

O Uso do “Jeitinho Brasileiro” como um Recurso de Poder nas Organizações do País

Fabiana Carvalho da Silva Bispo ² fabiana_fgv@yahoo.com.br	Ailton Bispo dos Santos Junior ¹ ailton.bispo@seplag.df.gov.br	Leandro Souza Moura ² lmoura@fgvmail.br
---	--	---

1. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Distrito Federal

2. Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas (Ebape) – Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

RESUMO

As organizações, em geral, dependem de recursos materiais, tecnológicos e de certos tipos de competência técnica para o atingimento de suas metas. Os atores sociais que controlam esses recursos detêm maior poder e poderão se impor aos outros, influenciando os rumos do sistema organizacional e ganhando maior poder. No mundo organizacional, o poder representa domínio, status, uma posição favorável e é também motivo de disputa, sabotagens, coalizões e alguns comportamentos antiéticos. O “jeitinho” é o típico processo por meio do qual alguém atinge um dado objetivo a despeito de determinações contrárias (leis, ordens, regras etc.). Seria uma estratégia de fuga à formalização neutra e igualitária, um instrumento de poder principalmente daqueles que não aceitam a predominância da nacionalidade econômica, ética ou legal para a distribuição dos bens ou serviços, um meio de driblar as leis e normas. O objetivo deste artigo é verificar em que medida o “jeitinho” brasileiro é usado como um recurso de poder nas organizações do país.

Palavras-chave: Poder, organizações, burocracia, “jeitinho brasileiro”.

1. Introdução

No mundo atual, as organizações estão imersas em ambientes de grande complexidade e conviver neles demanda tratamento de divergências e contradições. Na maioria dos casos a tomada de decisão é influenciada negativamente pelo excesso de burocracia.

O uso do jeitinho em determinadas situações constitui uma alternativa para os brasileiros. O fato de a maneira tradicional de agir numa situação não funcionar, ou de não haver tempo suficiente para fazer as coisas acontecerem, deixam de representar graves problemas, pois há sempre outra saída. As normas estabelecidas não representam um obstáculo dado que se pode contornar a situação. Costuma-se associar a prática do “jeitinho” às características da cultura nacional.

O objetivo deste artigo é verificar em que medida o “jeitinho” brasileiro é usado como um recurso de poder nas organizações do país. O poder deve ser visto como a possibilidade de decidir, de estar em posição privilegiada em relação a um determinado grupo. Algumas pessoas, devido às suas relações pessoais, ao seu carisma, ao seu poder de convencimento conseguem, às vezes, obter maior agilidade na resolução de certos problemas, tornando-se então, de algum modo, mais poderosos em relação àqueles que seguem estritamente as normas.

2. As Organizações

Uma organização é um sistema de trabalho que transforma recursos em produtos e serviços.

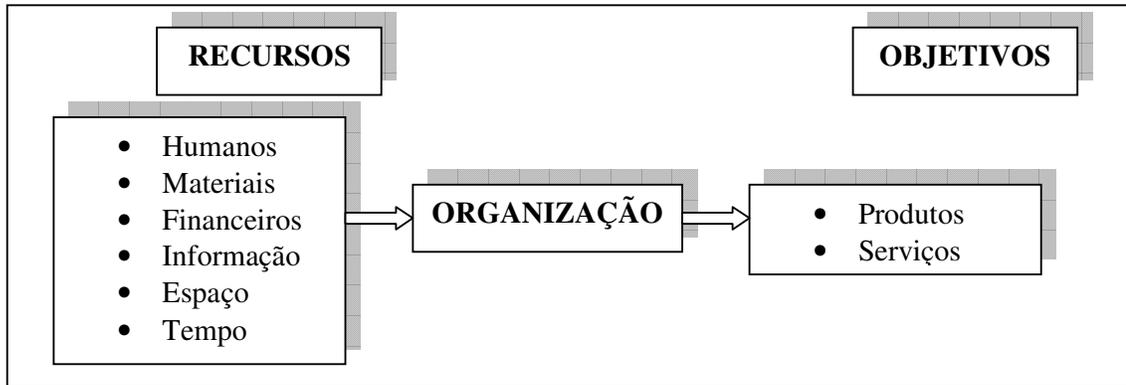


Figura 1. Organização como sistema de trabalho.

