial de improvisação histórico-sócio-cultural brasileiro. Todavia, dentro deste panorama, as práticas e métodos conseguem ser executados e, contra todas as probabilidades, os trabalhos são cumpridos, e neste sentido são tarefas improvisadas, porque não foi determinado antecipadamente que seria feito do modo que ocorreu” (SANTOS, 2014, p.94).

Segundo a visão de Moraes e Gomes (2014), o jeitinho está relacionado “à simpatia de quem o pratica”, dessa forma se apartando da ideia de corrupção, pois procuraria alcançar seus objetivos partindo de relações com pessoas que se identifiquem com aquele que pede ou faz uso do “jeito”. Ainda, segundo esses os autores, é plausível que se possa entender o jeitinho como uma espécie de facilitação na resolução de problemas, ou uma forma de driblar a burocracia e o formalismo. Apesar disso, quando o jeitinho acontecesse com envolvimento de permuta de bens materiais e ou financeiros a depender da quantia, poderia deixar de ser jeitinho e configurar corrupção.

O Autor Roberto DaMatta (2009), concedeu entrevista ao site Revista de História e alegou que o jeitinho “positivo”, seria aquele a qual existe no intuito de “resolver pequenos impasses sem que isso acarrete prejuízo para alguém, e que na verdade ele não seria somente brasileiro, mas universal”. Entretanto, em sua opinião, a questão sociológica que envolve o jeitinho apresenta a conotação que mostra uma relação maldosa com a lei e as normatizações em geral e com a pressuposição que essa regra universal produziria efeitos de legalidade e cidadania. Por essa razão, “o jeitinho se confundiria com a corrupção e transgressão uma vez que desigualaria o que dever ser tratado com igualdade.

Igualmente, para Pinto e Najjar (2011), é necessário considerar e ponderar que nosso caráter flexível e intermedial não implicam necessariamente em defesa de modos corruptos ou de privilégios resultantes de relações pessoais. “O julgamento negativo conferido ao ‘jeitinho’ e à recompensa deriva do fato de seu emprego se justificar indiscriminadamente tanto para a aquisição de bens e regalias, bem com o para a resolução de conflitos de ordem pessoal” (PINTO; NAJJAR, 2011, p. 4382). Para Cortella (2009), há dois tipos de jeitinho: o jeitinho que pode ser entendido como flexibilidade e o jeitinho utilizado como infração ética. O primeiro deles seria extremamente positivo, sendo necessário, uma espécie de adaptação. Já o segundo, significaria vulnerabilidade de princípios e a teria por finalidade desviar-se do caminho social e corretamente admitido. Segundo esse autor, esse segundo jeitinho seria extrema e profundamente negativo, porquanto enfraqueceria as nossas instituições e a noção de coletividade e bem-estar geral.

Entendendo as diversas maneiras e os variados e complexos elementos ao qual o jeitinho brasileiro está fundamentado, é plausível concluir a respeito do que dizem os autores que se trata de uma espécie de modo resolução fácil de problemas, uma maneira ainda que dinâmica e flexível de burlar as regras. O “jeitinho” é exposto como um subproduto da burocracia e o formalismo e possuem características presentes na cultura nacional, podendo ser realizado através de favores por parte de quem se solidariza com a situação, ou até mesmo por meio da troca de bens financeiros e/ou materiais, levando em conta, contudo, o grau dessas trocas, porquanto, se exorbitantes, podem ser denominadas de corrupção. Igualmente, capacitados da ideia e sentido do que é o jeitinho brasileiro, é possível observar suas dimensões.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo se fez necessário, uma vez que se pretende propor um enfoque que aprimore a forma como é abordada e percebida a temática acerca do “jeitinho brasileiro”, com a finalidade de torná-la mais elucidada e debatível do ponto de vista prático e teórico, considerando as conveniências sociais tanto positivas quanto negativas. Como trata de uma pesquisa qualitativa, do tipo reflexiva sobre a experiência com base em revisão da literatura que, conforme seu objetivo, tem natureza exploratória. Que segundo Gil (2002, p.131) tem a “finalidade principal de desenvolver ideias com vista em fornecer hipóteses em condições de serem testadas em estudos posteriores”. As pesquisas bibliográficas têm a prerrogativa de permitir ao investigador uma cobertura ampla e abrangente dos fenômenos (GIL, 2002). Para este estudo os materiais utilizados envolveram 23 artigos, 7 dissertações de mestrado, orientações de docentes e consultas a 10 livros.

