

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado

José da Silva Gomes

**O JEITINHO BRASILEIRO:
estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior
localizada no estado de Minas Gerais**

Belo Horizonte/MG
2018

José da Silva Gomes

O JEITINHO BRASILEIRO:

estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior localizada
no estado de Minas Gerais

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário UNIHorizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Área de Concentração: Organização e Estratégia.

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações.

Belo Horizonte/MG
2018

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e estratégia, de autoria de José da Silva Gomes, sob a orientação do Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "O JEITINHO BRASILEIRO: estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior localizada no estado de Minas Gerais", contendo ____ páginas.

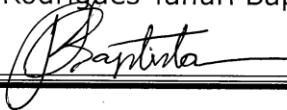
Dados da revisão:

- Aspectos linguísticos
- Aspectos textuais

Belo Horizonte, 26 de janeiro de 2018.

Prof.(a): Patrícia Rodrigues Tanuri Baptista

Assinatura: _____



Dedico este trabalho, significativo em mais uma conquista da minha vida, a toda minha família, a minha esposa Emília, aos meus filhos Paulo e Pedro, aos meus Pais, Francisco e Maria, a minha irmã Clara e ao meu sobrinho Thales.

AGRADECIMENTOS

Ao meu poder superior que, na minha concepção, é Deus, por ter iluminado o meu caminho e conceder-me **serenidade, coragem e sabedoria**.

A meus pais, pelo exemplo, inspiração e amor.

A minha esposa, Emília, por estar sempre ao meu lado.

A meus filhos, Paulo Henrique e Pedro Henrique, pela inspiração e dedicação aos estudos.

A toda equipe da CGP, em especial à APB, pela compreensão e dedicação.

Aos meus amigos e colegas, pelo incentivo e colaboração.

À administração superior da UFOP, pela oportunidade concedida.

Ao meu professor-orientador, Dr. Fernando Coutinho Garcia, pelo incentivo e contribuição nesta dissertação.

A todos os professores que contribuíram para minha formação profissional e para meu crescimento pessoal.

E a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para esta conquista, em especial a Maíza Miranda.

“A humildade é o primeiro degrau para a sabedoria.”

Santo Tomás de Aquino

RESUMO

Esta pesquisa se pauta por ser um estudo de caso qualitativo e descritivo e seu propósito consiste em tentar responder ao seguinte questionamento: mesmo existindo uma legislação, que rege a Administração Pública, e ordens normativas internas, que preconizam o atendimento ao público, como o “jeitinho brasileiro” se faz presente em uma Instituição Federal de Ensino Superior? Foi efetivada uma entrevista semiestruturada com 15 (quinze) servidores técnicos administrativos (de um universo de 799 – setecentos e noventa e nove efetivos) lotados em áreas distintas de uma Instituição Federal de Ensino Superior localizada no Estado de Minas Gerais, tendo por objetivo principal identificar e descrever os mecanismos do “jeitinho” e verificar como ele é percebido pelos servidores entrevistados e se esses relatam observar essa prática em sua rotina administrativa. Para embasamento do trabalho, tomou-se por base a literatura existente acerca dos temas relevantes para sua compreensão, tratados no Referencial teórico, como a Administração (em seu sentido mais abrangente, como forma de gerir uma organização qualquer) e a Administração Pública (atividade do Estado gerindo a coisa pública), a Cultura, de uma forma geral, e, mais especificamente pretendeu-se dar uma ênfase à Cultura Brasileira e à Cultura Organizacional. Em seguida, apresentou-se o percurso metodológico, caracterizando-se a pesquisa por ser de natureza qualitativa, descritiva e realizada através de um estudo de caso, onde foram feitas entrevistas estruturadas com respostas às situações apresentadas. Após a análise das entrevistas chegou-se à conclusão que o “jeitinho brasileiro” está, realmente, arraigado na cultura brasileira, sendo utilizado em diferentes esferas da sociedade, inclusive na Administração Pública. Espera-se que este trabalho possa ser de relevância na área acadêmica, como uma fonte de pesquisa capaz de auxiliar a futuros pesquisadores do assunto, na área social, na capacidade de se compreender o fenômeno “jeitinho brasileiro” e na área institucional, como uma forma de entendimento, não só por parte dos servidores diretamente envolvidos, mas também englobando os gestores atuais e futuros.