A organização, para ZAJDSZNAJDER (1984), seria a composição conceitual dos níveis organizacional e institucional. O nível organizacional é composto pelos objetivos, processos, estrutura, ambiente, indivíduos e grupos, poder (grupo dominante e sua distribuição pela estrutura), mudanças e estratégias. O nível institucional é composto pela identidade, valores, doutrina, padrões de liderança, rituais, simbolismo, poder (foco nos aspectos ritualísticos e simbólicos e no esclarecimento das bases mais inconscientes da vida dos grupos) e discursos.

SMIRCICH (1983) compreende a organização como um organismo adaptativo que existe por meio de processos de trocas com o ambiente. MOTTA E VASCONCELOS (2004) consideram que o modelo clássico vê a empresa como um todo coerente e estruturado por objetivos, em função dos quais, toda a organização seria administrada. Por esse modelo, a organização é vista como uma verdadeira “máquina” cujas diversas engrenagens são planejadas para funcionar harmoniosamente a fim de atingir os mesmos objetivos, obedecendo a uma lógica comum de funcionamento. Uma visão mais atual opõe-se à metáfora da máquina, apresentando a organização como uma esfera cultural e política, fruto de uma construção social baseada nas diversas interações dos grupos que a compõem. De acordo com essa visão, os objetivos e a estrutura organizacional são os produtos das interações do sistema humano a partir do confronto de várias lógicas de ação, valores e interesses políticos.

MOTTA E VASCONCELOS (2004) mencionam também, que de acordo com os trabalhos de autores como Merton, Selznick, Blau e McGregor, as resistências dos atores sociais às estruturas burocráticas se manifestam por meio de fenômenos como a “frenagem” e a criação de normas informais, de rituais de trabalho e práticas oficiais (MERTON, SELZNICK, BLAU e MC GREGOR *apud* MOTTA e VASCONCELOS, 2004). GOULDNER (1954) afirma que a organização não é um instrumento transparente a serviço de objetivos previamente definidos pela direção. De acordo com este autor, uma vez institucionalizadas, as regras e valores oficiais estruturam em parte as interações humanas, mas não as determinam.

MORGAN (1996), metaforicamente, descreve que as organizações podem ser vistas como arenas competitivas onde os indivíduos buscam seus interesses particulares por intermédio dos meios oferecidos pelas estruturas e regras burocráticas. Nessa busca, os atores sociais devem organizar a cooperação entre si.

As organizações, em geral, dependem de recursos materiais, tecnológicos e de certos tipos de competência técnica para o atingimento de suas metas. Os atores sociais que controlam esses recursos detêm maior poder e poderão de impor aos outros, influenciando os rumos do sistema organizacional e ganhando maior poder.

3. O Significado do Poder

Na opinião de SROUR (1998), o poder pode ser visto como a possibilidade de decidir, de estar em posição privilegiada a um determinado grupo. Além disso, esse autor também considera que o poder está ligado às relações sociais uma vez que é a partir destas que se faz presente e que se faz necessário, atuando nos processo de articulação, controle, arbitragem e de deliberação.

MORGAN (1996) define poder como um meio pelo qual conflitos de interesses são resolvidos. Para este autor, o poder influencia quem consegue o que, quando e como, ou seja, o indivíduo ou o grupo dotado de poder pode influenciar o comportamento e os resultados de outras pessoas.

Esse mesmo autor destrincha as principais fontes de poder em quatorze pontos, a saber:

