



## ANÁLISE DO CONCEITO DE “JEITINHO BRASILEIRO” COMO MECANISMO DE PROVEITO E SUAS DESVANTAGENS SOCIAIS

### CONCEPT ANALYSIS OF THE "JEITINHO BRASILEIRO" AS A MECHANISM OF AVAIL AND ITS SOCIAL DISADVANTAGES

Melissa Cristina Forato Souza<sup>1</sup>  
Gisele Nepomuceno Ferreira<sup>2</sup>

#### RESUMO

Este artigo trata de um traço cultural brasileiro conhecido como “jeitinho brasileiro” ou simplesmente “jeitinho” e de sua interface com a Administração Pública. O objetivo foi o de confrontar as visões de diferentes autores que já trataram do assunto e procurar entender se o jeitinho poderia ser considerado uma saída válida e aceitável para resolução de problemas dentro da Gestão Pública ou se, pelo contrário, poderia configurar-se como uma violação de um dos princípios da Administração Pública, o da impessoalidade. Foi realizado levantamento da literatura existente nas bases de dados do Portal Periódicos Capes, SciELO, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), tendo sido aplicados os seguintes descritores: “jeitinho brasileiro”, “traços culturais”, “formalismo”. Alguns pontos positivos foram apontados pelos autores como relacionados à prática do jeitinho, tais como flexibilidade, criatividade, entre outros. Também alguns fatores negativos foram levantados, como a falta de objetividade e o caráter individualista do jeitinho. De uma forma geral, entendeu-se que o jeitinho pode ser considerado um produto do formalismo e, quando aplicado como mecanismo de resolução de problemas, pode caracterizar violação do princípio da impessoalidade, bem como pode encobrir a raiz dos problemas, uma vez que se ocupa de resolver situações pontuais.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Jeitinho brasileiro*. Traços culturais. Cultura organizacional.

#### ABSTRACT

This article analyzes a Brazilian cultural trait known as "Jeitinho Brasileiro" or simply "jeitinho" and its interface with Public Administration. The objective was to compare the views of different authors who have studied the issue and try to understand if the “jeitinho brasileiro” could be considered a valid and acceptable output for troubleshooting in Public Management or, on the contrary, if it could be configured as impersonality - a violation of the principles of Public Administration. Methodology: a survey of the existing literature was conducted in the following databases: Portal periódicos Capes, Scielo, Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations (BDTD), with the following descriptors: "Jeitinho Brasileiro", "cultural traits", "formalism". Results: Some positive points were singled out by the authors as related to the practice of the “jeitinho”, such as flexibility, creativity, among others. Also, some negative factors have been raised, such as the lack of objectivity and the individualistic character of the “jeitinho”. Conclusion: generally, we conclude that the “jeitinho brasileiro” can be considered a product of formalism and, when applied as a means of problem solving, can become a violation of the principle of impersonality and also, cover up the cause of the problems, since it is only able to solve specific situations..

**KEYWORDS:** *Jeitinho brasileiro*. Cultural traits. Organizational culture.

<sup>1</sup> Licenciatura em Letras pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP); Especialização em Gestão Empresarial pela Unisepe. Profissional administrativa da Secretaria de Pós-graduação do Programa de Tocoginecologia da Faculdade de Ciências Médicas/UNICAMP. Campinas, SP. E-mail: [melissaf@fcm.unicamp.br](mailto:melissaf@fcm.unicamp.br) - ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7301-8197>

<sup>2</sup> Mestranda do curso de Desenvolvimento Humano pelo Programa de Pós-Graduação; Mestrado pela UNITAU. Campinas, SP. E-mail: [gisele.nepomuceno@hotmail.com](mailto:gisele.nepomuceno@hotmail.com).

**Submetido em:** 13/05/2016 – **Aceito em:** 06/09/2016.

## INTRODUÇÃO

Neste trabalho fazemos uma análise acerca do conceito de ‘jeitinho brasileiro’, ou tão somente ‘jeitinho’, entendido aqui como “sempre uma forma ‘especial’ de se resolver um problema ou uma situação difícil ou proibida; ou uma solução criativa para alguma emergência, seja sob a forma de burla a alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob forma de conciliação, esperteza ou habilidade” (BARBOSA, 1992 p.41). Dentro do contexto da Gestão Pública no Brasil, é conhecida da maioria das pessoas a prática do jeitinho como forma de burlar questões burocráticas e resolver problemas por caminhos não convencionais. Chama-nos a atenção o fato de que essa prática, tão comum e disseminada, levante opiniões às vezes tão contrárias entre si: há quem o defenda, como vantagem característica do brasileiro - a qual denotaria criatividade – e há quem o condene, alegando ser simplesmente falta de profissionalismo ou condescendência. Há também quem se coloque de forma a defender ou condenar conforme o contexto em que o jeitinho ocorre.

Como traço característico da cultura brasileira, é natural que o jeitinho permeie a cultura das organizações, aqui definida como “o conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos que a particularizam frente às demais” (BERGE, 2012). Contudo, não há ainda consenso sobre como a Gestão de Pessoas deva atuar frente a essa realidade.