O levantamento dos dados seguiu a premissa de Gil (2002), e se iniciou pela leitura exploratória do material selecionado, com o objetivo de verificar a pertinência das obras consultada e se os dados seriam de interesse para o trabalho. Posteriormente houve a classificação para uso e descarte do material encontrado. Em virtude dessa análise e classificação, alguns dos materiais que haviam sido previamente selecionados foram retirados da base da pesquisa. Seguiu-se assim para a leitura seletiva abalizada por Gil (2002) culminando na leitura analítica, cuja finalidade foi a de organizar as informações contidas nas fontes, de maneira que estas pudessem contribuir para a obtenção de respostas ao problema da pesquisa.

O referencial teórico formou-se a partir da análise descritiva dos dados obtidos, relacionando-os por meio de uma análise comparativa das semelhanças e divergências do conceito de jeitinho entre os vários autores citados, procurando deste modo, levantar os pontos positivos e negativos, a fim de encontrar as respostas ao nosso questionamento de pesquisa, por meio de uma reflexão crítica acerca dos resultados obtidos.

ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Os princípios que regem a Administração Pública descritos no artigo 37 da constituição brasileira pressupõem que O "jeitinho" não pode deixar de ser, portanto, como uma relação de poder que promove a diferenciação dos que podem e os que devem, e dos que têm e os que não têm, por fim, as pessoas e os indivíduos. A relação de poder se determina entre a burocracia, que tem a competência de implementar a lei, e o indivíduo, que tem a função de obedecer. Às pessoas, a burocracia outorga aquela curvatura peculiar que consente negar a todos (indivíduos) o que somente pode dar a alguns (pessoas). Ao que Parece esta forma de manifestação ritual, impossibilita a burocracia de adotar completamente critérios universalistas e de caráter impessoal, pois, exprime um dado de natureza infraestrutural: a impossibilidade, conforme os critérios do próprio sistema, de servir a todos. Entendemos que desta forma se a burocracia tem, para andar em conformidade com a lei e das normas determinadas, de ser vagarosa e intratável, tem, de qualquer maneira, de se abrir aos mecanismos hierárquicos e pessoais contemporâneos em nosso meio.

De uma maneira geral, o jeitinho é entendido nos artigos como um traço característico da cultura brasileira. No nosso país o jeitinho vem para tentar amenizar o excesso de burocracia nas organizações públicas, como o brasileiro encontra muita morosidade nos processos de mudanças, o jeitinho, seria a maneira especial de resolver as coisas. Em compensação essa prática vai de encontro aos princípios constitucionais entre outros o da impessoalidade, que visa combater a priorização do sentimento pessoal ou as relações pessoais acima do dever para com

o próximo e a sociedade. (DAMATTA, 2009; FREITAS, 1997; PEDROSO, MASSUKADO-NAKATANI E MUSSI, 2009; ROSA, TURETA E BRITO, 2006)

Há concordância de que ainda que o jeitinho seja o meio pelo qual se resolvem problemas a despeito de determinações contrárias, ele é válido. (ALCADIPANI; MOTA, 1999; BERGUE, 2012b; CAMPOS, 1966; CHU; WOOD JR, 2008; DAMATTA, 2009; FREITAS, 1997; MAIA, 2010; MORAES; GOMES, 2014; MOTA, 1996; ROSA, TURETA; BRITO, 2006).