- Autoridade formal – um tipo de poder legitimado que é respeitado e conhecido por aqueles com quem se interage.
- Controle sobre recursos escassos – toda organização depende, para perpetuar-se na sua existência, de um fluxo adequado de recursos. A habilidade em exercer o controle sobre qualquer um desses recursos é uma importante fonte de poder.
- Uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos – considerados como instrumentos racionais que pretendem ajudar no desempenho de uma tarefa.
- Controle do processo decisório – considerando as organizações como um sistema de tomada de decisões, o indivíduo ou grupo que possa agir de modo claro no processo de tomada de decisão tem o poder de exercer uma grande influência na organização.
- Controle do conhecimento e da informação – controlando o conhecimento e a informação, uma pessoa pode sistematicamente influenciar a definição das situações organizacionais e criar padrões de dependência.
- Controle dos limites – monitorando e controlando as transações de interface bilaterais (grupos de trabalho, departamentos, organização e o ambiente dentre outros), as pessoas são capazes de obter considerável poder.
- Habilidades de lidar com incerteza – a habilidade de lidar com incertezas dá ao indivíduo, grupo ou subunidade considerável poder no todo.
- Controle da tecnologia – a tecnologia aumenta as habilidades humanas de manipular, controlar e impor-se sobre o ambiente.
- Alianças interpessoais, redes e controle da organização informal – podem proporcionar a um indivíduo informações, “a priori”, de desenvolvimentos que sejam importantes aos seus interesses e exercer várias formas de influência interpessoal.
- Controle das contra-organizações – estabelecimento e controle daquilo que pode ser chamado de contra-organizações (sindicatos).
- Simbolismo e administração do significado – a habilidade que tem uma pessoa para persuadir os demais a idealizar realidades que sejam mais interessantes para alguém perseguir.
- Sexo e administração das relações entre os sexos – a capacidade de controlar e gerenciar as relações entre os sexos é uma forma de poder.

- Fatores estruturais que definem o estágio da ação – é extremamente importante distinguir entre manifestações superficiais e a estrutura profunda e real do poder
- O poder que já se tem – o poder é caminho para o poder e, com freqüência, é possível usá-lo para adquirir mais poder ainda.

Para GALBRAITH (1986) as fontes do poder estão na personalidade, na propriedade e na organização. Os instrumentos ou atributos para exercê-lo são: o poder condigno; o compensatório e o condicionado. O poder condigno refere-se à submissão imposta por meio da capacidade de impor às preferências do indivíduo ou do grupo uma alternativa suficientemente desagradável ou dolorosa para levá-lo a abandonar suas preferências. O poder compensatório, por sua vez, é baseado na recompensa positiva, de forma que a submissão é obtida através da oferta de algo de valor ao indivíduo ou grupo que, por esta razão, submetesse. O poder condigno é exercido mediante a mudança de uma convicção, de uma crença.

Para KRAUSZ (1991) a eficiência do poder depende do potencial do influenciador, do nível de aceitação do influenciado, da interdependência entre ambos e da influência do contexto social. No mundo organizacional, o poder representa domínio, status, uma posição favorável e é também motivo de disputa, sabotagens, coalizões e alguns comportamentos antiéticos. Muitas pessoas definem o poder como algo que corrompe os indivíduos.

4. Cultura Organizacional Brasileira

Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido. FLEURY E FISCHER (1989, p. 117) estabelecem que:

“A cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação”.

MOTTA e VASCONCELLOS (2004) por sua vez, argumentam que as culturas freqüentemente são formadas rapidamente, dependendo da missão da organização e do que é requerido para seu sucesso: qualidade, eficiência, confiabilidade do produto, serviço ao consumidor, inovação, trabalho árduo, lealdade etc. Quando uma organização nasce, seus membros liberam muita energia para fazê-la funcionar. Como os sistemas de recompensas, políticas, procedimentos e regras que governam o trabalho são formalmente documentados, eles começam a ter impacto mais específico na modelagem da cultura inicial, sugerindo que comportamentos e atitudes são importantes para o êxito em cada unidade de trabalho. Os objetivos, princípios, valores, e especialmente o comportamento dos fundadores fornecem importantes indicações sobre o que realmente se quer dos empregados agora e no futuro.

É fundamental compreender o contexto cultural no qual os brasileiros desenvolvem suas práticas administrativas a fim de compreender algumas atitudes a alguns comportamentos característicos de nossos gestores e empreendedores. A cultura do gestor brasileiro é conhecida internacionalmente pela sua flexibilidade e adaptabilidade.

FREITAS (1997) desenvolveu um estudo com o objetivo de levantar alguns traços brasileiros presentes nas organizações, que viriam a auxiliar no processo de análise organizacional, e salientou cinco deles como representantes mais marcantes. Vide quadro 1 a seguir.