Portanto, o objetivo deste trabalho é procurar entender e analisar a prática do jeitinho brasileiro dentro do contexto da Cultura Organizacional na Administração Pública, suas nuances, vantagens, desvantagens e consequências mais evidentes. Procura-se investigar, em quais condições encontramos vertentes positivas e negativas decorrentes da prática de solucionar problemas usando do jeitinho. Colocando de outra maneira, nosso problema de pesquisa é investigar a discussões teóricas existentes sobre o tema do jeitinho dentro do contexto da Gestão Pública.

Dessa forma, este artigo questiona se o jeitinho seria uma vantagem ou um problema, ou ainda, se ambas as hipóteses estariam corretas, dependendo de outros fatores extrínsecos. Neste sentido, indaga-se: será que a prática do jeitinho é mais que simplesmente contornar a situação e se constitui numa prática de má-fé, uma vez que valorizando o pessoal em prejuízo do universal, feriria o princípio da impessoalidade na administração pública, presente no artigo 37 da Constituição Federal de 1988? O trabalho deste tema se faz necessário, pois, embora seja quase consenso entre os estudiosos que o jeitinho seja prática largamente difundida nas organizações brasileiras, ainda há poucos trabalhos que relacionam o jeitinho ao trabalho da Gestão de Pessoas.

Num primeiro momento, buscaremos contextualizar a questão do jeitinho como traço cultural, dentro da chamada cultura organizacional. A seguir, trataremos das definições e nuances do jeitinho brasileiro apresentadas pelos autores levantados na revisão de literatura, relacionando-os entre si e buscando analisar de que forma esse traço cultural tão marcante da

sociedade brasileira poderia ser mais bem aproveitado pelos gestores dentro da administração pública.

## REVISÃO DA LITERATURA

### *A Cultura organizacional*

A cultura para Pires e Macêdo (2006, p.83) “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 administração precisa estar ciente dos aspectos comportamentais dos indivíduos que se relacionam com a organização já que, em alguns casos, esses aspectos comportamentais influenciam e até limitam a ação administrativa. Dessa forma, um melhor entendimento destas características comportamentais e culturais se torna necessário (MACHADO; CARVALHO, 2006).

Para Chiavenato (2005), cultura organizacional é um padrão de assuntos básicos compartilhados que determinado grupo aprendeu e utiliza como forma de resolução de problemas. Para ele, numa visão mais profunda, é a cultura organizacional quem define a missão e os objetivos da organização. Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais que orientam o comportamento dos membros da organização, suas maneiras de pensar e de fazer as coisas, além de ser a responsável por conferir identidade à organização e a distinguir das demais (CHIAVENATO, 2004).

A cultura organizacional sofre influência direta da cultura na qual está inserida, porque organizações são parte da sociedade e, nesse sentido, são parte da sua cultura (FREITAS, 1997). O contexto cultural influencia a forma como se configuram as relações de trabalho no ambiente organizacional (SHIMONISHI; MACHADO-DA-SILVA, 2003). Decifrar a cultura de uma organização implica estabelecer uma interdependência entre a cultura da empresa e as estruturas sociais, históricas, leis, moral, entre outros diversos fatores que formam os traços culturais da sociedade na qual a organização está inserida (FREITAS, 1997). É importante percebermos traços culturais que refletem sobre a gestão precisam ser analisados com as lentes da cultura organizacional, fortemente influenciadas por elementos da cultura nacional (BERGUE, 2012a).

### *Os aspectos culturais brasileiros na cultura das organizações*

Sabe-se que as organizações brasileiras possuem características bastante peculiares em relação às organizações de outras culturas ou outros países e que refletem os valores culturais da sociedade que a envolve (PIRES; MACÊDO, 2006). Nas palavras de Silva (2011, p.136):

A cultura nacional e a organizacional influenciam as práticas sociais e reproduz através dessas características da cultura brasileira. Não se trata de características que só podem ser visualizadas em determinada instituição, mas que essas pertencem a um povo, que também fazem parte das instituições brasileiras. Práticas que são consideradas um corpo estranho dentro da organização, muitas vezes, só estão reproduzindo qualidades que são próprias da cultura nacional.

Freitas (1997) destaca cinco traços brasileiros mais intimamente influentes no âmbito organizacional: a hierarquia e o patriarcalismo – responsáveis pelo distanciamento entre chefias e subordinados; o afeto – ou ‘afetismo’ – aqui entendida como a preferência pelas relações amigáveis, focadas na conciliação; a malandragem – terreno fértil do jeitinho – pois o autor entende o malandro como o ‘mestre’ da arte do jeitinho (1997, p.22), aquele que resolve problemas com criatividade e inovação; o sensualismo, ou seja, a capacidade de utilizar da malícia para alcançar algum objetivo e espírito aventureiro, caracterizado pela busca por bons resultados a custo de pouco esforço.

Outra sistematização interessante é a do estudo de Shimonishi e Machado-da-Silva (2003), que relacionaram em seu trabalho os seguintes traços culturais: receptividade ao estrangeiro, orientação para o curto prazo, aversão à sistematização do trabalho, personalismo, protecionismo, aversão à incerteza, jeitinho e formalismo. Nesta esquematização, o jeitinho possui caráter tanto positivo quanto negativo: como positivo teríamos o jeitinho que se mostra flexível, rápido, capaz de improvisar. Como negativo, quando utilizado como recurso de poder, do tipo personalista, com atitudes como “você sabe com quem está falando?”, ou ainda, quando caracterizasse corrupção, o que para os autores aconteceria quando envolvesse ganhos pecuniários.