Palavras-chave: Administração. Cultura Brasileira. Cultura Organizacional. Jeitinho Brasileiro.

ABSTRACT

This research is based on a qualitative and descriptive case study and its purpose is to try to answer the following question: even though there is a legislation that governs the Public Administration, and internal normative orders, which advocate public service, such as the "jeitinho brasileiro" is present in a Federal Institution of Higher Education? A semistructured interview was carried out with fifteen (15) technical administrative servers (from a universe of 799 - seven hundred and ninety-nine) filled in distinct areas of a Federal Institution of Higher Education located in the State of Minas Gerais, with the main objective of identifying and describe the mechanisms of the "way" and verify how it is perceived by the servers interviewed and if they report observing this practice in their administrative routine. In order to base the work, the literature was based on the relevant themes for its understanding, treated in the theoretical Referential, as the Administration (in its broadest sense, how to manage any organization) and Public Administration (activity of the State managing the public thing), Culture, in a general way, and, more specifically, it was intended to emphasize Brazilian Culture and Organizational Culture. Then, the methodological course was presented, characterizing the research as being qualitative, descriptive and carried out through a case study, where structured interviews were conducted with responses to the presented situations. After analyzing the interviews it was concluded that the "Brazilian way" is really rooted in Brazilian culture, being used in different spheres of society, including the Public Administration. It is hoped that this work may be of relevance in the academic area, as a research source capable of assisting future researchers of the subject, in the social area, in the capacity to understand the phenomenon "Brazilian way" and in the institutional area, as a not only on the part of the employees directly involved, but also encompassing current and future managers.

Keywords: Administration. Brazilian culture. Organizational culture. Brazilian way.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Unidades Acadêmicas e Cursos Oferecidos	46
Quadro 2 – Entrevistados por gênero.....	49
Quadro 3 – Entrevistados por faixa etária.....	49
Quadro 4 – Entrevistados por tempo de serviço na Instituição.....	49
Quadro 5 – Síntese das situações e opiniões.....	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivo Geral.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Administração	15
2.2 Administração Pública Brasileira	16
2.3 Cultura	25
2.4 Cultura Brasileira	27
2.5 Cultura Organizacional	29
2.6 O Jeitinho Brasileiro	31
3 METODOLOGIA	41
3.1 Caracterização da Pesquisa	41
3.2 Sujeitos da Pesquisa	41
3.3 Técnica de Coleta de Dados.....	42
3.4 Análise de Dados	43
4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA.....	46
5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	49
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
REFERÊNCIAS	57
ANEXO (ROTEIRO DE PERGUNTAS).....	61

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho pretende identificar e descrever como o chamado “jeitinho brasileiro” acontece no âmbito da Administração Pública e, no caso específico, foi escolhida, como ambiência, uma Instituição Federal de Ensino Superior.

A Administração Pública, para Garcia (1977, p. 26), é “uma atividade do Estado e, como tal, do Poder Público, bem como de seus aparelhos”, ou seja, “a Administração Pública, como atividade que é do Estado, transforma-se, antes de tudo, à medida que o Estado assume novas feições e novos propósitos”.

Já Bächtold (2012) define Administração Pública como sendo “o planejamento, a organização, a direção e o controle dos serviços públicos, segundo as normas do direito e da moral, visando ao bem comum”.

