



## **O JEITINHO BRASILEIRO: ANALISANDO SUAS CARACTERÍSTICAS E INFLUÊNCIAS NAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS**

### **THE BRAZILIAN WAY: ANALYZING ITS CHARACTERISTICS AND INFLUENCES IN ORGANIZATIONAL PRACTICES**

### **“JEITINHO” BRASILEÑO: ANÁLISIS DE SUS CARACTERÍSTICAS E INFLUENCIAS EN LAS PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS**

**Leonardo Flach, Dr.**

Universidade Federal de Santa Catarina/Brazil

[leoflach@hotmail.com](mailto:leoflach@hotmail.com)

#### **RESUMO**

As organizações influenciam e sofrem influência de fatores sociais e culturais. Na sociedade brasileira existe um aspectocultural característico e que pode ser identificado como o jeitinho brasileiro. A literatura acadêmica aborda o jeitinho brasileiro de forma polêmica, pois alguns autores consideram uma atitude incorreta que denigre normas e leis, e outros o entendem como uma maneira criativa e inovadora de resolver determinados problemas, ou ainda como certa flexibilidade para se desprender das disfunções da burocracia. Este ensaio teórico tem por objetivo realizar uma análise crítica sobre o jeitinho brasileiro, identificando e criticando as características consideradas positivas sobre o conceito. Defende-se também que ações fora das normas, regras e padrões não ocorrem somente no Brasil, mas existem características que distinguem o jeitinho como uma forma típica da cultura brasileira. Além de identificar estas características, são colocadas as seguintes questões para reflexão: por que se faz uso do jeitinho? O jeitinho não seria resultado de uma falha ou problema anterior? Quais são as possíveis consequências do uso do jeitinho? Temos conseguido separar as relações pessoais das relações que necessariamente exigem impessoalidade?

**Palavras-chave:** Jeitinho brasileiro; Ética; Cultura; Práticas organizacionais.

#### **ABSTRACT**

Organizations influence and are influenced by social and cultural factors. In Brazilian society there is a cultural characteristic that can be identified as the Brazilian “jeitinho”. There are some discussions on the literature about the Brazilian jeitinho, because some authors consider it a bad attitude that denigrates norms and laws, and others consider it as a creative and innovative way of solving certain problems, or as flexibility to act with the dysfunctions of the bureaucracy. This theoretical paper aims to carry out a critical analysis of the Brazilian jeitinho, identifying and criticizing the characteristics considered to be positive about the concept. It is also argued that actions outside the rules, regulations and standards do not only happen in Brazil. Although, there are some characteristics that distinguish the jeitinho as a typical action of the Brazilian culture. These essay bring some questions for discussion: why people use the brazilian jeitinho? The jeitinho is not the result of a failure or previous problem? What are the possible consequences of using the jeitinho? Can we separate the personal relations of the relations that necessarily require impersonal treatment?

**Keywords:** Brazilian jeitinho; Ethics; Culture; Organization practices.

#### **RESUMEN**

Las organizaciones influyen y son influidas por factores sociales y culturales. En la sociedad brasileña hay un aspecto cultural y característico que se puede identificar como lo “jeitinho” brasileño. La literatura académica se refiere a lo “jeitinho” brasileño tan controversial, ya que algunos autores lo consideran una mala actitud que denigra a

las normas y leyes, y otros los entienden como una forma creativa e innovadora para resolver algunos problemas, o como una cierta flexibilidad para luchar con las disfunciones de la burocracia. Este trabajo teórico tiene como objetivo realizar un análisis crítico de lo "jeitinho" brasileño, identificar y criticar las características consideradas positivas sobre el concepto. También se argumenta que las acciones fuera de las normas, reglas y normas no sólo se producen en Brasil, pero hay características que distinguen este concepto como una forma típica de la cultura brasileña. Además de la identificación de estas características, se colocan las siguientes preguntas para la reflexión: ¿por qué se hace el "jeitinho" brasileño? Esta acción es el resultado de un fallo o problema anterior? ¿Cuáles son las posibles consecuencias de su utilización? El ser humano ha logrado separar las relaciones personales de las relaciones que necesariamente requieren impersonalidad?

**Palabras clave:** "jeitinho" brasileño; La ética; La cultura; Las prácticas organizacionales.

## **1 INTRODUÇÃO**

Você é a favor do jeitinho? E, por acaso, alguma vez na vida já deu um jeitinho ou pediu para alguém dar um jeitinho para você? Talvez poucas pessoas declarem ser a favor do jeitinho, apesar de nem sempre o discurso ter relação direta com a prática. Além disso, o conceito de jeitinho brasileiro abrange uma imensa gama de ações realizadas fora do padrão com o intuito de resolução imediata. Estas ações variam entre as que possuem consequências predominantemente positivas e aquelas com consequências negativas. Há quem diga que o jeitinho brasileiro não seja uma forma de malandragem, mas uma maneira criativa de resolver problemas. Argumento neste artigo que o jeitinho seja uma forma de malandragem, isto é, que seja algo fora das normas sociais. Mas também considero neste artigo que nem sempre este limite entre o certo e o errado está claro, nem sempre há consenso, e isto muitas vezes consiste em uma nuvem nebulosa, que ao se misturar com componentes afetivos, emocionais, contexto, circunstância, influencia diretamente a relação com o jeitinho.

E o que seria o jeitinho? Neste artigo o conceituo como uma ação fora dos padrões, das normas ou até mesmo da lei, fora daquilo que em consenso coletivo seria considerado como correto, para atender a resolução imediata de determinado problema ou situação. Desta forma, para posicionar-se como um jeitinho brasileiro com resultados predominantemente positivos ou negativos, há uma dependência direta da situação, do contexto, e das consequências ou prejuízos ao outro indivíduo, ao grupo, ou ao Estado.

Outro argumento que pretendo defender neste artigo é que ações fora do padrão, como o jeitinho, não ocorrem somente no Brasil. Esta prática que também ocorre no cotidiano e no ambiente organizacional se realiza em diversos outros países. No entanto, no Brasil o jeitinho entrou para o vocabulário, e parece se diferenciar e fornecer uma característica peculiar a esse modo de atuar fora do padrão. O sentido de jeitinho brasileiro possui um sentido pejorativo, que se deturpou ainda mais ao ser legitimado, pois aos poucos foi se institucionalizando e sendo considerado normal. Desta maneira, quando aquilo que deveria ser controlado não é controlado, quando o jeitinho passa despercebido, quando o indivíduo que deveria ser penalizado não é penalizado, não somente o comportamento do indivíduo não se altera, como também influencia o indivíduo ou grupo que está fazendo da maneira considerada em consenso como correta, ou seja, dentro da norma e do padrão.