Fernandes (2006) identificou cinco traços: a Hierarquia, a Ambiguidade – essa busca constante pelo meio-termo - a Sociedade Relacional – desejo pelas relações próximas e íntimas - o Jeitinho e a Malandragem. O autor também associa o jeitinho à malandragem, embora os diferencie entre si, pelo critério da ‘vantagem’, que é requisito para o segundo, mas não para o primeiro. Seriam características do jeitinho a flexibilidade, o formalismo, o saber relacionar-se, e a capacidade de adaptação (FERNANDES, 2006, p.90).

Nesse sentido das análises dos traços culturais, Alcadipani e Crubelatte (2003) fazem uma ressalva: embora tais traços culturais pareçam à primeira vista abrangentes, típicos, exclusivos e característicos de uma unidade denominada cultura brasileira, não se pode ignorar a heterogeneidade da ‘cultura brasileira’, com nuances, especificidades regionais, locais e individuais. Também Pires e Macêdo (2006), defendem que a realidade brasileira é muito mais complexa do que normalmente tem-se procurado descrevê-la. 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.

## *O jeitinho brasileiro e suas interfaces*

O traço cultural brasileiro que nos interessa neste trabalho é o jeitinho, ou jeitinho brasileiro. A respeito dele, pode-se atribuir uma concepção negativa ou positiva (MAIA, 2010). Diante de uma perspectiva positiva se revela como uma maneira original do brasileiro de harmonizar leis e práticas cotidianas (MAIA, 2010).

Em seu trabalho, Moisés (2014) faz um estudo semiótico da expressão jeitinho brasileiro. Segundo a autora, única referência explícita encontrada em dicionário formal, o *Houaiss*, à expressão jeitinho brasileiro é a seguinte:

“Jeitinho”: Regionalismo: Brasil. Uso: informal: maneira hábil, esperta, astuciosa de conseguir algo, especialmente algo que à maioria das pessoas se afigura como particularmente difícil; jeitinho brasileiro. Locução: “jeitinho brasileiro”: maneira hábil. (HOUAISS; VILLAR; FRANCO, 2009)<sup>3</sup>

A autora observa que o jeitinho brasileiro está disperso em nosso dia-a-dia em inúmeras situações, em geral como um paliativo, em situações nas quais as regras falham: nesse momento, o jeitinho surgiria como uma terceira via. Mas também reconhece que está também presente em arranjos obscuros e relações interpessoais (MOISÉS, 2014). Freitas (1997) também aponta o jeitinho como um caminho intermediário, uma saída entre o “pode e o não pode” (1997, p.21). Para ele, ainda que a expressão ‘jeitinho brasileiro’ possa ter conotação pejorativa e até criminosa, a seu ver, o malandro é na verdade um sujeito esperto, flexível, de fácil adaptação, dinâmico, ativo, criativo e inovador.

Para Bergue (2012b), o jeitinho pode ser entendido como o “esforço de reinterpretar a norma viesada da norma” (2012b, p.47). O jeitinho e também o formalismo, a despeito de seu conteúdo sociológico, poderiam ser interpretados, sob uma “perspectiva estritamente administrativa, como uma consequência advinda da incompatibilidade das tecnologias gerenciais à realidade” (BERGUE, 2012b, p.47)

Chu e Wood Jr. (2008) definem jeitinho como “comportamento que visa à harmonização das regras e determinações universais da vida com as necessidades diárias do cidadão, buscando a realização de objetivos a despeito de determinações legais contrárias” (CHU E WOOD JR, 2008 p.972). Para eles, O jeitinho brasileiro é em geral percebido como algo negativo, ainda que possa ser benéfico para indivíduos isoladamente. Possui também conotação de uma atitude pouco profissional e até mesmo amadora, gerando um sentimento de instabilidade e de falta de credibilidade nas instituições governamentais. Os autores afirmam ainda que o jeitinho tomado positivamente, como uma forma de flexibilidade seria característico de uma

<sup>3</sup> HOUAISS; VILLAR; FRANCO. **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa**. 2009.

visão pré-globalização. Na visão atual, pós-globalização, o jeitinho teria sofrido uma ressignificação, passando a ser visto mais criticamente, como comportamento pouco profissional ou amador.

Para Macieira (2012), jeitinho e malandragem se confundem, uma vez que a astúcia do malandro poderia ser equiparada ao jeitinho, como um modo de utilizar-se da lei em proveito próprio. Ela ainda denomina o malandro como o “profissional do jeitinho e da arte de sobreviver nas situações mais difíceis” (MACIEIRA, 2012, p.23). Rosa, Tureta e Brito (2006) defendem que o jeitinho é fruto do traço cultural brasileiro de não aceitar posições fechadas do tipo “pode” ou “não pode”. O jeitinho seria a maneira de se resolver questões, dependendo do argumento apresentado pelo pedinte ou do interesse do cedente.

Para Alcadipani e Mota (1999), o jeitinho é o típico processo por meio do qual alguém atinge um dado objetivo a despeito de determinações contrárias, sendo usado para “driblar” determinações, valorizando, assim, o pessoal em detrimento do universal. Contudo, jeitinho não se confundiria com corrupção, uma vez que aquele não envolveria nenhum tipo de vantagem econômica (*idem*, p.09). Ainda segundo os autores, o jeitinho também difere da malandragem na medida em que esta pressupõe a ideia de que uma pessoa prejudique ou leve vantagem sobre a outra diretamente (*ibidem*, p.10), bem como pode ser visto como uma forma de poder (*ibidem*, p.11), pois quem concede o jeitinho passa de mero aplicador a avaliador da pertinência das leis e normas, que muitas vezes são vistas como inadequadas ou impositivas.