Tabela 1. Alguns traços brasileiros e características-chave

Traço	Características-chave
1. Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais • Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais • Passividade e aceitação dos grupos inferiores
2. Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade baseada em relações pessoais • Busca de proximidade e afeto nas relações • Paternalismo: domínio moral e econômico
3. Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social • Jeitinho
4. Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> • Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
5. Aventureiro	<ul style="list-style-type: none"> • Mais sonhador do que disciplinado • Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.

Fonte: FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991.

PRATES e BARROS (1997), levando-se em consideração os traços culturais da sociedade brasileira, desenvolveram um modelo de ação cultural brasileiro na gestão empresarial que influencia no estilo brasileiro de administrar.

Este modelo pode ser caracterizado como um sistema composto de quatro subsistemas: (1) o institucional ou formal; (2) o pessoal ou informal; (3) o dos líderes, reunindo traços encontrados naqueles que detêm o poder e (4) o dos liderados, que abrange os aspectos mais próximos daqueles subordinados ao poder. Trata-se de uma visão dinâmica e relativa na qual qualquer cidadão pode, a depender da situação em que se encontre, transitar pelos diversos subsistemas. A dinâmica dessas interações leva os subsistemas a se interceptarem, encontrando-se, nesse ponto, traços culturais comuns.

São quatro intersecções caracterizadas pela concentração de poder, pelo personalismo, pela postura do expectador e pelo evitar conflitos. Esses subsistemas também estão articulados por traços culturais especiais, que, em última análise, são os responsáveis pela não ruptura do sistema como um todo. Esses traços são: o paternalismo; a lealdade às pessoas; o formalismo e a flexibilidade. São características culturais brasileiras, que ora potencializam e fortalecem a sistematização do sistema de gestão, e ora rigidamente a ele se contrapõem como fruto de sua própria estrutura contraditória.