Por fazer parte da cultura brasileira, é possível afirmar que mesmo com a tendência de as empresas expandirem para além de suas fronteiras nacionais, implantarem multinacionais em solo brasileiro, que implica em uma crescente valorização das relações interculturais, onde tanto a cultura local, regional, nacional quanto a organizacional estão envolvidas, o jeitinho brasileiro parece continuar se mantendo como uma forma

institucionalizada, um tipo de prática de improvisação característico da cultura brasileira e que passa diretamente para o ambiente organizacional.

Sob o ponto de vista teórico, o artigo pretende lançar reflexões para posteriores estudos sobre cultura e jeitinho brasileiro, considerando que o jeitinho consiste em uma prática tipicamente brasileira, já estudada por antropólogos como Barbosa (1982) e DaMatta (1983), e que pode ser também pesquisada no campo da administração.

Do ponto de vista prático, o artigo tem por objetivo lançar reflexões sobre o comportamento do brasileiro na vida em sociedade e no cotidiano de trabalho. Afinal, frequentemente surgem manchetes no noticiário que demonstram ações contra a norma, contra a lei, que são em grande parte resultado de um jeitinho. E até mesmo os advogados, no momento de defenderem uma causa, procuram dar um jeitinho, ou seja, procurar uma brecha na lei para defender o réu.

Não desconsidero que para alguns casos o jeitinho possa ser positivo, quando a fronteira entre o certo e o errado não está clara, quando há uma necessidade e urgência de determinada ação, e a ação não ocasiona prejuízo a terceiros. Mas considero que estes casos sejam exceções, e que o jeitinho seria uma forma preguiçosa, malandra, de levar vantagem sobre alguma situação, desconsiderando o prejuízo causado ao outro ou ao Estado.

Analisar o jeitinho brasileiro a partir da lente da cultura permite que o pesquisador observe as ações coletivas, sobre o que é aceito como jeitinho para os seus membros. O estudo também contribui para a reflexão das ações dos indivíduos no cotidiano, nas organizações, e na influência que pode ocorrer sobre a imagem que outras culturas fazem da cultura brasileira. Por exemplo, no caso de um estrangeiro que venha morar ou trabalhar no Brasil, a partir do momento em que observar o jeitinho no cotidiano ele pode primeiramente passar por um choque cultural, criticando severamente o jeitinho. Talvez, com o passar do tempo, possa acabar se adaptando ou não. Num segundo exemplo, um brasileiro, ao começar a trabalhar em uma empresa no exterior, irá aprender sobre os elementos culturais locais e saber que o jeitinho brasileiro em outras culturas não é permitido.

## **2ANALISANDO O JEITINHO BRASILEIRO**

O conceito de cultura consiste não somente em um grupo de indivíduos, mas diz respeito também aos artefatos criados, crenças, valores, princípios, percepções, rituais, entre outras formas de significados compartilhados (YANOW, 2000). Cultura, no sentido antropológico, significa um conjunto de mecanismos simbólicos utilizados para organizar a realidade. Não existem organizações, países ou indivíduos desprovidos de cultura. Trata-se de um sistema de símbolos e significados de domínio público, em cujos contextos as tarefas e práticas de determinado grupo podem ser descritas de forma inteligível para as pessoas que dela participam ou não (BARBOSA, 1982).

O jeitinho é um mecanismo social característico da cultura brasileira, e envolve a quebra de regras, leis ou padrões (DUARTE, 2006), no intuito de tratar de problemas enfrentados no momento em que ocorrem. É um processo informal particularmente útil para a estratégia do “*getthingsdone*” nas organizações (DUARTE, 2006), ou seja, uma maneira de resolver situações e problemas imediatos. Tem uma relação próxima com a *Lei de Gerson*, jogador da seleção brasileira de futebol da copa de 1970, que teve popularizada sua frase “levar vantagem em tudo”. Sua fama da época o tornou personagem de diversas propagandas, onde consagrou sua frase “gosto de levar vantagem em tudo”, que rapidamente se difundiu e acabou sendo associada ao jeitinho brasileiro

de obter resultados, mesmo quando nem sempre obtidos de forma a respeitar normas e regras. Assim, o jeitinho é uma forma particular (pessoal) de as pessoas resolverem seus problemas dentro da sociedade brasileira sem a alteração do *status quo*, pois, como cada um resolve seu problema de forma individual, por meio dele não se questiona e, portanto, não se altera a ordem estabelecida (MOTTA; ALCADIPANI, 1999).

Para Souza (2005) o jeitinho atua como um mecanismo de superação de dificuldades ou obstáculos, num estilo de comportamento verbal caracterizado por estratégias indiretas de persuasão e por apelos aos sentimentos pessoais. Em seu estudo, o autor constatou que atividades profissionais como o *callcenter*, por sua natureza tecnológica, impessoal e inflexível, não permitem o uso do jeitinho. Isto é, a lógica impessoal do *callcenter* é incompatível com a lógica pessoal do jeitinho. Tal confronto acarreta impactos emocionais no cliente e não atende a uma política de marketing voltada para o consumidor brasileiro (SOUZA, 2005).

A pesquisa de Souza (2005) sobre as expressões do jeitinho brasileiro em interações via centros de atendimento telefônico ao cliente (*callcenter*) buscou relações entre o contexto contemporâneo de trabalho, narrativas e identidade cultural brasileira. Seu estudo revelou que a realização de narrativas em *callcenter* é um dos meios lingüísticos pelos quais se pode expressar o jeitinho brasileiro, modo de comportamento cultural que é concebido pelo autor como um traço de identidade da cultura brasileira. No entanto, o autor interpretou o jeitinho de maneira errônea, pois concluiu em seu trabalho que os clientes utilizavam o jeitinho para proteger seus pedidos de ação por parte da empresa ou para desviar de perguntas inoportunas. Considero que isso não se caracteriza como jeitinho, apenas como uma resposta negativa para o oferecimento de um produto ou serviço por telefone. Afinal, não houve quebra de regra, padrão, ou daquilo que em consenso é considerado correto.

Outro trabalho realizado em organizações foi o de Fonseca e Castor (2005), que apesar de não abordar diretamente o jeitinho brasileiro, teve como tema a influência de traços da cultura brasileira sobre a comunicação intra e intercultural. Os autores identificaram o jeitinho brasileiro como um traço característico da cultura brasileira que influenciaria as atividades de comunicação. Em um estudo de casos múltiplos com empresas multinacionais do setor automotivo do Estado do Paraná, os autores tinham por objetivo identificar o modo pelo qual a cultura brasileira influencia a atividade de comunicação entre gerentes (tanto brasileiros quanto estrangeiros) e seus subordinados brasileiros destas multinacionais. A influência da cultura brasileira foi analisada considerando os seguintes traços: receptividade ao estrangeiro, orientação para o curto prazo, aversão à sistematização do trabalho, o protecionismo, a aversão à incerteza, o individualismo, a valorização das relações, o formalismo, o jeitinho brasileiro e o personalismo.