Neste sentido, os autores afirmam ainda ser o formalismo, entendido como a “diferença entre o que a lei versa e a conduta concreta, sem que tal diferença implique punição para o infrator” (*ibidem*, p.9) a principal causa do jeitinho, aliado às características da cultura brasileira. O jeitinho seria também um dos responsáveis pela manutenção do *status quo* da sociedade brasileira, uma vez que os problemas seriam resolvidos de forma pessoal e pontual, não se questionando o problema em si, de forma a manter a ordem estabelecida (*ibidem*, pág. 09).

Barbosa (1992) também define a burocracia como campo de domínio da prática 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 um consequência do outro, ou seja, o jeitinho conseguiria criar mecanismos de sobrevivência que solucionariam os problemas oriundos das imposições e determinações advindas do formalismo, numa espécie de mecanismo de retroalimentação.

Roberto DaMatta (*apud* Moisés, 2014) acrescenta que a malandragem seria uma variante do jeitinho, “constituindo-se como uma outra forma de navegação social. O malandro, portanto, seria um agente profissional do jeitinho e da arte de sobreviver nas situações mais difíceis: claramente fora ou longe da lei” (DAMATTA, 2004, p.51 *apud* Moisés, 2014, p.44). Prestes Motta (1996, *apud* Silva, 2011) declara que o “jeitinho” é diferente do “sabe com quem está

falando?”, pois aquele é uma forma mais cordial e sutil, utilizada para driblar algum obstáculo por meio de afinidades entre os que discutem. O autor diz que “a malandragem” difere do “jeitinho” por aquela ter o objetivo de levar vantagem, enquanto que o “jeitinho” seria somente uma forma mais leve de fazer ou deixar de fazer algo sem prejudicar ninguém.

Pedroso, Massukado-Nakatani e Mussi (2009) partem sua discussão relacionando jeitinho brasileiro e perfil empreendedor, com base na premissa de que o jeitinho seja caráter inerente à cultura da sociedade brasileira (p.103). Os autores elaboraram um quadro com os que chamaram de “desdobramentos<sup>4</sup> do jeitinho”, o qual é reproduzido abaixo:

**Quadro 1.** Desdobramentos positivos e negativos do Jeitinho

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

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

Pimentel (2009), citando Roberto de Oliveira Campos, em seu ensaio *A técnica e o riso*, de 1966, insere o jeitinho como uma das características que difere as sociedades de origem anglo-saxã e as latinas. Neste sentido, o ‘jeitinho’ não é uma instituição nem legal e nem ilegal, é simplesmente paralegal<sup>5</sup>. Suas origens se assentariam em três fatores principais, sendo o primeiro deles o fator histórico, como consequência do predomínio mais longo das relações feudais nos países latino, seja no viés econômico, seja no político. O segundo fator diz respeito à relação entre as leis e o fato social já que, no caso das sociedades latinas, “as constituições são normativas e regulamentares, criando um descompasso entre a norma e o comportamento (...). Nesta visão o descumprimento da lei é condição de sobrevivência do indivíduo e de preservação do corpo social” (CAMPOS, 1966 *apud* PIMENTEL, 2009). Já o terceiro fator é de origem religiosa, “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” (p.113).

<sup>4</sup> “O jeitinho, por ser característica cultural complexa, pode ser decomposto em algumas outras características que, dependendo da situação, se combinam para formá-lo. Neste estudo, chamaremos essas características de desdobramentos”. (Pedroso, Massukado-Nakatani e Mussi (2009, p.108)

<sup>5</sup> “Para” é um prefixo grego que significa “junto de”, “ao lado de”.

Roberto Campos conclui, que se esta instituição paralegal, o 'jeitinho', fosse amputada, dado o irrealismo de nossas formulações legais, a tensão social poderia levar a sociedade a duas posições extremas. Primeiro, a de uma sociedade parálitica, puramente obediente, e, segundo, a da sociedade explosiva, pelo descompasso entre a lei, o costume e o fato. Daí a essencialidade do 'jeitinho'. (PIMENTEL, 2009)

Embora, reconheça a importância do jeitinho, a autora também demonstra acreditar na relação dele com causa da manutenção do *status quo*, pois, se em um primeiro momento a instituição do jeitinho promove “uma suavização nas disparidades entre as esferas que estruturam as relações sociais brasileiras, ou seja, evita o conflito”, no longo prazo, inviabilizaria “o surgimento de instituições mais aptas ou mais aderentes à realidade” (p.117).

Em Mansur e Sobral (2011), temos o jeitinho tratado como comportamento político. Os autores afirmam que “como a política é um comportamento necessariamente ligado à obtenção de benefícios em prol do autointeresse e à utilização do relacionamento e da influência como uma forma de atalho para conseguir alcançar objetivos”, (p.181) o jeitinho acaba por ser, nas palavras dos autores, uma “habilidade política” (p.181).