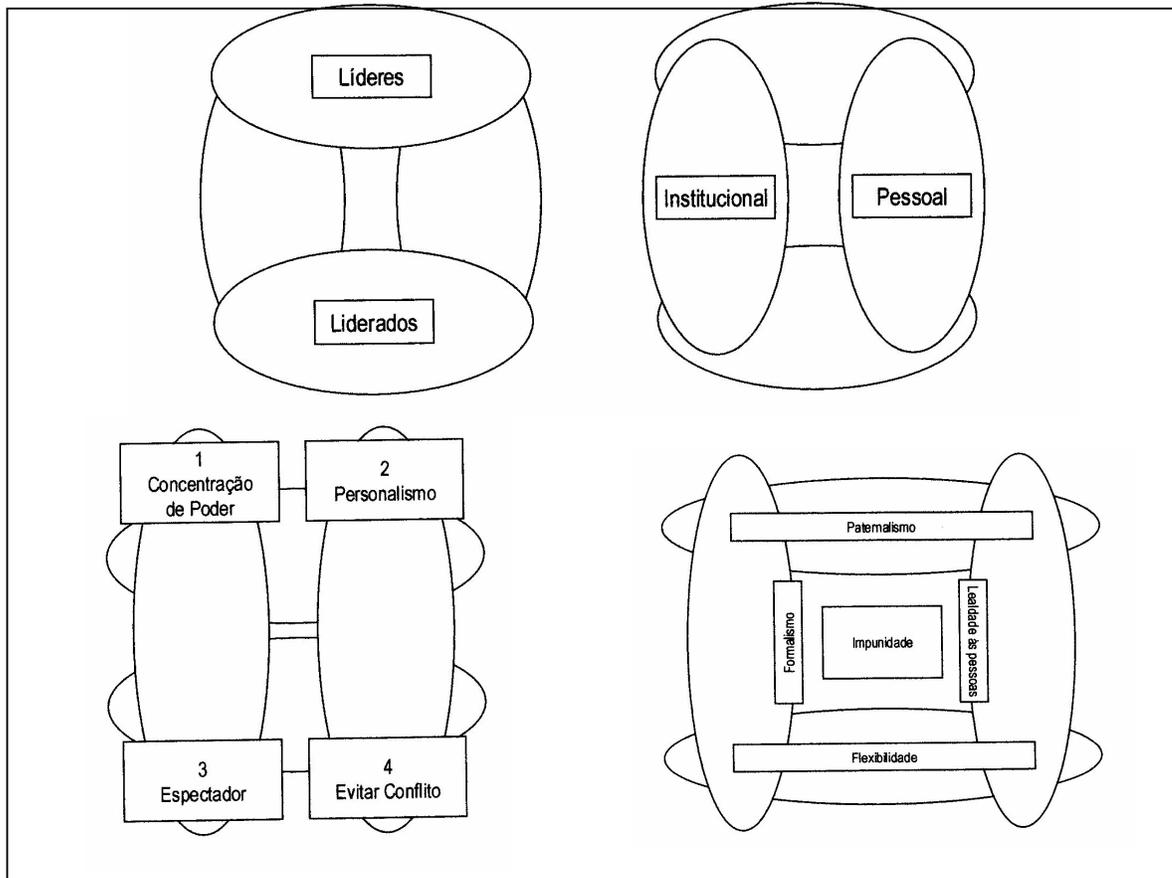


Figura 2. Modelo de Ação Cultural Brasileira na Gestão Empresarial.

Fonte: PRATES, Marco Aurélio Spyer; BARROS, Betania Tanure. **O Estilo Brasileiro de Administrar**. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997, pp. 55-69.

Para PRATES e BARROS (1997), o sistema de ação cultural brasileiro tem como resultado global um estilo de ser brasileiro, que por sua vez, influencia no estilo brasileiro de administrar. Segundo os mesmos, a capacidade de flutuar nos espaços dos líderes e dos liderados, do institucional e pessoal, ligando-os por meio do paternalismo e da flexibilidade, do formalismo e da lealdade pessoal, explica alguns paradoxos da sociedade brasileira que possui a arte de conviver com os opostos.

5. O Estilo Brasileiro de Administrar

Em linhas gerais, BARROS e PRATES (1996) apresentam aspectos do estilo brasileiro de administrar. Segundo esses autores, tal estilo está fortemente influenciado por fatores culturais. Diversos aspectos da cultura brasileira fornecem subsídios para diferentes ações, tanto das organizações econômicas, quanto do próprio governo.

Ainda de acordo com esses autores, o estilo brasileiro de administrar é caracterizado pela relação de poder, pois as decisões são unilaterais e os comandados devem aguardar a determinação das diretrizes sem questioná-las. O chefe deve ter respostas e soluções para todos os problemas, tanto rotineiros quanto estratégicos. A gestão empresarial é considerada uma atividade flexível, exigindo decisões rápidas e adaptadas às mudanças, o que confere ao gestor brasileiro uma dificuldade de se enquadrar nas normas e regras devido ao excesso de formalismo. A liderança é marcada pela busca incondicional de resultados. O líder se destaca

e exerce, na maioria das vezes, uma gerência forte em que a consulta a outras áreas de poder é baixa ou simbólica. A atitude dos liderados brasileiros não impõe uma barreira à extensão da autoridade de seus chefes. A provisão de cargos, as promoções e premiações geralmente observam critérios de confiança, lealdade e tempo de serviço dos funcionários, em detrimento de sua produtividade ou da qualidade do serviço prestado.

Esses autores afirmam ainda que o comportamento gerencial brasileiro é marcado pela impunidade, visto que a permissividade é sempre concedida e aceita pelos laços paternalistas e formalistas das relações pessoais e institucionais. As estruturas organizacionais são valorizadas ao extremo, busca-se evitar o conflito para não se tirar a estabilidade das estruturas.

BERTERO (1989) diz que as organizações são caracterizadas por situações de ambigüidade e incerteza. A análise do processo decisório mostra as diferentes manifestações do poder e da política e suas relações com a cultura das organizações, que mostra quem decide, por qual processo, quais são os resultados, quem perde e quem ganha, quais são as justificativas etc. BARROS e PRATES (1996) consideram que a concentração de poder marca a unicidade das decisões mesmo que haja participação coletiva nas mesmas, ou seja, o processo decisório nas organizações brasileiras tende a ser centralizado, residindo no chefe a última instância para a tomada de decisões. No Brasil, a transferência de responsabilidade de decisões ocorre em todos os níveis. Outro ponto que esses autores consideram é que o erro não é bem tolerado no Brasil.