A Administração Pública brasileira é burocrática, ou seja, tem uma legislação e regulamentos específicos com rotina e sistema hierárquicos bem definidos. A esse respeito tem-se a seguinte contribuição:

A administração pública brasileira, pautada em um modelo de gestão essencialmente burocrático e com influências cada vez mais intensas do modelo gerencial, além de contar com resquícios de práticas patrimonialistas, tem o grande desafio de alinhar esses modelos de modo a alcançar o equilíbrio necessário à atual realidade nacional e mundial, evitando disfunções administrativas (MAIA *et al.*, 2012, p. 125).

Essa burocracia pressupõe uma linha mais firme na relação entre aquele que presta o serviço público e aquele que dele necessita, pois ambos são regidos por leis e regras específicas. Essas regras preestabelecidas não devem ser ignoradas e há um procedimento padrão para qualquer atividade. É o que se pode chamar de ética burocrática.

Para Weber (2000), as relações burocráticas são tipicamente autoritárias pois “os subordinados aceitam as ordens de seus superiores por admitirem a ideia de que tais ordens estão amparadas por normas e preceitos legais. Dessa maneira, a

obediência não deriva de nenhuma pessoa em si, mas sim do conjunto de normas e regulamentos estabelecidos e aceitos como legítimos por todos”.

Junquilha (1998, p. 141) afirma que a ética burocrática está, “antes de tudo, baseada não na negação da motivação pessoal para o trabalho, mas sim, através das condutas baseadas em regras formais e impessoais, voltadas contra a interferência de relações de favorecimento e camaradagem nas organizações de uma dada sociedade”. Porém, apesar de todo cerceamento que pode advir do sistema burocrático, não é difícil constatar casos em que essas regras são quebradas. E, em vários casos, há a utilização do que Souza e Ferreira (2016, p. 48) chamam de traço característico da cultura brasileira: o “jeitinho brasileiro”.

Flach (2012, p. 500) afirma: “o jeitinho brasileiro pode não ser uma forma de malandragem e sim uma maneira criativa de resolução de problemas. A questão do jeitinho não é uma prerrogativa de povo brasileiro”, mas, segundo o autor, “se faz tão presente no cotidiano desse povo que é como se fosse um termo utilizado somente no Brasil”.

A esse respeito, comprova-se, segundo Flach (2012, p. 500), que “o jeitinho brasileiro ganhou sentido pejorativo, que foi ainda mais deturpado ao ser legitimado quando aos poucos foi se institucionalizando e sendo considerado normal”.

Barbosa (1992, p. 12), apropriando-se dos dizeres de Guerreiro Ramos (1966), mostra que o jeitinho “é uma categoria central da sociedade brasileira” de raiz formalista. Afirma a autora que, nessa linha de raciocínio, o jeitinho está “entre o que é prescrito e o que realmente ocorre; entre nossa constituição, nossas leis e regulamentos e os fatos e as práticas reais do governo e da sociedade”.

Vieira *et al.* (1982) relatam que o formalismo “corresponde ao grau de discrepância entre o prescritivo e o descritivo, entre o poder formal e o poder efetivo, entre a impressão que nos é dada pela Constituição, leis e regulamentos...”.

Outro autor a discorrer sobre o jeitinho brasileiro foi Campos (1966) que informa que o jeitinho “não é uma instituição legal nem ilegal, é simplesmente paralegal”. Assim a define:

Essa instituição é paralegal, dado ao irrealismo de nossas formulações legais, a tensão social poderia levar-nos a duas extremas posições: a da sociedade paralítica, por obediente, e a da sociedade explosiva, pelo descompasso entre a lei, o costume e o fato. ‘Daí, irmão’, conclui-se a essencialidade do jeito” (BARBOSA, 1992 apud CAMPOS, 1966, p. 14-15).

O “jeitinho brasileiro” pode ser visto em todas as esferas, como se pode verificar pela afirmação abaixo:

O jeitinho brasileiro é o genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir objetivos a despeito de determinações (leis, normas, regras, ordens, etc.) contrárias. É usado para “burlar” determinações que, se levadas em conta, inviabilizariam ou tornariam difícil a ação pretendida pela pessoa que pede o jeito. Assim, ele funciona como uma válvula de escape individual diante das imposições e determinações (MOTTA e ALCADIPANI, 1999, p. 31).