Por sua vez, a postura de espectador, baixa consciência crítica e permissividade fazem com que o brasileiro aceite o jeitinho, moderando, assim, os efeitos da percepção de política. Por ser um instrumento de poder ou uma habilidade não restrita a líderes da organização, o jeitinho é também utilizado pelos indivíduos que, quando não o utilizam, podem percebê-lo. Ou seja, todos na organização parecem estar cientes de sua existência e prática e sabem dos efeitos advindos dele – positivos ou negativos. (MANSUR; SOBRAL, 2011, p.182)

Em Barbosa (1992) também encontramos a mesma percepção do jeitinho como uma prática disseminada na cultura brasileira. A autora afirma que, nos raros casos em que a expressão não é entendida de imediato, ao lançar mão de expressões como “quebra-galho”, “malandragem” ou “jogo de cintura” a confusão se desfaz de pronto (BARBOSA, 1992, p.32). Para explicar a relação entre jeitinho e corrupção, Barbosa sugere imaginar um *continuum*, no qual, o ponto extremo inicial estaria o que ela chamou de “favor” – entendido como um comportamento formal - e no extremo oposto estaria a corrupção. No ponto exato que divide esta linha ao meio, estaria o jeitinho, pois ele teria caráter tanto positivo quanto negativo, dependendo do contexto de cada situação (p.33). Devido a esse caráter ambíguo e dependente do contexto de cada caso em específico, é que Barbosa defende que o jeitinho pode até mesmo envolver algum pequeno ganho material, mas dependendo do montante envolvido, deixará de ser jeito para ser corrupção (BARBOSA, 1992, p.35).

Santos, (2014) relaciona jeitinho à capacidade de improvisação, por trazerem em si a ideia de flexibilidade. Para ele, da falta de diálogo entre planejamento e execução surgiriam as incertezas, ou ainda pelo excesso ou ausência de normas e regras, que não trariam soluções e gerariam conflitos: nesse cenário ambíguo, muitos gestores acabariam por fazer uso de

saberes implícitos, como ferramenta de improvisação, como “uma competência cultural, construída historicamente para evitar estagnação nos processos, sejam sociais, ou organizacionais” (SANTOS, 2014, p.35).

O jeitinho é o referencial sócio-histórico-cultural brasileiro da improvisação. (...) Mas, dentro deste cenário, as práticas são executadas e, contra todas as expectativas, as tarefas são cumpridas, e neste sentido são improvisadas, porque não foi determinado previamente que seria feito da maneira que ocorreu. (SANTOS, 2014, p.94)

Para Moraes e Gomes (2014), o jeitinho está ligado à simpatia de quem o pratica, desse modo se afastando da ideia de corrupção, pois buscaria atingir seus objetivos a partir das relações com pessoas que se solidarizariam com aquele que pede o “jeito”. Ainda segundo os autores, é possível entender o jeitinho como uma espécie de resolução facilitada de problemas, ou uma forma de burlar regras, burocracia e formalismo. Contudo, quando o jeitinho acontece em troca de bens financeiros e/ou materiais, dependendo da quantia, poderia deixar de ser jeitinho e configurar corrupção.

Roberto DaMatta (2009), em entrevista ao site Revista de História<sup>6</sup> afirmou que o jeitinho “positivo”, aquele que resolve pequenos impasses sem que isso acarrete prejuízo para alguém, na verdade não seria somente brasileiro, mas universal. Contudo, a seu ver, a questão sociológica que o jeitinho apresenta seria outra: ela mostraria uma relação ruim com a lei e as normas em geral e com o pressuposto que essa regra universal produziria legalidade e cidadania. Dessa forma, o jeitinho se confundiria com a corrupção e poderia ser considerado transgressão, porque desigualaria o que deveria ser tratado com igualdade.

Também para Pinto e Najar, (2011), é preciso considerar que nosso caráter flexível e intermediário não implica a defesa de posturas corruptas ou de privilégios decorrentes de relações pessoais. “A avaliação negativa conferida ao ‘jeitinho’ e à retribuição decorre do fato de sua utilização se justificar tanto para a obtenção de privilégios como para a resolução de dramas pessoais” (PINTO; NAJAR, 2011, p.4382). Mário Sérgio Cortella (2009), em entrevista ao site responsabilidadesocial.com<sup>7</sup>, afirma que há dois tipos de jeitinho: o jeitinho como flexibilidade e o jeitinho como infração ética. O primeiro deles, extremamente positivo, seria necessário, uma condição de adaptação. Já o segundo, denotaria fragilidade de princípios e a intenção de desviar-se do caminho correto e socialmente admitido. Segundo ele, esse segundo jeitinho seria extremamente negativo porque enfraqueceria as nossas instituições e a noção de coletividade.

<sup>6</sup> <http://www.revistadehistoria.com.br>

<sup>7</sup> <http://www.responsabilidadesocial.com>

## DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

### *Metodologia do trabalho*

O trabalho desenvolvido neste artigo é uma pesquisa qualitativa, do tipo reflexão sobre a experiência com base em revisão da literatura que, quanto ao seu objetivo, tem caráter exploratório. O estudo exploratório, segundo Gil (2002, p.131) têm o “objetivo principal de desenvolver idéias com vista em fornecer hipóteses em condições de serem testadas em estudos posteriores”. As pesquisas bibliográficas têm a vantagem de permitir ao investigador uma cobertura ampla dos fenômenos (GIL, 2002).