A estrutura organizacional brasileira é também influenciada pela característica de concentração de poder e personalismo, o que conduz, segundo BARROS e PRATES (1996), a um modelo funcional acentuadamente piramidal e integrado no nível hierárquico mais elevado. O formalismo é reforçado pelo poder da hierarquia gerando um tipo de organização baseado na burocracia completa. Outro aspecto a ser destacado é o processo de reuniões durante as quais várias decisões podem ou não ser tomadas. Este evento é bastante influenciado pelo traço de evitar conflitos. A reunião é considerada um acontecimento social em que as relações devem ser preservadas.

No que se refere ao processo de inovação e mudança, BARROS e PRATES (1996) consideram que a característica cultural de evitar conflitos dá ao brasileiro uma capacidade de flexibilidade e de raciocínio estratégico capaz de vencer obstáculos. Quanto ao processo de motivação, esses mesmos autores destacam que a impunidade e a falta de igualdade no tratamento tendem a gerar um clima de baixa motivação e de grande permissividade nas organizações.

6. Burocracia

Segundo o conceito popular, a burocracia é visualizada geralmente como uma empresa ou organização onde o papelório se multiplica e se avoluma, impedindo as soluções rápidas ou eficientes. O termo também é empregado com o sentido de apego dos funcionários aos regulamentos e rotinas, causando ineficiência à organização. O leigo passou a dar o nome de burocracia aos defeitos do sistema e não ao sistema em si mesmo.

Para WEBER (2000), a burocracia é a organização eficiente por excelência. Para conseguir essa eficiência, a burocracia precisa detalhar antecipadamente e nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas. Segundo este renomado autor, a burocracia tem as seguintes características principais: (1) É uma organização ligada por normas e regulamentos previamente estabelecidos por escrito; (2) É uma organização ligada por comunicações escritas. As regras, decisões e ações administrativas são formuladas e registradas por escrito. Daí o caráter formal da burocracia; (3) A burocracia é uma organização que se caracteriza por

uma sistemática divisão do trabalho; (4) Caráter impessoal. A administração da burocracia é realizada sem considerar as pessoas como pessoas, mas como ocupantes de cargos e de funções. O poder de cada pessoa é impessoal e deriva do cargo que ocupa; (5) É uma organização que estabelece os cargos segundo o princípio da hierarquia; (6) É uma organização que fixa as regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo. O funcionário não pode fazer o que quiser, mas o que a burocracia impõe que ele faça; (7) É uma organização na qual a escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica e não em preferências pessoais; (8) É uma organização que se baseia na separação entre a propriedade e a administração; (9) É uma organização que se caracteriza pela profissionalização dos seus participantes; (10) Todos os funcionários se comportam de acordo com as normas e regulamentos da organização, a fim de que esta atinja a máxima eficiência possível.

O próprio Weber notou a fragilidade da estrutura burocrática, que enfrenta um dilema típico: de um lado, existem pressões constantes de forças exteriores para encorajar o burocrata a seguir outras normas diferentes das da organização e, de outro lado, o compromisso dos subordinados com as regras burocráticas tende a se enfraquecer gradativamente. GOULDNER (1954) considera que a supervisão intensa existente em ambientes burocráticos deteriora as relações entre superior e subordinado e viola as normas informais do grupo. Por outro lado, a excessiva formulação de regras burocráticas funciona como um símbolo de desconfiança nas pessoas e nas suas intenções.

Em face da exigência de controle que norteia a maioria das atividades organizacionais burocráticas é que surgem as maneiras de driblar a burocracia. BARBOSA (1992) argumenta que para sobreviver dentro desse sistema, a solução escolhida, o “jeitinho”, parte de pressupostos opostos aos que norteiam a burocracia. Na opinião deste autor, uma vez que a máquina burocrática é teoricamente racional, impessoal, anônima e faz uso de categorias intelectuais, o “jeitinho” lança mão de categorias emocionais. Mas o que é este tal “jeitinho”?