Entre os achados científicos, Fonseca e Castor (2005) identificaram um consenso em relação ao traço cultural brasileiro que mais facilita a atividade de comunicação com seus subordinados: a valorização das relações. Pesquisaram três empresas e identificaram que o gerente estrangeiro destacou características como a facilidade de relacionamento interpessoal e a habilidade para lidar com as pessoas. Além disso, o gerente brasileiro também citou a facilidade de relacionamento interpessoal como um facilitador da comunicação, mas alertou que é preciso saber dosar a comunicabilidade e um comportamento mais rígido. Por fim, a expressão “facilidade de relacionamento” foi explicada pela característica da informalidade. Foi destacada também a amizade que surge entre os funcionários, levando-os a considerar a sua segunda família.

Em relação às características que dificultam a atividade de comunicação entre os gerentes brasileiros e seus subordinados, Fonseca e Castor (2005) identificaram o personalismo, a falta de comprometimento com a

empresa e a falta de objetividade. Em relação ao que dificulta a comunicação, identificaram o fato de o brasileiro interpretar críticas profissionais como sendo pessoais. Para o gerente estrangeiro a afetividade do brasileiro facilita a comunicação quando as pessoas se organizam como uma família e dificulta quando se transforma em personalismo, levando as pessoas a evitarem criticar seus amigos. Para ele, o que mais dificulta a comunicação é o fato de o brasileiro consultar muita gente antes de tomar uma decisão. Já o gerente estrangeiro destacou como características brasileiras que facilitam a comunicação, a honestidade e a informalidade.

O Brasil caracteriza-se como um país hierárquico, patrimonialista, no qual a posição e a origem social parecem ser elementos que exercem influência direta na definição do que se pode e do que não se pode fazer, na maneira de decidir se o indivíduo está acima da lei ou se terá que cumpri-la (DAMATTA, 1983). Além destas características, DaMatta (1983) considera a expressão “Você sabe com quem está falando?” como um dos símbolos do caráter hierárquico da sociedade brasileira. Mas este sentido não igualitário da sociedade brasileira já decorre em grande parte por influência de sua história e herança escravista, de um país que desde seu descobrimento não soube lidar com a igualdade e com a luta pelos direitos humanos. E isso se expande para diversos exemplos atuais do cotidiano como, por exemplo, tratamento desigual, discriminação racial, recebimento de algum tipo de benefício da lei, ou querer ser exceção a uma regra geral.

### **3 BUSCANDO PRESSUPOSTOS SOBRE INFLUÊNCIAS E CARACTERÍSTICAS DO JEITINHO BRASILEIRO**

A cultura brasileira, devido a suas diversas influências externas e forma de colonização, é plural, complexa, e formada por várias subculturas. Ou seja, a sociedade brasileira caracteriza-se por uma cultura híbrida desde seu processo de formação (FREIRE, 1984). Entretanto, mesmo com as diversas culturas, raças, folclores, etnias, considera-se que existam alguns traços culturais que envolvam todas as culturas do país, ou seja, que “representam aqueles pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro” (FREITAS, 1997, p. 39).

O jeitinho brasileiro consiste em uma característica cultural do povo brasileiro, um tipo de prática ou processo para resolver dificuldades, em face de uma racionalidade instrumental vigente, rigidez de normas, códigos e leis (RAMOS, 1983). Conforme afirma Castor (2000, p. 47), o que ocorre é que “o Brasil real se defende da camisa-de-força que lhe é imposta pelo Brasil oficial, redefinindo seus códigos legais a partir da prática social para reduzir as desigualdades que estão neles implícitas, ao invés de confrontar aberta e desafiadoramente os códigos e leis que quer derrogar”. Neste sentido, o jeitinho “é uma prática cordial que implica personalizar relações” por meio de algum interesse comum (MOTTA, 1997, p. 34). Segundo o autor, por um lado, o jeitinho se diferencia da “arrogância em apelar para um *status* mais alto de um parente ou de um conhecido importante”, que DaMatta (1983, p. 139) chama de “rito do ‘Você sabe com quem está falando?’”, que aproxima-se da malandragem, apesar de esta implicar predisposição para tirar vantagem, característica que o autor considera que o jeitinho não tenha. Encontram-se, portanto, no dia-a-dia, no ambiente organizacional, manifestações do jeitinho por meio de caminhos alternativos para normas universais. Por outro lado, este comportamento é visto por DaMatta (1983) e Motta (1997) como responsável por flexibilidade, rapidez nas soluções, e criatividade.

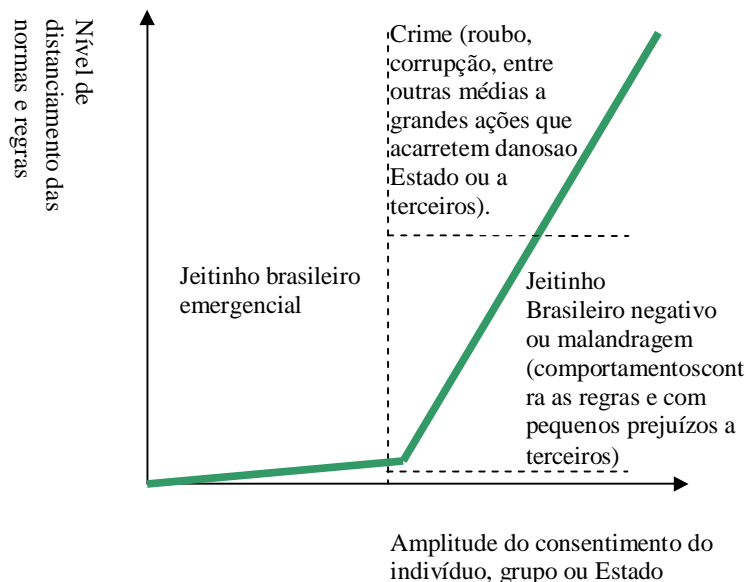
No entanto, não concordo com esta visão de DaMatta (1983) e Motta (1997) sobre o jeitinho, e parto das considerações dos americanos Dennis e Stroh (1997) sobre suas interpretações sobre o jeitinho brasileiro. Esta característica cultural do Brasil é apresentada no artigo de forma bastante negativa, enfatizando problemas como malandragem, preguiça, suborno, burlar leis. Os autores apresentam, em forma de estudo de caso para ensino, os relatos de uma americana que atuava como gerente da empresa Gemini de Nova Jersey, e havia passado os seis últimos anos trabalhando na empresa filial do Brasil. Em determinado trecho do artigo é relatado que após determinado tempo a americana observou que dos dez telefonistas que eram pagos, oito deles não estavam trabalhando, com a justificativa que os telefones não estavam funcionando e ainda não tinham linha telefônica.