Ou ainda, essa explanação:

Por termos leis geralmente drásticas e impossíveis de serem rigorosamente acatadas, acabamos por não cumprir a lei. E, assim sendo, utilizamos o clássico “jeitinho” que nada mais é do que uma variante cordial do “Você sabe com quem está falando?” e outras formas mais autoritárias que facilitam e permitem pular a lei ou nela abrir uma honrosa exceção que a confirma socialmente (DAMATTA, 1982, p. 5).

Pode se perceber pelas explicações desses três autores acima uma semelhança: todos concordam que o “jeitinho brasileiro” é uma forma sutil de transgressão das leis que são, por eles, consideradas difíceis de serem totalmente acatadas.

Nesse contexto, pretende o presente trabalho, pesquisar dentro de uma Instituição Federal de Ensino Superior como esse mecanismo chamado “jeitinho brasileiro” se faz presente na organização e tentar responder ao seguinte questionamento: mesmo existindo uma legislação, que rege a Administração Pública, e ordens normativas

internas, que preconizam o atendimento ao público, como o “jeitinho brasileiro” se faz presente em uma Instituição Federal de Ensino Superior?

1.1 Objetivo Geral

Analisar os mecanismos do “jeitinho” em uma Instituição Federal de Ensino Superior localizada no Estado de Minas Gerais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta a fundamentação teórica com ênfase no “jeitinho” e na “malandragem” da sociedade brasileira, tema principal do trabalho.

Para tanto, foram pesquisadas, junto à literatura existente, e para dar embasamento ao estudo, conceituações acerca de tópicos que se envolvem diretamente com a essência do jeitinho e sua ocorrência na administração pública.

Inicia-se pela Administração e Administração Pública Brasileira, passando pela Cultura de forma ampla e, de forma mais restrita, pela Cultura Brasileira e Cultura Organizacional e finaliza-se com as diversas considerações acerca do “jeitinho brasileiro”.

2.1 Administração

Chiavenato (2004, p. 32) define Administração como sendo “nada mais do que a condução racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não lucrativa”. Prossegue dizendo que “a Administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão do trabalho que ocorram dentro de uma organização”.

Como conceito de Organização, tem-se:

A organização sob o ponto de vista das ciências comportamentais – representa um sistema de comportamento de todos os participantes, todas as relações formais e informais;

A organização no sentido de empresa – seria um empreendimento moldado para atingir um objetivo;

A organização como função administrativa – representa a organização como parte do processo administrativo. É o agrupamento de atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa e a atribuição de cada agrupamento a um executivo com devida autoridade para atingir tais atividades. A Organização requer, pois, o estabelecimento de relações de autoridade com disposições para a coordenação entre as mesmas, tanto vertical como horizontalmente, na estrutura da empresa (CHIAVENATO, 2004, p. 32-33).

Uma empresa não existe, nem sobrevive, muito menos obtém êxito sem a Administração e, dentre suas principais funções, Picchiali (2010) mostra que elas são divididas em Planejar, Organizar, Coordenar e Controlar, definindo cada uma da seguinte forma:

Planejar é a função administrativa em que se estimam os meios que possibilitarão realizar os objetivos (prever), a fim de poder tomar decisões acertadas, com antecipação, de modo que sejam evitados entraves ou interrupções nos processos organizacionais;

Organizar é a função administrativa que visa dispor adequadamente os diferentes elementos (matérias, humanos, processos, etc.) que compõem (ou vierem a compor) a organização, com o objetivo de aumentar sua eficiência, eficácia e efetividade;

Coordenar é a função administrativa que visa ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos através da qual se estabelece um conjunto de medidas que tem por objetivo harmonizar recursos e processos. Esta função se aplica tanto a coisas quanto a pessoas.