Encontrou-se também a relação do conceito de jeitinho ao da malandragem, aqui entendida no seu sentido pejorativo em Alcadipani e Mota (1999), Barbosa (1992), DaMatta (2009), Fernandes (2006), Freitas (1997), Macieira (2012), Maia (2010), Prestes Mota (1996, apud SILVA, 2011). Entretanto, em Freitas (1997), a malandragem é vista como algo benévolo ou vantajoso, relacionando-a entre outras, à diversas virtudes, como flexibilidade, criatividade, inovação.

Os demais autores citados ponderam que ambos os conceitos se aproximam, mesmo que em razão de algumas nuances pertencentes ao contexto em que eles ocorram, acabam por se distinguir. De uma forma geral, para esses autores, o jeitinho seria que não ofereceria perigo, até o momento em que cause prejuízo a outrem, incidindo a partir daí em caracterizar-se como malandragem. Entretanto, não é muito definido o conceito do que se caracterizaria como prejuízo, ou até mesmo, se haveria discordância ou divergência no que diz respeito a causar prejuízo a um indivíduo em específico ou a uma coletividade, o que deixou o conceito aberto.

Alguns autores abordaram o conceito de jeitinho como próximo ao de simpatia e cordialidade. Foi o caso de Moraes e Gomes (2014), Pedroso, Massukado-Nakatani e Mussi (2009) e Prestes Mota (1996). Para eles, o uso do jeitinho indica relações amigáveis, e é visto como sendo uma habilidade ou talento de relacionamento interpessoal (PEDROSO, MASSUKADO-NAKATANI; MUSSI, 2009). Outros atributos são relacionados ao conceito de jeitinho, como inovação e criatividade (FREITAS, 1997), originalidade (MAIA, 2010), capacidade de flexibilidade e adaptação (CORTELLA, 2009; FREITAS, 1997; SHIMONISHI e SILVA, 2003; PEDROSO, MASSUKADO-NAKATANI; MUSSI, 2009; PINTO; NAJAR, 2011; SANTOS, 2014) e capacidade de improvisação segundo (PEDROSO, MASSUKADO-NAKATANI; MUSSI, 2009; SANTOS, 2014; SHIMONISHI; MACHADO-DA-SILVA, 2003).

A flexibilidade que é apontada por diversos autores como uma das nuances do jeitinho, é uma característica apreciada porque a falta dela remete a uma dificuldade maior nas negociações, impedindo que se perceba a inadequação ou a inviabilidade das nossas próprias propostas (Gil, 1994). Dessa maneira, ser flexível não é somente uma característica desejável é indispensável dentro das organizações, daí teríamos uma das vantagens do jeitinho brasileiro. Em compensação, Chu e Wood Jr. (2008) apresentam uma leitura distinta, onde é apontado que entender o jeitinho como o mérito de ser flexível seria uma visão atrasada (pré-globalização) e por ser pouco profissional, ou até mesmo amadora, resultaria em minar a credibilidade institucional.

Alguns autores indicam que o jeitinho teria índole de natureza negativa, quando ele é usado como ferramenta de poder, atitudes personalistas, do estilo que usa a posição social como meio de alcançar seus objetivos (ALCADIPANI; MOTA, 1999; MANSUR; SOBRAL, 2011; SHIMONISHI; SILVA, 2003). Já Barbosa (1992), embora reconheça que o jeitinho possa realmente ser utilizado como ferramenta de poder, acredita que aquele que pede por um jeitinho alcança maior sucesso quando faz uso de cordialidade e simpatia, que de no uso do poder. Por sua vez, para Mota (1996), o jeitinho é completamente contrário ao personalismo.