Desta forma, com estes comentários, os autores efetuaram uma crítica à cultura brasileira, apontando traços de preguiça e falta de iniciativa para o jeitinho brasileiro. Também relacionaram o jeitinho brasileiro com o suborno, contando no caso que a americana enfrentou uma longa fila para conseguir linha telefônica, e que estava aguardando por longo tempo para receber os documentos. Posteriormente, o relato expõe que o problema somente foi resolvido quando seu colega brasileiro subornou a operadora com duzentos dólares, para que a americana obtivesse os documentos. Desta maneira, os autores apresentaram uma relação negativa com o jeitinho brasileiro, desta vez com o suborno. A ação foi caracterizada como *under-the-tablestuff* (equivalente a “ação por baixo dos panos”), como um comportamento antiético e corrupto, e denominada por Dennis e Stroh (1997) como jeitinho brasileiro.

O jeitinho brasileiro pode ser visto como uma ação realizada para contornar uma determinada situação, e caso não acarrete prejuízo a terceiros ou ao Estado, poderia se caracterizar com o que conceituo como jeitinho brasileiro positivo. Caso acarrete prejuízos a terceiros ou forte ruptura das regras e normas, se classificaria como o que denomino o jeitinho malandro.

Meu argumento é que os níveis do jeitinho são determinados pela potencial vantagem ou prejuízos acarretados ao indivíduo, ao grupo ou à sociedade, bem como pela ligação com as regras e normas. Em um primeiro momento tem-se o que conceituo como jeitinho brasileiro emergencial, isto é, uma ação imediata para resolver um pequeno problema emergencial, que não interfere e não acarreta grande prejuízo a terceiros. Este seria o caso, por exemplo, de momentaneamente colocar uma fita ao invés de fazer uma solda no cano, em função de um vazamento. Por se tratar de uma emergência, não foi utilizado o procedimento padrão, mas também não acarretou prejuízos a terceiros. No entanto, a partir do momento em que a amplitude desta ação aumenta, ocorre a quebra de normas, padrões e leis, e passa a acarretar prejuízos a terceiros sem o consenso do grupo ou do Estado, já entraria no conceito de jeitinho brasileiro malandro. Como exemplo deste conceito, tem-se o fato de pegar um atestado médico falso para explicar falta ao trabalho. E a partir do momento em que acarreta danos a terceiros e forte quebra de normas, que vão contra o consentimento do outro indivíduo ou grupo, seria caracterizado como corrupção e crime. Exemplos de jeitinho malandro e de corrupção são freqüentemente de forma errônea, mentirosa e falaciosa justificados por expressões populares como “Rouba, mas faz”, “Aos amigos tudo, aos indiferentes nada e aos inimigos a lei”, “Você sabe com quem está falando?”, “No Brasil, lei é como vacina; umas pegam, outras não”. Para tornar mais claros os meus argumentos, elaborei o gráfico a seguir:

Gráfico 1 – Jeitinho brasileiro



Desta forma, considero que existam níveis positivos e negativos com relação aos traços do jeitinho brasileiro. Entre as características positivas estão: a criatividade, espontaneidade, humor para lidar com problemas que surgem repentinamente, a busca por atalhos que não ocasionem problemas para terceiros, valorização de relações interpessoais, comunicabilidade, o *swing* ou gingado. Mesmo assim, existem aspectos negativos e críticos sobre este jeitinho brasileiro, principalmente quando resulta em excesso de malandragem, prejuízos a terceiros, como: mentira, corrupção, fofoca, protecionismo, imediatismo (preocupação extrema com o curto prazo e pouca preocupação com médio e longo prazo), preguiça e economia exagerada de esforços. Exemplos como “levar as coisas com a barriga” e “dar um jeitinho na última hora” talvez sejam característicos do jeitinho brasileiro. E dependendo do nível em que se encontram, podem acarretar prejuízos como desorganização, descumprimento de prazos e metas, indisciplina, desordem e estímulo à anarquia.

Tomemos então dois exemplos de jeitinho brasileiro, para esclarecer a diferença que pretendo expor entre o jeitinho brasileiro emergencial e o jeitinho brasileiro negativo. Digamos que determinado sujeito precisava, por exemplo, entregar uma carta no correio e tinha aquele dia como último prazo. No entanto, o expediente encerrava às 17:00hs e ele havia chegado ao correio às 17:05hs. Considerando a emergência pela ação de enviar a carta pelo correio, o sujeito rapidamente explica para o guarda que já estava fechando a porta sobre a sua situação. Neste caso, apesar da falha do sujeito em não chegar de forma antecipada e dentro do horário de funcionamento do correio, levando em consideração a necessidade de urgência com relação ao envio da carta, pode-se inferir que o sujeito realizou um jeitinho emergencial. Trata-se de um jeitinho que não acarretou grandes danos sem consentimento a outro indivíduo, ao grupo ou ao Estado. Já num segundo caso, se dentro deste mesmo exemplo o sujeito fosse furar a fila sem o consentimento das pessoas que estavam na sua frente, tratar-se-ia de um jeitinho negativo ou malandragem. Num terceiro caso, se este sujeito tentasse subornar o guarda, seria considerado crime.

A improvisação não se realiza somente no Brasil. Mas o que diferencia o jeitinho brasileiro de improvisar? No intuito de caracterizar os traços do jeitinho brasileiro, foram levantadas as seguintes características:

**a) Criatividade e espontaneidade**

Em entrevista com 20 pessoas de diferentes níveis hierárquicos e aleatoriamente escolhidas dentro de uma organização, Vieira, Costa e Barbosa (1982, p. 12 e 13, grifo nosso) constataram que a maioria das pessoas atribuiu como características do "jeitinho":

[...] uma maneira especial, **eficiente, rápida e criativa** de agir para: controlar e facilitar situações, conseguir e resolver coisas, contornar dificuldades, conseguir favores, buscar amigos, fugir à burocracia, solucionar problemas, acomodar-se, sair de uma situação e burlar a fiscalização, utilizando-se de simpatia pessoal, influência de terceiros, um bom papo, um agrado financeiro, arranjo técnico, etc. Em geral, aplica-se ao relacionamento entre o usuário e a burocracia, mas é também utilizado em outros tipos de situações do contexto social.