Controlar é a função administrativa através da qual se verifica o que foi estabelecido ou determina o que foi cumprido (sem entrar especificamente no mérito se deu ou não bons resultados) (PICCHIALI, 2010, p. 56).

Pode-se perceber, portanto, a importância que administradores/gestores capacitados têm nas organizações não só no sentido de gerir bens materiais de uma empresa, mas também no sentido de saber lidar com o bem humano que a compõe.

2.2 Administração Pública Brasileira

Cabe aqui tecer comentários aprofundados sobre a Administração Pública, pois o presente estudo analisa o caso de uma instituição federal de ensino, portanto, uma instituição pública, e esse tema merece uma abordagem especial.

Para Garcia (1977, p. 26), a Administração Pública é “uma atividade do Estado e, como tal, do Poder Público, bem como de seus aparelhos”. O autor considera que a chamada Administração para o Desenvolvimento não é senão a resposta de um Estado voltado para o desenvolvimento” e também que “a Administração Pública,

como atividade que é do Estado, transforma-se, antes de tudo, à medida que o Estado assume novas feições e novos propósitos”.

Já Bächtold (2012) define Administração Pública como sendo “o planejamento, a organização, a direção e o controle dos serviços públicos, segundo as normas do direito e da moral, visando ao bem comum”.

Martins (1995, p. 172) propõe a sustentação de três proposições acerca da Administração Pública Brasileira, em particular, e o Estado brasileiro, em geral:

Primeiro, de que foram fundados sob a influência de um etos fortemente patrimonialista, presente na herança cultural lusitana. Segundo, de que, embora mediante alto grau de formalismo, o processo de construção nacional, em geral, e a trajetória modernizante da administração pública brasileira, em particular, vêm buscando implementar formas institucionais antipatrimonialistas, tais como, por exemplo, a democracia representativa de massas e o padrão burocrático de administração pública, respectivamente. E, terceiro, de que, em geral, o caráter dissociativo entre política e administração, constitutivo dos processos de construção de democracia e da burocracia, é indício da recorrência e persistência de uma cultura de modernização nacional patrimonialista (MARTINS, 1995, p. 172).

Pode-se apreender da fala de Martins (1995) que a administração pública brasileira, assim como o Estado, nasceu patrimonialista, “uma vez ser este o traço distintivo desse período prévio às iniciativas deliberadas de implementação de padrões burocráticos de racionalidade administrativa no âmbito do Estado”.

Historicamente, seguindo a linha adotada por Garcia (1977, p.12), a Administração Pública nasceu centralizada e “no Império, a descentralização não só era odiada, mas expressamente cunhada de subversiva”.

Em 1831, após a Proclamação da Independência, reformas vieram na tentativa de descentralização:

O salto era imenso: da centralização das Ordenações Filipinas à cópia do localismo inglês. A política dos sertões e do interior tornou-se atribuição judiciária e eletiva à autoridade. A maré democrática, depois de submergir a regência, chegava ao seu alvo: o autogoverno das forças territoriais, que faziam em eleições, recebendo a parte do leão na partilha, o senhorio da

impunidade na sua violência e no seu mandonismo. O centro do sistema estava no juiz de paz, armado com a truculência de seus servidores, os inspetores de quarteirão, de triste memória nos anais do crime e da opressão: era talvez a terceira autoridade depois da regência e dos ministros (FAORO, 1976, p. 15).

Prossegue Garcia (1977, p.15), informando, em linhas gerais, que, entre 1822 e 1889, “a atividade administrativa do Estado cada vez mais se avolumava e se complicava, com a administração crescendo em recursos e atividade”. Já de 1889 a 1930, a chamada República Velha se caracterizou pelo federalismo que apresentava uma solução para as classes rurais dominantes, “ainda que rude e despida do espírito de solidariedade do nacionalismo”.