Outra relação importante que é demonstrada pelos artigos analisados é a do jeitinho com a corrupção, contexto, aliás, no qual também existem posições bastante divergentes. Entre os autores que tratam dessa temática há quem defenda a postura de que, para haver corrupção, é imperioso que o jeitinho envolva ganhos pecuniários reais, ou seja, sem esse fator estar envolvido, não se versaria sobre corrupção a respeito dele (ALCADIPANI; MOTA, 1999; MORAES; GOMES, 2014; SHIMONISHI; SILVA, 2003). Diversamente dos demais autores, Barbosa (1992) alega que o preceito de criticar o envolvimento ou não ganhos em bens ou dinheiro por si mesmo não poderia caracterizar corrupção, entretanto dependeria do montante envolvido (BARBOSA, 1992). Há também os autores que defendem o posicionamento de que o jeitinho tem sim um fator de predisposição à corrupção (PEDROSO, MASSUKADO-NAKATANI; MUSSI, 2009; MOISÉS, 2014), todavia, não seria corrupção, propriamente dita.

Neste sentido, Cortella (2009) versa sobre jeitinho como infração ética e fragilidade de princípios, entretanto, não usa o termo corrupção. DaMatta (2009) defende que o jeitinho se caracterizaria como corrupção independentemente de quaisquer outros fatores existentes, pois, trata-se de uma violação que desigualaria o que deveria ser tratado com igualdade.

A fim de trazer melhores argumentos e condições elucidativas a respeito da discussão jeitinho x corrupção, e trazê-la mais próxima da realidade do contexto da Administração Pública, que é o foco desse estudo, buscou-se por mais definições que auxiliassem a abordagem no sentido de entender melhor o conceito de corrupção. Pires, (2012, p.18) parte do pressuposto de que “a corrupção pública se caracterize por envolvimento de desvio de dinheiro público, enriquecimento ilícito e até mesmo ofensas aos princípios da Administração Pública (legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência que estão dispostos no artigo 37 da nossa constituição). Sob essa visão, seria possível entender por jeitinho, até mesmo aquele bem simples, que não envolva nenhum tipo de quantia pecuniária ou outros valores, como um tipo de corrupção, uma vez que fere independente disto o princípio da impessoalidade na administração pública.

É possível também que a ideia de jeitinho se configure como corrupção exclusivamente quando envolva pecúnia, e esteja relacionada a uma esfera mais ampla, que envolva organizações públicas e privadas (a exemplo o Governo e a JBS?). Todavia, se hipoteticamente supormos que uma organização privada não tenha por princípio à impessoalidade, então não teríamos mesmo a configuração de corrupção. Em contrapartida nas organizações públicas, podemos supor que sim.

Alguns autores definem o jeitinho como uma atitude “individualista” (ALCADIPANI; MOTA, 1999; BERNARDO, SHIMADA; ICHIKAWA, 2015; DAMATTA, 2009; PINTO; NAJAR, 2011), porém, Chu e Wood Jr. (2008) defendem que essa seria sua única vertente benfeitora, de maneira que, para o indivíduo poderia ser algo bom, todavia para a coletividade, seria nocivo. Um dos prejuízos do uso do jeitinho indicado pelos autores se refere à manutenção do “status quo” (ALCADIPANI; MOTTA, 1999; BERNARDO, SHIMADA; ICHIKAWA, 2015; PIMENTEL, 2009), uma vez que seria esta uma ferramenta usada na solução de problemas pontuais ou situacionais, mas que, não resolve a questão principal, ou seja, favoreceria uns em detrimentos de outros (ALCADIPANI; MOTA, 1999; DAMATTA, 2009; PINTO; NAJAR, 2011). Mais à frente, este tipo de comportamento em que prevalece o individual sobre o coletivo, seria ainda um dos responsáveis por enfraquecer e descredibilizar a instituição (CHU; WOOD JR., 2008; CORTELLA, 2009).

Apesar disso, ainda há a perspectiva sobre o jeitinho como sendo “mal necessário” e decorrente do excesso de formalismo (ALCADIPANI; MOTA, 1999; BARBOSA, 1992; BERGUE, 2012; BERNARDO, SHIMADA; ICHIKAWA, 2015; FERNANDES, 2006; MORAES; GOMES, 2014; SANTOS, 2014), o qual acarreta em uma “burocracia paralítica”,

ou ainda a falta de normatização (SANTOS, 2014), o jeitinho viria por se tornar uma terceira via entre “o pode” e “o não pode” (FREITAS, 1997; DAMATTA, 2009; MOISÉS, 2014), um suavizador das disparidades (PIMENTEL, 2009) e até mesmo um meio de sobrevivência (BERNARDO, SHIMADA; ICHIKAWA, 2015; CAMPOS, 1966 apud PIMENTEL, 2009), nas mais diversas situações em evitasse a estagnação dos processos (SANTOS 2014).