**b) Humor**

O humor, para Weick e Westley (2004), tem qualidade efêmera, propicia momentos de aprendizagem. Atua para simultaneamente desconstruir, reconstruir e sustentar as relações sociais. Tem uma relação estreita com o *timing*, sincronismo, coincidência e sorte. Trata-se da única atividade criativa que fornece resposta proeminente (o riso), física e social. Neste sentido, assim como o jazz, o humor é a piada espontânea que organiza e reorganiza a situação total em seus padrões. Passa a fazer parte da ação e sutilmente redireciona o fluxo dos eventos aos quais responde. E quando outros entram neste jogo prazeroso, passamos da piada à improvisação (WEICK; WESTLEY, 2004). Reconhecido internacionalmente, o humor do brasileiro é característica marcante do jeitinho brasileiro.

**c) Atalhos**

O jeitinho brasileiro consiste na busca de atalhos para a resolução de determinadas situações problemáticas, que segundo Vieira, Costa e Barbosa (1982) podem ocorrer nas seguintes ocasiões: existência de obstáculos, tentativa de encontrar solução, necessidade de alcançar algo, concorrência, crença de que se não usar ficará prejudicado, necessidade de acelerar o processo.

Conforme apontam Vieira, Costa e Barbosa (1982, p. 16), o "jeitinho" consiste em “uma prática social solucionadora de conflitos capaz de compatibilizar interesses, criar alternativas originais para cada situação problemática e tornar mais rápido o processo decisório”.

**d) Relações interpessoais**

A frase “Por favor, o senhor não pode dar um jeitinho?”, segundo Barbosa (1982), consiste em uma expressão popular que aliada “a voz macia, ares simpáticos e olhos suplicantes” (BARBOSA, 1982, p. 11), enfatizam o aspecto da comunicação e relação interpessoal no jeitinho brasileiro.

O sentimentalismo ou o que Barbosa (1982, p. 23) denomina de “complexo do coitado” às vezes consiste em uma atitude utilizada pelo brasileiro para auxiliar na obtenção de seu objetivo, que pode se estender a um ato de falsa simpatia ou compaixão.



**e) Gingado**

O caráter mestiço, não só físico como cultural, fruto da influência de várias tradições e culturas, permitiram a familiarização com as diversas vertentes (BARBOSA, 1982). E a cultura brasileira caracteriza-se por esta diversidade, de um povo com diversas influências de colonização e imigração, sendo um povo caracteristicamente estereotipado pela ginga do futebol, pelo swing da música e pelo batuque de ritmos como samba, baião, choro, jongo, candomblé, maxixe, cateretê, entre outros. Considero que esta mistura de raças, credos, cores, culturas, influencia diretamente na capacidade de flexibilidade do povo brasileiro. A influência dos batuques e ritmos forneceu ao povo brasileiro uma reconhecida cultura musical do swing, do requebrado, do gingado, que em parte influencia e é influenciada pela maneira de ser e agir do indivíduo, como manutenção de uma identidade. Neste sentido, considero que estas características acarretam influência direta na forma de ser, de pensar, e de agir do povo brasileiro com o jeitinho.

**f) Flexibilidade**

Segundo Weber (2000), a burocracia é uma estrutura de dominação racional-legal caracterizada pela existência de áreas de jurisdição fixas e oficiais ordenadas de acordo com regulamentos. A autoridade de dar ordens se distribui de forma estável e se baseia no princípio da hierarquia, sendo rigorosamente delimitada pelas normas que, quando necessário, resultam na coerção. As normas são escritas e definidas *in abstracto*. Assim, seguindo as funções da burocracia, os funcionários trabalham seguindo padrões que se encontram por meio de leis e regulamentos gerais. No entanto, umas das características que o jeitinho brasileiro possui seria a flexibilidade com relação ao não cumprimento de determinadas normas, padrões e leis, no intuito de atender de forma mais rápida o objetivo.

**g) Economia de esforços**

A economia de esforços significa que o indivíduo procura dar um jeitinho para não perder tempo, dinheiro, e energias. Desta forma, procura no jeitinho uma forma de amenizar sua situação, resolver de maneira mais rápida e vantajosa. Esta busca por atalhos pode ser positiva no sentido de redução do stress e do gasto de energia, mas adquire aspectos negativos quando se confunde com a preguiça, com o fato de fazer um serviço de forma incompleta, de realizar alguma ação de maneira ineficiente, deixando pela metade, tentando salvar determinado problema com o perigo de criar outro problema, no sentido popular de “tapar o sol com a peneira” e “levar com a barriga”, postergando algo que deveria ter sido feito antes e de maneira mais disciplinada.

**h) Informalidade**

O formalismo, segundo Ramos (1983), consiste na discrepância entre as instituições sociais, políticas e jurídicas com relação às práticas sociais. Ou seja, seria a discrepância entre nossa constituição, nossas leis e regulamentos e os fatos e práticas reais do governo e da sociedade. Segundo o autor, consiste também em uma estratégia global de países latino-americanos para superar a fase de desenvolvimento em que se encontram.

O jeitinho brasileiro seria, portanto, caracterizado como uma busca de uma informalidade para lidar com a impessoalidade, o excesso de normas, regras, leis, que constituiriam elementos da burocracia como tipo puro (WEBER, 2000), considerando o predomínio da racionalidade instrumental (RAMOS, 1983).

Enquanto o formalismo é uma estratégia primária, o jeitinho seria uma estratégia secundária. O jeitinho é afeito aos domínios urbanos, impessoais, onde impera a representação da racionalidade e igualdade (BARBOSA, 1982). Ocorreria quando “o comportamento efetivo dos indivíduos deixasse de observar as normas pertinentes, sem que isso passasse a caracterizar a obrigatoriedade de sanções para aqueles que a infringiram” (VIEIRA; COSTA; BARBOSA, 1982, p. 7). O jeitinho brasileiro nasce, portanto, do encontro da prática informal com a racionalidade instrumental vigente do sistema.

No quadro a seguir exponho alguns aspectos característicos do jeitinho brasileiro, exponho os pontos considerados popularmente como positivos e realizo críticas com relação a estes aspectos.