A partir de 1930, há uma tentativa de introduzir modificações e modernizações na Administração Pública e, com a Revolução de 1932, segundo Vieira Cunha, citado por Garcia:

Se a República Velha confundia a sua pregação com a defesa do liberalismo, atendendo deste modo ao domínio econômico dos senhores rurais e das nascentes oligarquias estaduais da época, a nova República opunha ao federalismo e ao separatismo a centralização política exercida pelo Governo Federal (VIEIRA, 1977, p. 16).

Em 1939, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), deu-se a reforma administrativa de pessoal, que foi a contribuição mais significativa da época, levando a um aumento do número de extranumerários, em contraponto aos de carreira, desenvolvendo o clientelismo e o empreguismo.

A esse respeito tem-se:

A criação do DASP promoveu uma verdadeira revolução na administração pública, empregando tecnologia administrativa de ponta e profissionalizando o serviço público segundo o mérito. Esse processo refletiu-se na diferenciação de órgãos, no estabelecimento de normas reguladoras da ação estatal e empresarial e em significativas mudanças organizacionais, ações e normas racionalizadoras de métodos e processos administrativos segundo os padrões tipicamente burocráticos então em voga na literatura administrava (MARTINS, 1995 apud WAHRLICH, 1983, p. 176).

Indo mais à frente, com o fim do Estado Novo e a redemocratização em marcha com a eleição de Dutra, segundo Garcia (1977, p. 20), “de novo a chama da descentralização é acesa, falando-se em uma nova Constituição votada por uma assembleia constituinte”. Acentua-se, porém, que mais uma vez tal projeto não avançou, não teve sucesso, pois o DASP entrou no período da redemocratização extremamente desgastado por ter sido criado em período ditatorial, mas, ainda, por ser inoperante.

Martins (1995, p. 176) discorre sobre um período importante na história do Brasil. Segundo ele, o período compreendido entre 1945 e 1964 “representa o desdobramento político e o retorno à democracia”. Assim ele discorre:

O desmonte institucional do Estado Novo, a tentativa de reintrodução do dirigismo estatal no novo governo Vargas, a adaptação institucional às estratégias desenvolvimentistas estatais no governo JK e os ajustes decorrentes da disfuncionalidade burocrática e da crise política e econômico-financeira do estado nos governos Quadros e Goulart têm em comum a incapacidade ou inconveniência de se aumentar o nível de racionalidade da administração pública, pautadas numa finalidade predominantemente clientelista (MARTINS, 1995, p. 176).

Após esse período, inicia-se a chamada “Nova República” que se estende ao final do governo Itamar Franco, em que, segundo Martins (1995, p. 179), “se inicia um acentuado processo de deterioração da administração pública, decorrente não só de disfunções herdadas do modelo tecnocrático, mas, principalmente, do efeito deletério da política patrimonialista sobre a administração pública”, que, segundo o autor, “é presente tanto na incapacidade ou na inconveniência em se restabelecer a racionalidade funcional do sistema, quanto na implantação de padrões de irracionalidade política com finalidades patrimonialistas”.

As reformas administrativas sempre foram um entrave a ser abolido, isso pode ser corroborado com a seguinte explanação:

Um fator desencadeante de turbulências na administração pública são as chamadas reformas administrativas do estado, que inevitavelmente trazem consigo implicações para a gestão de pessoas. A administração pública brasileira, pautada em um modelo de gestão essencialmente burocrático e com influências cada vez mais intensas do modelo gerencial, além de contar com resquícios de práticas patrimonialistas, tem o grande desafio de alinhar esses modelos de modo a alcançar o equilíbrio necessário à atual

realidade nacional e mundial, evitando disfunções administrativas (MAIA *et al.*, 2012, p. 125).

Maia *et al.* (2012) ainda citam Bresser Pereira (1998) na seguinte forma: a burocracia na administração pública baseava-se na centralização das tomadas de decisões, na hierarquia, no princípio da unidade de comando, na estrutura acordada do poder, nas rotinas rígidas, no controle passo a passo dos atos administrativos, tais como nos processos administrativos de contratação de pessoal, compras, atendimento às demais demandas dos cidadãos, dentre outros.