7. O “jeitinho” Brasileiro

Para DAMATTA (1988) o “jeitinho” é o resultado da distinção que existe na sociedade brasileira entre a noção de indivíduo e de pessoa. Para ele as duas noções operam simultaneamente, desde o processo de formação do Brasil, constante numa dialética que interfere incessantemente na operação do sistema social. É possível fazer funcionar o “jeitinho” porque o assunto começa sempre com alguém que conhece alguém que pode ajudar a resolver mais rapidamente e com menos complicações e burocracia uma situação dada. Dessa forma, utilizar o “jeitinho” em determinadas situações consiste em uma alternativa para os brasileiros. As normas estabelecidas não representam um obstáculo visto que elas podem ser contornadas ou interpretadas de outra forma.

Para GERREIRO RAMOS (1966), o formalismo acarreta a prática do “jeito”. O “jeito” é tanto mais eficaz quanto mais o exercício do poder público se acha submetido a interesses de famílias ou de clãs, no sentido lato do termo. O formalismo, de acordo com RIGGS (1964), é a diferença entre a conduta concreta e a norma que estabelece como essa conduta deveria ser, sem que tal diferença implique punição para o infrator da norma, ou seja, a diferença entre o que a lei diz e aquilo que acontece de fato, sem que isso gere punição para o infrator da lei. A existência do formalismo, segundo esse autor, faz com que as instituições e as pessoas possam dar, negar, vetar e consentir. Para VIEIRA *et al* (1982) o acentuado formalismo que se faz presente na realidade brasileira proporciona a prática do “jeitinho”, ou seja, a maneira pela qual se pode resolver as dificuldades sem contrariar as normas e leis.

De acordo com MOTTA e ALCADIPANI (1999) as relações paternalistas com envolvimento ambigüamente cordiais-afetivos e autoritários violentos são lugares-comuns na história da formação da sociedade brasileira e a existência dessas características ainda persiste nas organizações locais. Há ainda, no povo brasileiro, uma aversão aos ritualismos sociais que explicitam as diferenças entre as pessoas, que deixam claras a hierarquia e as desigualdades, quer sejam de poder, quer sejam sociais. Para esses mesmos autores, no Brasil, verifica-se a cultura da pessoalidade, ou seja, o grande valor atribuído à pessoa, sendo que o pessoalmente íntimo é colocado, no mais das vezes, sobre o interesse da coletividade. Os interesses pessoais são tidos como mais importantes do que os do conjunto da sociedade, ocasionando falta de coesão na vida social brasileira na medida em que cada um favorece os seus e os membros de seu “clã”, em detrimento do interesse coletivo.

Na visão desses autores quem concede o “jeitinho” reavalia a justiça de leis e normas, que muitas vezes são vistas como inadequadas e extremamente impositoras. Além disso, aquele que o concede tem seu poder discretamente fortalecido na medida em que passa de um simples cumpridor da lei para um avaliador de sua pertinência e aplicação. Como instituição cultural brasileira, o “jeitinho” pode ser encarado como um mecanismo de controle social que foi socialmente construído.

Portanto, o “jeitinho” é uma prática social que não está limitada às relações entre burocracia e usuário, pois extrapola este contexto e influencia as atitudes e comportamentos dos indivíduos no tratamento e resolução dos obstáculos produzidos na vida.

No ambiente organizacional brasileiro, via de regra, há grande flexibilidade e uma real capacidade de adaptação por meio de formas não convencionais para a solução de problemas.

A cada dia torna-se fundamental demonstrar flexibilidade e procurar saídas pouco tradicionais para encontrar solução para os problemas cotidianos. A criatividade revela-se como um valor essencial que estimula a confiança em si, mas por outro lado, reforça a ausência de planificação. Esta maneira de agir é estreitamente ligada à filosofia “de jeitinho” que facilita a flexibilidade e a capacidade de adaptação, mas que representa uma total desconfiança nas regras universais e uma dificuldade de disciplina. FACHINELLI (2002) considera que esta flexibilidade significa que as regras estão sendo quebradas freqüentemente.

A prática do “jeitinho” é usada para “driblar” determinações que, se fossem levadas em conta, impossibilitariam a realização da ação pretendida pela pessoa que o solicita, valorizando, assim, o pessoal em detrimento do universal. Quem nunca ouviu alguém pedir para dar um “jeitinho” para agilizar ou facilitar determinado processo ou atividade driblando normas ou regras?