De forma geral, percebemos uma consonância entre os autores de que o jeitinho possui aspectos positivos e negativos. Porém, a questão não é de fato levantar se os aspectos positivos são mais ou menos relevantes que os negativos, e sim identificar sua relação com a gestão pública e seus princípios. A despeito disso, deparou-se em Alcadipani e Mota, (1999), Barbosa (1992), Bernado, Shimada e Ichikawa (2015), Chu e Wood Jr. (2008), Cortella (2009), DaMatta (2009), Pinto e Najar (2011) com a referência ao caráter pessoal do jeitinho. Se pela Constituição compreendemos que a Administração Pública deve seguir o princípio da impessoalidade, o jeitinho seria uma atitude diversa da qual se esperaria do servidor público.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, procuramos problematizar o conceito do jeitinho, em relação ao contexto da Administração Pública. Percebeu-se que o jeitinho é considerado um aspecto cultural brasileiro percebido nas mais distintas esferas da sociedade, dentre elas as instituições públicas, e que tem sido objeto de estudo de diversos campos da ciência, como a administração, antropologia e sociologia.

Tendo por referencia todos os pontos apresentados pelos autores - sejam eles negativos ou positivos, a respeito de se fazer uso deste mecanismo tão típico à nossa cultura nota-se que por seu caráter pontual e individualista, o jeitinho não soluciona a causa do problema, e isso pode ser naturalmente testado em um ambiente profissional. Apenas esse fator, já seria motivo para ser evitado o seu uso no âmbito da administração, uma vez que não melhora os processos, e funciona somente como um paliativo. Para mais adiante disso, o uso do jeitinho demonstra uma postura antagônica aos princípios da administração pública, a qual poderia ser configurada como corrupção.

Nesse sentido, caberia ao gestor público discernir quais as situações o jeitinho foi empregado dentro do seu contexto de atuação, a fim de utilizá-las como um identificador de quais processos sob seu encargo precisariam ser revistos ou corrigidos, uma vez que, o “terreno fértil” do jeitinho se encontraria nas situações em que faltam regras ou as existentes são ineficientes. Empregando o jeitinho como um indicador, o gestor público pode procurar os meios necessários de aperfeiçoamento de processos e implantação de melhorias, as quais venham a erradicar a prática nociva do jeitinho naquela mesma conjuntura, ou seja, tornaria válida a ideia de coletividade e permitiria a atuação impessoal e eficiente.

Apesar de terem sido elencadas alguns benefícios consideráveis como criatividade, flexibilidade e inovação envolvidos no processo de “dar um jeitinho”, notam-se que os mesmos seriam melhores empregados se voltadas para a causa raiz do problema a qual originou o jeitinho, objetivando assim uma solução definitiva. É importante ressaltar que não se trata da busca com finalidade de anular as posturas criativas ou inovadoras por parte dos servidores e sim melhor aproveitamento e direcionamento dessas características culturais, tão admiráveis e bem-vindas acerca de outros fins, mais benéficos ou almejáveis.

Em síntese, buscou-se com este estudo relacionar um aspecto cultural tão presente em nossa sociedade e as atividades inerentes à Administração Pública. Não sendo tarefa simples, uma vez que a produção acadêmica a esse respeito não é muito extensa, e também não

contempla a Administração Pública propriamente, abrange o um contexto muito maior e bem menos específico, tendo sido esse um fator que limitou este trabalho. Assim, este artigo não se propôs, e nem poderia, a esgotar essa temática, e sim a dar visibilidade a um assunto oneroso à Gestão de Pessoas, o qual demanda atenção dos gestores públicos, assim como cooperar para o melhoramento da Administração pública brasileira.