Para este estudo foram selecionados 14 artigos, 7 dissertações de mestrado, 2 entrevistas e 1 livro. Os artigos foram selecionados por meio das bases de dados Portal Periódicos Capes, Scielo, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), no período de Agosto a Novembro de 2015. A coleta dos dados aconteceu no período de Agosto a Setembro de 2015, tendo sido aplicados os seguintes descritores: ‘jeitinho brasileiro’, ‘traços culturais’, “formalismo”. Durante a seleção dos artigos foram considerados somente os escritos em língua portuguesa. Os artigos de circulação nacional que tratavam de estudos estrangeiros também foram excluídos. Artigos que tratavam de “traços culturais” brasileiros e que não incluíam o conceito de “jeitinho” também não foram considerados neste trabalho. Por outro lado, os artigos que tratavam do conceito de jeitinho, independentemente de sua área de estudo, foram selecionados.

A coleta dos dados seguiu a premissa de Gil (2002), iniciando pela Leitura Exploratória do material selecionado - leitura rápida com o objetivo de verificar se a obra consultada é de interesse para o trabalho ou não. Neste momento, realizamos a leitura dos resumos e sumários, buscando verificar se o artigo era ou não pertinente ao interesse da pesquisa. Em virtude dessa análise, alguns dos artigos previamente selecionados foram retirados do escopo da pesquisa.

Seguiu-se então para a Leitura Seletiva (GIL, 2002) dos artigos compilados na primeira etapa da seleção – uma leitura mais cuidadosa da íntegra das partes que realmente interessavam ao trabalho. Por fim, realizamos uma Leitura Analítica, cujo intuito foi o de ordenar e sumariar as informações contidas nas fontes, de forma que estas pudessem colaborar para a obtenção de respostas ao problema da pesquisa.

Com o referencial teórico formado, partimos para a análise descritiva dos dados obtidos, relacionando-os por meio do uso de tabelas. A avaliação dos dados constituiu-se de uma análise comparativa das semelhanças e divergências do conceito de jeitinho entre os vários autores citados, procurando-se 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.

### *Discussão e análise dos dados*

De uma forma geral, o jeitinho é entendido nos artigos como um traço característico da cultura brasileira (DAMATTA, 2009; FREITAS, 1997; PEDROSO, MASSUKADO-NAKATANI E MUSSI, 2009; ROSA, TURETA E BRITO, 2006) por meio do qual se resolvem problemas a despeito de determinações contrárias, (ALCADIPANI E MOTA, 1999; BERGUE, 2012b; CAMPOS, 1966; CHU E WOOD JR, 2008; DAMATTA, 2009; FREITAS, 1997; MAIA, 2010; MORAES E GOMES, 2014; PRESTES MOTA, 1996; ROSA, TURETA E BRITO, 2006).

Em Mota e Alcadipani (1999), Barbosa (1992), DaMatta (2009), Fernandes (2006), Freitas (1997), Macieira (2012), Maia (2010), Prestes Mota (1996, *apud* Silva, 2011) encontramos a relação do conceito de jeitinho ao de malandragem, aqui entendida no seu sentido pejorativo. Contudo, em Freitas (1997), a malandragem é vista como algo benéfico ou vantajoso, relacionando-a a diversas virtudes, como flexibilidade, criatividade, inovação, entre outras. Os demais autores citados consideram que ambos os conceitos se aproximam, embora em razão de algumas nuances pertencentes ao contexto em que ele ocorrem, acabam por se diferenciar. De uma forma geral, para esses autores, o jeitinho seria algo inofensivo, até o momento em que cause prejuízo a outrem, passando aí a caracterizar-se como malandragem. Contudo, não é muito trabalhada a ideia do que se caracterizaria como prejuízo, ou ainda, se haveria diferença em causar prejuízo a um indivíduo em particular ou a uma coletividade, o que deixou o conceito aberto.

Alguns autores aproximaram o conceito de jeitinho ao de simpatia e cordialidade. É o caso de Moraes e Gomes (2014), Pedroso, Massukado-Nakatani e Mussi (2009) e Prestes Mota (1996). Para eles, o uso do jeitinho denota relações amigáveis, como sendo uma habilidade de relacionamento interpessoal (PEDROSO, MASSUKADO-NAKATANI E MUSSI, 2009). Outras virtudes são relacionadas ao conceito de jeitinho, como criatividade e inovação (FREITAS, 1997), originalidade, (MAIA, 2010), capacidade de adaptação e flexibilidade (CORTELLA, 2009; FREITAS, 1997; SHIMONISHI e MACHADO-DA-SILVA, 2003; PEDROSO, MASSUKADO-NAKATANI E MUSSI, 2009; PINTO e NAJAR, 2011; SANTOS, 2014) e capacidade de improvisação (PEDROSO, MASSUKADO-NAKATANI E MUSSI, 2009; SANTOS, 2014; SHIMONISHI E MACHADO-DA-SILVA, 2003).

A flexibilidade - apontada por diversos autores como uma das faces do jeitinho - é uma característica valorizada porque a falta dela implica uma dificuldade maior nas negociações, impedindo que percebamos a inadequação ou a inviabilidade das nossas próprias propostas (Gil, 1994). Dessa forma, ser flexível não é só uma característica desejável como necessária dentro das organizações, daí teríamos uma das vantagens do jeitinho brasileiro. Em contrapartida, Chu e Wood Jr. (2008) apresentam uma leitura distinta, apontado que entender o jeitinho como a virtude de ser flexível seria uma visão atrasada (pré-globalização) e pouco profissional, até mesmo amadora, que culminaria minando a credibilidade da instituição.