Segundo BARBOSA (1992) o “jeitinho” é uma prática resultante de algum fato considerado indesejável. Ele é utilizado porque se sabe que a sua não-utilização implica perda de tempo, conflitos, prejuízos, etc.

Para VIEIRA *et al* (1982) a prática do “jeitinho” é permissível e socialmente aceitável nas organizações onde o processo de burocratização ainda não consumou sua hegemonia. Seria uma estratégia de fuga à formalização neutra e igualitária, um instrumento de poder principalmente daqueles que não aceitam a predominância da racionalidade econômica, ética ou legal para a distribuição dos bens ou serviços. Um instrumento de poder não restrito apenas aos líderes das organizações. O “jeitinho” é uma forma de driblar a burocracia e adiantar processos, um mecanismo de poder fazer as coisas darem certo e uma forma de agilizar algum tipo de procedimento através da quebra de lei ou norma preestabelecida.

8. Considerações Finais

A prática do “jeitinho” não é uma característica psicológica do brasileiro e sim um subproduto do formalismo, porque é por meio desta característica que a organização desenvolve possibilidades de dar e negar, vetar e consentir. Sua prática é mais permissível e socialmente aceitável naquelas organizações em que o processo de burocratização ainda não consumou sua hegemonia.

O “jeitinho” não pode deixar de ser, portanto, um recurso de poder na medida em que distingue os que podem e os que devem, os que têm e os que não têm, enfim, as pessoas e os indivíduos, quando é necessário encontrar uma saída onde as regras não são favoráveis.

Em uma época na qual a flexibilidade, a agilidade e a criatividade estão em alta nas organizações, o “jeitinho” pode se traduzir em uma vantagem competitiva para os brasileiros e suas organizações, ainda que adquirida de maneira pouco ortodoxa, construída socialmente, como vimos, e oriunda, dentre outras coisas, de uma relação de poder conservadora. Entretanto há que se considerar que a linha que separa o “jeitinho” da corrupção é muito tênue e precisa ser amplamente discutida.

9. Referências

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 2, p. 52-73, 2005

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

BARROS Betânia Tanure de; PRATES Marco Aurélio Spyer. *O Estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996

BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M.T. (Org.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

DA MATTA, Roberto . *Carnavais, Malandros e Heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro: Zahar, 1988

FACHINELLI, Ana Cristina. *La culture stratégique brésilienne et lês enjeux de l’information. Amérique – terre d’utopies. Lês défis de la communication sociale*. Salvador, 2002.

FLEURY, Maria Teresa; FISCHER, Rosa. Maria. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, 1991.

GALBRAITH. J. Keneth. *Anatomia do poder*. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

GOULDNER, Alvir. *Patterns of industrial bureaucracy*. Glencoe: Free Press, 1954.

KRAUSZ, Rosa R. *Compartilhando o poder nas organizações*. São Paulo: Nobel, 1991.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando. C. Prestes; VASCONCELOS, I. F. G. Teoria geral da administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOTTA, Fernando C. Prestes; ALCAPADIPANI, Rafael. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. Revista de Administração de Empresa, vol. 39. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

PRATES, Marco Aurélio Spyer; BARROS, Betania Tanure. O Estilo Brasileiro de Administrar. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997, pp. 55-69.

PIRES, José Calixto; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. RAP. Rio de Janeiro, pp:81-105, Jan./Fev. 2006

RAMOS, Alberto Guerreiro. A nova ciência das organizações - uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

_____. Administração e estratégia do desenvolvimento: elementos de uma sociologia especial da administração. Rio de Janeiro: FGV, Serv. de Publicações, 1966.

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

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-358, set. 1983.

SROUR, Robert Henry. Poder, cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VIEIRA, Clóvis Abreu; COSTA, Frederico Lustosa; BARBOSA; Lázaro Oliveira.. O jeitinho brasileiro como um recurso de poder. In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, vol.16, abr./jun 1982

WEBER, Max. Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. 4 ed. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 2000.

ZAJDSZNAJDER, Luciano. Um roteiro da pesquisa organizacional. Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 19, n. 4, out./dez. 1984, p. 38 a 43.