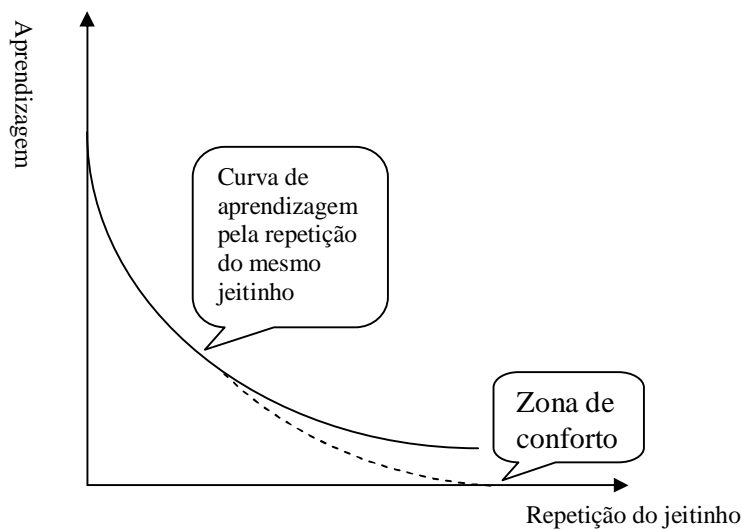
Quadro 1 – Crítica às características do jeitinho brasileiro

Características do jeitinho brasileiro	Aspectos considerados popularmente como positivos	Críticas aos aspectos popularmente considerados como positivos
<b>Criatividade e espontaneidade</b>	A criatividade e espontaneidade contribuem para a capacidade de buscar rapidamente soluções para problemas a serem resolvidos no mesmo momento em que ocorrem.	Nem sempre o que é resolvido de forma criativa, rápida e espontânea tem a resolução e consequência mais eficaz.
<b>Humor</b>	Tratar problemas repentinos com humor pode auxiliar os indivíduos a diminuir o stress do momento e auxiliar na sua rápida resolução. Além disso, o humor pode ser utilizado como uma forma de abrandar e solucionar determinado problema que necessite de solução imediata.	A simpatia e o humor são usados muitas vezes como uma forma afetiva para atingir os objetivos estritamente individuais, desconsiderando o prejuízo a terceiros.
<b>Busca por atalhos</b>	Pela exigência de respostas rápidas e resolução imediata de determinado problema, a busca por atalhos pode aumentar a rapidez na sua resolução.	Em primeiro lugar, a maneira mais rápida nem sempre é a mais eficiente. Além disso, a repetição do atalho, pelo indivíduo, grupo ou organização podem institucionalizarestas ações, mantendo-os posteriormente como um procedimento padrão, de forma preguiçosa e malandra.
<b>Relações interpessoais</b>	A facilidade nas relações interpessoais reduz o stress em momentos de soluções emergenciais, e pode contribuir no auxílio ao jeitinho.	Privilegiar alguns indivíduos e manter a impessoalidade com outros não condiz com os princípios de uma sociedade igualitária.
<b>Gingado</b>	O gingado ou swingatua como elemento cultural facilitador da flexibilidade e do desvio de problemas.	Somente o gingado não auxilia em praticamente nenhum jeitinho. Nem sempre a norma mais flexível é a mais eficiente.
<b>Flexibilidade</b>	O jeitinho às vezes pode atuar como uma forma de romper com as disfunções da burocracia, onde padrões e normas rígidos às vezes são tornados mais flexíveis, no intuito de atender ao objetivo.	A flexibilidade nos padrões e normas pode causar prejuízo a terceiros, até mesmo sem o consentimento dos mesmos.
<b>Economia de esforços</b>	Redução dos stress e do gasto de energia com determinado jeitinho, com a opção por ações que acarretem menor perda de tempo e energia.	A escolha por ações que acarretem menor perda de tempo e energia muitas vezes se confunde com preguiça e malandragem, que definitivamente não são aceitáveis.
<b>Informalidade</b>	Dependendo da situação e do contexto, a fuga de pequenas normas ou regras, desde que não acarrete prejuízo a terceiros, pode resolver eficientemente a alguma emergência ocasional.	Pode ocorrer de a exceção se tornar uma regra, acarretar danos a terceiros, ou mesmo influenciar indivíduos que cumprem de maneira correta as formalidades.

Para Vieira, Costa e Barbosa (1982, p. 17), os “jeitinhos” são “práticas sociais que visam descrystalizar o discurso formal da burocracia enquanto organização ou grupo social”. Nas organizações burocráticas o “jeitinho” é decorrente da constante necessidade do formalismo, porque é através desta característica que a organização desenvolve possibilidades de dar e negar, vetar e consentir. Assim, consiste em um subproduto do formalismo, pois surge em decorrência do descompasso entre o real e o desejado (VIEIRA; COSTA; BARBOSA, 1982). Quer dizer, pode se caracterizar pela busca informal para obter determinado resultado, em detrimento de procedimentos formalizados.

Entendendo aprendizagem como o processo de geração e armazenamento de conhecimento, com a potencialidade de geração de mudança (WEICK; WESTLEY, 2004), possibilidade de visualização de novos caminhos para resolução de problemas, considero que o jeitinho pode ter um papel inicial em um processo de aprendizagem. Ou seja, o jeitinho consiste na busca por outra maneira de realizar alguma ação, por meio de outra forma de atuação, e consequentemente é fruto de um processo de aprendizagem. Mas defendo que este processo de aprendizagem ocorre predominantemente no seu início, ou seja, na criação desta nova forma de ação e atuação, neste novo jeitinho. Posteriormente ocorre somente a repetição ou pequenas alterações nesta forma de agir. Além disso, com a sua constante repetição, o jeitinho tenderia a levar o indivíduo a uma zona de conforto, que poderia bloquear o processo de aprendizagem, e impedir a busca por outras alternativas e caminhos. Desta maneira, esta relação entre o processo de aprendizagem e a repetição da improvisação formaria uma curva de aprendizagem, que caracterizo pelo seguinte gráfico:

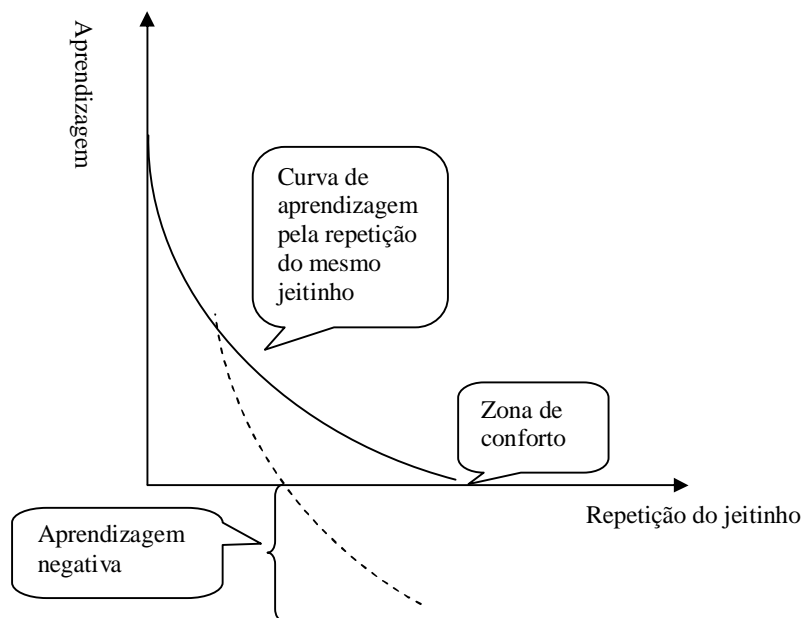
Gráfico 2 - Curva de aprendizagem pela repetição do mesmo jeitinho