A título de hipótese para futura pesquisa é a de que se o fenômeno do jeitinho continuará a se expandir, sem, contudo, eliminar a pessoalidade como característica estrutural brasileira? Ressaltando-se, que o aumento da consciência social coletiva tornar-se-á cada vez mais racional e impessoal para os indivíduos. Estaria o “jeitinho” com os dias contados?

REFERÊNCIAS

ALLEN, DAVID. **A arte de fazer acontecer: O método GTD - Getting Things Done**, 1. ed. São Paulo: Sextante, 2015.

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64-77, June 2003 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902003000200005>. Acesso em 01/06/2017.

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

BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, CAPES: UAB, UFSC, Brasília, 2012a.

BERGUE, S. T. **Cultura e mudança organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, CAPES: UAB, UFSC, Brasília, 2012b.

BERNARDO, P.; SIMADA, N. E.; ICHIKAWA, E. Y. O formalismo e o "jeitinho" a partir da visão de estratégias e táticas de Michel de Certeau: apontamentos iniciais. **Revista Gestão & Conexões**. Vitória-ES, v.4., n.1, 2015. Disponível em:<<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/8006>>. Acesso em: 26 mai. 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

CHU R.; WOOD, J. R. T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v.42, n.5, set./out. 2008. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241016453008>>. Acesso em: 14 jun. 2017.

CORTELLA, M. S. Mário Sérgio Cortella: entrevista. [05 de Setembro de 2009]. **Entrevista concedida a Daniela Guima**. Disponível em:<<http://www.responsabilidade-social.com/entrevista/mario-sergio-cortella/>>. Acesso em: 26 mai. 2017.

CRETELLA JUNIOR, J. **Primeiras lições de direito**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

DAMATTA, R. Fórum sobre Corrupção - Roberto DaMatta: entrevista. [05 de Março de 2009].

Entrevista concedida ao site Revista de História.com.br. Disponível em: <<http://www.revistadehistoria.com.br/secao/conteudo-complementar/forum-sobre-corrupcao-roberto-damatta>>. Acesso em: 26 mai. 2017.

FERNANDES, R. A. **Uma análise dos traços culturais brasileiros em uma organização nacional.** 2006, 174f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, 2006. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_o_bra=67974>. Acesso em: 06 abr. 2017.

FREITAS, A. B. **Traços brasileiros para uma análise organizacional.** In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira.* São Paulo: Atlas, p. 38-54, 1997.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUERREIRO RAMOS, A. Nota Introdutória à uma Sociologia Especial da Administração, in: **Administração e Contexto Brasileiro.** Rio de Janeiro, Editora FGV. (1983)

GUERREIRO RAMOS, A. O Conceito de Ação Administrativa, in: **Administração e Contexto Brasileiro.** Rio de Janeiro, Editora FGV. (1983)

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S.; FRANCO, F. M. M. **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa.** Rio de Janeiro, RJ: Objetiva, 2009.

MACHADO, D. D. P. N.; CARVALHO, C. E. Traços culturais de pequenas empresas do setor madeireiro. **Gestão & Regionalidade**, v. 22, n. 65, p. 18-26, 2006. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/21578/tracos-culturais-de-pequenas-empresas-do-setor-madeireiro/i/pt-br>>. Acesso em 01/06/2017.

MACIEIRA, T. R. **Cultura brasileira e cultura organizacional na administração pública municipal: estudo de caso em município da região metropolitana de Belo Horizonte.** 2012. 78p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, MG, 2012. Disponível em: <<http://www.unihorizontes.br/mestrado2/cultura-brasileira-e-cultura-organizacional-na-administracao-publica-municipal-estudo-de-caso-em-um-municipio-da-regiao-metropolitana-de-belo-horizonte/>>. Acesso em: 06 jun. 2017.