Alguns autores apontam que o jeitinho teria caráter negativo quando usado como recurso de poder, com atitudes personalistas, do tipo que usa da posição social como meio de alcançar seus objetivos (MOTA E ALCADIPANI, 1999; MANSUR E SOBRAL, 2011; SHIMONISHI E MACHADO-DA-SILVA, 2003). Barbosa (1992), ainda que admita que o jeitinho possa ser utilizado como recurso de poder, acredita que aquele que pede um jeitinho obtém maior sucesso quando faz uso de simpatia e cordialidade, que de poder. Já para Prestes Mota (1996), o jeitinho é totalmente oposto ao personalismo.

Outra relação que é evidenciada pelos artigos analisados é a do jeitinho com a corrupção, contexto no qual também coexistem posições bastante divergentes. Entre os autores que tratam deste tema há quem defenda que, para haver corrupção, é necessário que o jeitinho envolva ganhos pecuniários, ou seja, sem esse fator envolvido, não se trataria de corrupção (ALCADIPANI E MOTA, 1999; MORAES E GOMES, 2014; SHIMONISHI E MACHADO-DA-SILVA, 2003). Diferentemente dos demais, Barbosa (1992) afirma que o critério de envolver ou não ganhos em bens ou dinheiro por si só não poderia caracterizar corrupção, mas dependeria do montante envolvido (BARBOSA, 1992, p.35). Há também autores que apontam o jeitinho como um fator de propensão à corrupção (PEDROSO, MASSUKADO-NAKATANI E MUSSI, 2009; MOISÉS, 2014), mas não sendo corrupção, propriamente. Neste sentido, Cortella (2009) fala em jeitinho como infração ética, fragilidade de princípios, mas não usa do termo corrupção. Já para DaMatta (2009), o jeitinho se configuraria corrupção independentemente de quaisquer outros fatores, por trata-se de uma transgressão que desigualaria o que deveria ser tratado com igualdade.

A fim de colocar luz sobre a discussão jeitinho/corrupção, e trazê-la mais próxima do contexto da Administração Pública, que é nosso foco neste trabalho, buscamos definições para entender melhor o conceito de corrupção. Pires, (2012, p.18) parte do pressuposto de que a corrupção pública envolva desvio de dinheiro público, enriquecimento ilícito e até mesmo ofensas aos princípios da Administração Pública (legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência). Sob essa ótica, ser-nos-ia possível entender jeitinho – até mesmo aquele bem simples, que não envolve qualquer tipo de quantia em dinheiro ou outros valores - como um tipo de corrupção, uma vez que fere o princípio da impessoalidade na administração pública. É possível que a ideia de jeitinho configure-se como corrupção somente quando envolva dinheiro e esteja relacionada numa esfera mais ampla, que envolva organizações públicas e privadas. Se pensarmos numa hipotética organização privada que não tenha por princípio a impessoalidade, então não teríamos mesmo corrupção. Já nas organizações públicas, podemos entender que sim.

Nesse sentido, alguns autores apontam o jeitinho como uma atitude individualista (ALCADIPANI E MOTA, 1999; BERNARDO, SHIMADA E ICHIKAWA, 2015; DAMATTA, 2009; PINTO e NAJAR, 2011;), sendo que para Chu e Wood Jr. (2008), essa seria sua única vertente benéfica, de forma que, para o indivíduo pode ser algo bom, mas para

a coletividade, seria prejudicial. Um dos prejuízos do uso do jeitinho apontados pelos autores diz respeito à manutenção do status quo (ALCADIPANI E MOTTA, 1999; BERNARDO, SHIMADA E ICHIKAWA, 2015; PIMENTEL, 2009), uma vez que ele é um mecanismo de solução de problemas pontuais ou situacionais, mas não resolve a questão em sua raiz, de forma que acaba por favorecer uns em detrimentos de outros (ALCADIPANI E MOTA, 1999; DAMATTA, 2009; PINTO e NAJAR, 2011). Além disso, este tipo de comportamento em que prevalece o individual sobre o universal seria ainda um dos responsáveis pelo enfraquecimento da ideia de coletividade e a credibilidade da instituição (CHU E WOOD JR., 2008; CORTELLA, 2009).

Contudo, há ainda um olhar sobre o jeitinho como sendo uma espécie de “mal necessário”. Oriundo do formalismo excessivo (ALCADIPANI E MOTA, 1999; BARBOSA, 1992; BERGUE, 2012b; BERNARDO, SHIMADA E ICHIKAWA, 2015; FERNANDES, 2006; MORAES E GOMES, 2014; SANTOS, 2014), o qual gera uma burocracia paralisante, ou ainda da falta de regulamentação (SANTOS, 2014), o jeitinho acabaria por se tornar uma terceira via entre o sim e o não, entre o pode e o não pode (FREITAS, 1997; DAMATTA, 2009; MOISÉS, 2014), um amenizador das disparidades (PIMENTEL, 2009) e até mesmo um mecanismo de sobrevivência (BERNARDO, SHIMADA E ICHIKAWA, 2015; CAMPOS, 1966 *apud* PIMENTEL, 2009), nas mais diversas situações em que se objetiva evitar a estagnação dos processos (SANTOS, 2014).