Portanto, parto do pressuposto que o jeitinho brasileiro também poderia causar uma aprendizagem relevante durante e logo após a sua realização, principalmente por sua característica de quebrar padrões estabelecidos, regras, normas, condutas. Mesmo assim, o jeitinho não tem característica revolucionária, nem deve ser tomado como uma forma positiva e inovadora para resolução de problemas, pois consiste em uma pequena ação, temporária, que foge das regras, valores, e daquilo que pelo coletivo é considerado correto. A

repetição do jeitinho, ao atingir a zona de conforto, resulta em desculpas populares como “deixar para a última hora e dar um jeitinho”, “levar com a barriga”. Além disso, se resultar em efeitos que causem prejuízos a terceiros ou quebra de padrões, pode resultar na falta de controle, na malandragem, no crime e corrupção. Poderia também influenciar outros indivíduos a aprender procedimentos que por natureza seriam inadequados. Isso geraria o que denomino aprendizagem negativa, ou seja, a aprendizagem de conhecimentos que seriam utilizados de maneira a alterar a ordem social, como a malandragem, o crime e a corrupção. Um belo exemplo de aprendizagem negativa é o caso das penitenciárias, onde o criminoso aprende com outros criminosos a realizar outros jeitinhos, outras formas de crime e de corrupção. Desta maneira, considero que com o passar do tempo e o uso repetido destes jeitinhos, a curva de aprendizagem pela repetição tenderia a ser cada vez mais inclinada, e poderia resultar na aprendizagem negativa. Ou seja, influenciaria indivíduos que atuam de maneira correta a atuar de maneira incorreta. O gráfico a seguir ilustra este raciocínio.

Gráfico 3 - Curva de aprendizagem pela repetição do mesmo “jeitinho brasileiro”



Por fim, partindo do pressuposto que a cultura brasileira tem por características, dentre outras, a criatividade, a sensibilidade, um “jeitinho” que estimula a capacidade de agir com o jeitinho brasileiro, torna-se relevante a importância de novos estudos que contemplem a cultura nacional, em detrimento de modelos importados.

Considerando que “as organizações são parte de uma sociedade e, portanto, parte de sua cultura” (MOTTA, 1997, p. 40), é possível afirmar que a cultura brasileira exerce influência sobre a forma como as pessoas aprendem a realizar o jeitinho no cotidiano e nas organizações. Desta forma, defendo que o jeitinho brasileiro consiste em um traço da cultura brasileira que acabou sendo incorporado dentro das organizações, sendo que os indivíduos foram aprendendo práticas e experiências baseadas no jeitinho. Além disso, considero

que esta cultura do jeitinho como fórmula do sucesso tem grande probabilidade de resultar em trabalhos e indivíduos predominantemente preguiçosos, malandros e ineficientes.

A capacidade de realização de ações fora das normas e regras não é exclusivamente brasileira, mas uma maneira universal de agir em função de problemas enfrentados e a serem resolvidos no tempo presente, ou seja, no momento logo após a ocorrência da situação problemática. No entanto, esta capacidade de agir fora das normas e do padrão se desvirtuou e se propagou no Brasil a partir de uma expressão romântica e singela denominada jeitinho brasileiro.

Concluo, portanto, que o jeitinho seja uma expressão romanticamente legitimada na sociedade brasileira como um conjunto de habilidades e procedimentos para fugir aos padrões sociais e da burocracia, mas que na verdade não passa de uma forma desonesta de fugir dos padrões, dos valores, princípios, normas consideradas em consenso como corretas.

#### **4CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Entender o jeitinho brasileiro inspira reflexões sobre a cultura brasileira, sobre a cultura organizacional brasileira, e talvez também a chance de saber o porquê de sua realização e disseminação, de entender que a cultura do jeitinho e da malandragem não se encontra somente nos políticos e governantes, mas no próprio povo que os elege. Espera-se que este artigo tenha conseguido proporcionar reflexões sobre o jeitinho brasileiro, considerado romanticamente uma simpática expressão, socialmente aceito, legitimado e tolerado pela população brasileira.

O Brasil caracteriza-se como um país hierárquico, patrimonialista, no qual a posição e a origem social parecem ser elementos que exercem influência direta na definição do que se pode e do que não se pode fazer, na maneira de decidir se o indivíduo está acima da lei ou se terá que cumpri-la (DAMATTA, 1983). Além disso, a cultura brasileira caracteriza-se pelo forte apego à religiosidade e pelo fatalismo, achando que somente Deus decide o destino. Como um país que passou por uma colonização e um regime escravista, aliado a vinda de imigrantes de diversos países, caracteriza-se pela sua diversidade. No entanto, esta diversidade também acarreta conflitos e disparidades sociais, aliada a abismos como nível de escolaridade e de renda, e falta de acesso a informação. Mas parte da sociedade parece já procurar se alinhar aos princípios sociais dominantes nos países desenvolvidos.

DaMatta (1983) citou a expressão “Você sabe com quem está falando?” como um dos símbolos do caráter hierárquico da sociedade brasileira, como uma maneira de o indivíduo se valer da hierarquia para realizar determinada ação. No entanto, o autor expõe que esta expressão não seria uma forma de jeitinho. Na minha interpretação, esta seria claramente uma forma de jeitinho. Por exemplo, se um guarda de trânsito pretendesse multar um indivíduo que errou ao estacionar em local proibido, e de repente o indivíduo procurasse se valer da hierarquia com a expressão “Você sabe com quem está falando?”, isto seria uma forma de jeitinho, pois está sendo contra a norma, contra a ordem, causando prejuízo a sociedade ou ao Estado.