MAIA, T. S. T. Traços culturais e impactos na gestão: o caso de uma empresa familiar. In: VII Congresso Virtual Brasileiro – Administração, 2010. *Anais...* [recurso eletrônico]. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=22&id=2127>>. Acesso em: 06 mai. 2017.

MANSUR, J.A.; SOBRAL, F. J. B.A. Política na terra do "jeitinho": consequências dos comportamentos políticos em organizações no Brasil. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 6, p. 165-191, Dez. 2011. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/2817>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

MOISES, V. S. **Do jeitinho brasileiro ao brazilian little way**: uma leitura semiótica. 2014. 191f. Dissertação (Mestrado em Estudos Linguísticos e Literários em Inglês) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8147/tde-01042015-114342/>>. Acesso em: 05 abr. 2017.

MORAES, A. F. G.; GOMES, D. C. Cultura e jeitinho brasileiro: uma análise dos filmes tropa de elite 1 e 2. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. *Anais...* [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014. Disponível em:< http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_EOR1206.pdf>. Acesso em: 31 mai. 2017.

MOTTA, F.C.P.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo , v. 39, n. 1, p. 6-12, mar. 1999. Disponível em:< www.scielo.br/pdf/rae/v39n1/v39n1a02.pdf >. Acesso em: 08 jun. 2017.

PEDROSO, J. P. P.; MASSUKADO-NAKATANI, M. S.; MUSSI, F. B. A relação entre o jeitinho brasileiro e o perfil empreendedor: possíveis interfaces no contexto da atividade empreendedora no Brasil. RAM, **Rev. Adm. Mackenzie** (Online), São Paulo, v. 10, n. 4, p. 100-130, ago. 2009 . Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v39n1/v39n1a02.pdf> >. Acesso em: 25 mai. 2017.

PIMENTEL, J. T. **A institucionalidade do "jeitinho brasileiro"**: regras implícitas ou hábitos dos indivíduos? Uma discussão das abordagens institucionalistas à luz dos intérpretes do Brasil. 2009. Dissertação de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/22652>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

PINTO, A. M. S.; NAJAR, A. L. Cultura e instituições de saúde: estudando a participação de traços culturais da sociedade brasileira no processo de trabalho de serviços de atenção básica. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 11, p. 4375-4384, Nov. 2011. Disponível em:< http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232011001200010&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acessado em: 09 abr. 2017.

PIRES, A. F. **Responsabilidade do estado no combate à corrupção**. 2012. 1v.(97f). Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, SP, 2012. Disponível em: < http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNSP_f6fab10984fd60feccd335229138fc143>. Acessado em: 10 mai. 2017.

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-104, fev.2006. Disponível em < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lang=pt>. Acesso em: 30 abr. 2017.

ROSA, A. R.; TURETA, C.; BRITO, J. Cultura Organizacional e cultura Brasileira Revisitadas: uma atualização hermenêutica do dilema brasileiro. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA - ANPAD, 4, Porto Alegre. *Anais...* Porto alegre: ANPAD, 2006.

SANTOS, L. A. N. **Improvisação como competência cultural na atividade gerencial de**

organizações públicas de ensino. 2014. 151f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014. Disponível em: > <http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/improvisacao-como-competencia-cultural-atividade-gerencial-organizacoes-publicas-ensino>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

SHIMONISHI, J. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência de traços culturais nas atividades gerenciais de organizações altamente estruturadas. **Revista Administração em Diálogo**, n. 4, p. 3-22, dez. 2003. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/691/487>>. Acesso em: 31 mai. 2017.

SILVA, M. G. S. **Práticas sociais e manifestações culturais:** a percepção de mulheres em cargos de chefia do IFBA - Campus Salvador. 2011. 147 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2011. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/9735>. Acesso em: 01 jun. 2017.

VIEIRA, A. C. et al.2000. **O "jeitinho" brasileiro como um recurso de poder.** Acesso em 19/05/2017. Disponível em: <<http://www.aec-tea.org/fabio/jeitinho.pdf>>