De uma forma geral, pudemos ver até aqui um quase consenso entre os autores que o jeitinho possui as duas interfaces: tanto positiva quanto negativa. Contudo, a questão que nos interessa neste trabalho não é tanto a de levantar se os aspectos positivos são mais ou menos numerosos ou relevantes que os negativos, senão a de identificar sua relação com a gestão pública e seus princípios norteadores. Os trabalhos analisados neste artigo não se furtam a analisar o jeitinho em contextos distintos, o que tornou a nossa análise um pouco mais delicada. A despeito disso, encontramos em Alcadipani e Mota, (1999), Barbosa (1992), Bernado, Shimada e Ichikawa (2015), Chu e Wood Jr. (2008), Cortella (2009), DaMatta (2009), Pinto e Najjar (2011) a referência clara ao caráter pessoal do jeitinho. Se pela Constituição sabemos que a Administração Pública deve seguir o princípio da impessoalidade, fica evidenciada no jeitinho uma atitude divergente da que se esperaria por parte do servidor público.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, procuramos problematizar a produção acadêmica que trata do conceito de jeitinho, relacionando-o ao contexto da Administração Pública. Vimos que o jeitinho é considerado um traço cultural brasileiro presente e notado nas mais diversas esferas da sociedade – dentre elas as instituições públicas – e que tem sido objeto de estudo de distintos campos da ciência, como a sociologia, a antropologia e a administração.

Tendo em vista todos os pontos apresentados pelos autores - sejam eles positivos ou negativos - acerca de se fazer uso deste mecanismo tão peculiar à nossa cultura, podemos notar que, em razão do seu caráter pontual e individualista, o jeitinho não trabalha a causa do problema, e isso pode ser facilmente verificado em nosso ambiente profissional. Somente esse fator, a nosso ver, já seria motivo para ser evitado no âmbito da administração, uma vez que não visa à melhoria dos processos, funcionando somente como um paliativo. Para além disso, o uso do jeitinho evidencia uma postura contrária aos princípios da administração pública, a qual poderia até mesmo configurar corrupção.

Nesse sentido, acreditamos que caberia ao gestor público identificar as situações em que o jeitinho tenha sido empregado dentro do seu contexto de atuação e de sua equipe, a fim de utilizá-lo como um indicador de quais processos sob sua responsabilidade precisariam ser revistos ou redesenhados, uma vez que, como vimos, o terreno fértil do jeitinho se encontra nas situações em que as regras faltam ou são ineficientes. Usando do jeitinho como um indicador, o gestor público pode buscar meios de aperfeiçoar processos e implantar melhorias, as quais venham a tornar desnecessária a prática do jeitinho naquele mesmo contexto, ou seja, tornando válido o ideal de coletividade e permitindo ao servidor atuar com impessoalidade e eficiência.

Embora tenham sido identificadas algumas virtudes importantes envolvidas no processo de “dar um jeitinho” (criatividade, flexibilidade, inovação, etc), acreditamos que elas seriam mais bem empregadas se voltadas para a causa do problema que originou o jeitinho, objetivando uma solução definitiva. Gostaríamos de deixar claro aqui que não se trata de buscar anular as posturas criativas ou inovadoras por parte dos servidores. Trata-se sim de aproveitar e direcionar essas nossas características culturais, tão importantes e bem-vindas, para outros fins, mais proveitosos ou desejáveis.

Em suma, buscou-se com este trabalho relacionar um traço cultural tão presente em nossa sociedade com as atividades dentro da Administração Pública. Essa tarefa não é simples, uma vez que a produção acadêmica existente a esse respeito não é muito extensa, e tampouco contempla a Administração Pública propriamente, abrangendo um contexto maior e menos específico, tendo sido esse um fator limitante para este trabalho. Dessa forma, este artigo não se propôs de forma alguma a esgotar esse assunto, mas sim a dar visibilidade a um tema caro à Gestão de Pessoas, o qual requer a atenção e o cuidado dos gestores públicos, bem como contribuir para a melhoria da Administração pública brasileira.

## REFERÊNCIAS

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](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902003000200005)>. Acesso em 01/09/2015.

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 ago. 2015.

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

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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: 01 set. 2015.

CORTELLA, M. S. Mário Sérgio Cortella: entrevista. [05 de Setembro de 2009]. **Entrevista concedida a Daniela Guima**. Disponível em:<<http://www.responsabilidadedesocial.com/entrevista/mario-sergio-cortella/>>. Acesso em: 26 ago. 2015.

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 ago. 2015.

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](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_o bra=67974)>. Acesso em: 06 set. 2015.

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.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles; FRANCO, Francisco Manoel de Mello. **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 01/09/2015.

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 set. 2015.

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 set. 2015.

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 ago. 2015.

MOISES, Valquiria da Silva. **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 set. 2015.

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](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_EOR1206.pdf)>. Acesso em: 31 ago. 2015.

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](http://www.scielo.br/pdf/rae/v39n1/v39n1a02.pdf)>. Acesso em: 08 ago. 2015.

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: 20 ago. 2015.

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 ago. 2015.

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](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232011001200010&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acessado em: 01 set. 2015.

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\\_f6fab10984fd60fecfd335229138fc143](http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNSP_f6fab10984fd60fecfd335229138fc143)>. Acessado em: 01 set. 2015.

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](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lang=pt)>. Acesso em: 31 ago. 2015.

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 set. 2015.

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 ago. 2015.

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 set. 2015.