Mas infelizmente este sentido não igualitário da sociedade brasileira já decorre em de sua história e da herança escravista, de um país que ainda não soube lidar com a igualdade. E isso se expande para diversas

ocasiões do cotidiano, que às vezes já são consideradas como normais como, por exemplo, estacionar em local proibido, furar fila, receber algum tipo de benefício da lei, ou querer ser exceção a uma regra geral.

Neste artigo também foram abordadas as características do jeitinho brasileiro. Para ser assim denominado, não necessariamente necessita atender a todas as características. Estas características possuem pontos considerados popularmente como positivos, mas foram realizadas neste artigo críticas com relação a estes aspectos. Assim, considero que os pontos negativos sobressaem sobre pontos positivos como a procura de um caminho criativo e a própria resolução mais rápida.

Estes aspectos influenciam diretamente o que denominei de aprendizagem negativa, ou seja, a aprendizagem de informações e conhecimentos que não auxiliam no progresso social, somente o denigrem e deturpam, e influencia diretamente aqueles que se mantêm dentro das normas, regras, padrões, e daquilo que em consenso é considerado como correto.

Entre as possibilidades de formas de aprendizagem negativa formadas a partir do jeitinho posso citar: a) tratar algo público como se fosse particular; b) acostumar-se a menosprezar uma regra geral e procurar abrir uma exceção; c) utilizar a posição hierárquica para a resolução de problemas, com expressões como “você sabe com quem está falando?”; d) pensar que já que o governo não cuida do que é público, ninguém deve cuidar. E isto resulta em atitudes coniventes com o jeitinho resultando, como pensar que cada um deve cuidar daquilo que é seu, e que somente o governo cuida do que é público, não reclamar e criticar sobre as situações em que o jeitinho ocorre.

Portanto, argumento que a realização do jeitinho brasileiro acaba influenciando outros indivíduos para a realização de ações fora da regra e da norma. Ou seja, a realização do jeitinho pode influenciar aquele indivíduo que pretende realizar um trabalho honesto, sério e digno, mas que de repente observe que outro indivíduo por meio do jeitinho conseguiu vantagem e solucionou o problema de forma mais rápida.

Alterar uma cultura não é uma tarefa fácil e, ainda que seja possível, consiste em um trabalho de longo prazo. No entanto, considera-se que a educação possui um papel importante para a conscientização do brasileiro. Ações de modo improvisado não ocorrem somente no Brasil, mas existem características que distinguem o jeitinho como uma forma típica de improvisação da cultura brasileira e que influenciaram a imagem realizada por outros países sobre o Brasil. Desta maneira, além de instigar a ação de dar um jeito no jeitinho brasileiro, ficam as seguintes questões para reflexão: é mesmo necessária a realização do jeitinho? Com tantas riquezas culturais, seria necessário colocar o jeitinho em um pedestal, como uma característica importante? Não deveríamos combater o argumento que o jeitinho seria um traço de identidade do brasileiro e de sua cultura? Temos conseguido separar as relações pessoais das necessariamente impessoais? Até que ponto os laços de amizade podem interferir no uso do jeitinho?

Há a necessidade da criação de uma agenda de pesquisa sobre este tema pouco explorado na literatura de administração, que consiste no jeitinho brasileiro. Por se tratar de um elemento que faz parte da cultura organizacional brasileira, e que frequentemente acarreta problemas nas organizações pela fuga aos padrões sociais e daquilo que é considerado em consenso como correto, é importante que a opinião pública defenda um seguimento mais rigoroso a normas e leis, e que o brasileiro faça uma reflexão sobre seus comportamentos. Para futuros estudos, sugere-se que sejam desenvolvidas pesquisas que tenham por objetivo analisar se há relação entre a classe social e nível escolar com o jeitinho brasileiro, no intuito de observar se o jeitinho é praticado em

todas as classes e níveis. Sugerem-se ainda estudos em outros países, com o objetivo de identificar se existe uma forma de jeitinho no exterior. Como uma terceira sugestão, futuros estudos podem procurar identificar se há relação entre o subdesenvolvimento e a tendência para legitimação da quebra de regras ou de leis no intuito de atender aos objetivos. Como quarta sugestão, recomendo a análise entre o jeitinho e a crença do indivíduo por papéis sociais definidos e ordenados hierarquicamente.

---

Artigo submetido para avaliação em 11/10/2011 e aceito para publicação em 02/10/2012

---

## **REFERÊNCIAS**

BARBOSA, Lúvia. **O Jeitinho Brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros**. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

CASTOR, Belmiro V. J. **O Brasil não é para amadores: estado, governo e burocracia na terra do jeitinho**. Curitiba: EBEL: IBPQ-PR, 2000.

DaMATTA, R. **Carnaval, malandros e heróis**. 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1983.

DENNIS, Leslie E.; STROH, Linda K. A little jeitinho in Brazil: a case study on International Management. **Journal of Management Education**, v. 21, n. 2, p. 255-261, 1997.

DUARTE, Fernanda. Exploring the interpersonal transaction of the Brazilian Jeitinho in Bureaucratic Contexts. **Organization**, v. 13, n. 4, p. 509-527, 2006.

FONSECA, Carolina S. T., CASTOR, Belmiro V. J. A influência de traços da cultura brasileira sobre a comunicação intra e intercultural no setor automotivo do Paraná. Publ. UEPG. **Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas, Linguagem, Letras e Artes**, Ponta Grossa, v. 13, n. 2, p. 79-92, dez. 2005.

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

FREIRE, G. **Casa-grande & senzala**. 23. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984.

MOTTA, Fernando C. P.; ALCADIPANI, Rafael. Jeitinho Brasileiro, Controle Social e Competição. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 39, n. 1, p. 6-12, Jan./Mar. 1999.

MOTTA, Fernando C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 25-37.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e estratégias do desenvolvimento: elementos de uma sociologia especial da administração**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

SOUZA, Marcos Fernandes de. **A expressão do jeitinho brasileiro em interações via callcenter**. 2005. 239 f. Tese (Doutorado em Letras) – Programa de Pós-Graduação em Letras, Departamento de Letras, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

VIEIRA, Clóvis A.; COSTA, Frederico L.; BARBOSA, L. O. O “jeitinho” brasileiro como um recurso de poder. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v. 16, p. 1-20, abr./jun. 1982.

**O JEITINHO BRASILEIRO: ANALISANDO SUAS CARACTERÍSTICAS E INFLUÊNCIAS NAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS**

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 3. ed. Brasília: Editora da UNB, 2000.

WEICK, Karl; WESTLEY, Francis. Aprendizagem Organizacional: confirmando um oxímoro. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 361-388. (v. 3)

YANOW, Dvora. Seeing Organizational Learning: a 'cultural' view. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 247-268, 2000.