Nesse modelo, segundo os autores, “a burocracia no serviço público deve ser formada por administradores profissionais recrutados e treinados que seguem carreiras bem definidas, e que contestam com neutralidade aos políticos, buscando a característica e a segurança nas decisões”.

Diante disso, o que importa é que a descentralização nunca foi integralmente instituída e é totalmente emperrada pela burocracia. Isso se confirma, segundo Costa *et al.* (1982), apud Weber (1979, p. 55), “uma base de dominação racional caracterizada pela existência de áreas de jurisprudências fixas e oficiais, ordenadas de acordo com os regulamentos” ou, ainda, “sistemas sociais formais, impessoais, dirigidos por administradores profissionais, que tendem a controlá-los cada vez mais completamente” e estão relacionados a “precisão, rapidez, universalidade, caráter oficial, continuidade, discricção, uniformidade, redução de fricções, redução de custos materiais e pessoais”.

Reis (1990, p. 28) diz que a burocracia pública

constitui um ponto nevrálgico no confronto entre o Estado e seus cidadãos, é evidente que os valores, as normas e as práticas que regulam o comportamento administrativo imprimem definitivamente suas marcas no caráter da ordem política.

Ou, como mostram Maia *et al.* (2012) apud Weber (1979, p. 551),

O tipo mais puro de dominação é a burocrática, onde quem ordena é o superior cujo direito de mando está legitimado por regra estatuída, no âmbito de uma competência concreta. O tipo de funcionário é de formação profissional, com condições de trabalho firmadas em contrato, pagamento fixo, direito de ascensão conforme regras fixas, dentre outros.

Ainda, segundo os autores, o modelo weberiano mostra quatro características fundamentais: a racionalidade funcional (diz respeito a fins preestabelecidos), a hierarquia (característica da sociedade brasileira), a impessoalidade (tem a ver com os sistemas igualitários) e a distinção entre o domínio público e o privado (resíduo patrimonialista).

Bresser Pereira (1998) argumenta que a proposta do modelo de burocracia weberiana prega que o caráter racional seria garantido pela razão instrumental de uma maneira legal pela definição dos objetivos, e que essa lógica do modelo gera a essência de uma contradição, pois, em um mundo de mudanças contínuas e rápidas, é impossível ser legal e racional ao mesmo tempo, e completa ainda que:

O pressuposto de eficiência e de racionalidade instrumental em que o modelo se baseava não se revelou real. E a partir do momento em que o Estado liberal, do século XIX, dá lugar ao grande Estado social, do século XX, evidenciou-se que tal modelo não garantia rapidez, nem boa qualidade, nem baixos custos. A ineficiência relacionada à administração burocrática foi, então, atribuída às disfunções da burocracia, que devido à sua rigidez nas normas e na disciplina dos servidores públicos, tornou-se incompatível com as atuais necessidades (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 128).

No sistema burocrático, a subordinação não são as pessoas, e sim as normas estabelecidas dentro da organização. Os cargos devem ser preenchidos por mérito (concurso, eleição, nomeação), baseando-se em procedimentos formais revestidos de legalidade. Dessa forma, qualquer pessoa dentro da estrutura pode aspirar a uma ascensão profissional.

A respeito disso, tem-se a seguinte contribuição:

Os funcionários são recrutados de acordo com qualificação prevista em um regulamento geral e o exercício do cargo é, normalmente, sua única atividade. Os cargos são vitalícios, organizados em carreira e proporcionam

ao funcionário o direito a uma pensão. A ocupação do cargo é uma profissão para a qual o funcionário é nomeado com direito a um salário fixo, sendo que a propriedade dos meios de administração não se confunde com a propriedade privada, assim como são separados o domicílio do local de trabalho (VIEIRA *et al.*, 1982, p. 4).

O sistema burocrático, tal como afirmado, tem uma natureza específica intrínseca ao capitalismo.

Junquilha (1998, p. 141) afirma que

A ética burocrática está, antes de tudo, baseada não na negação da motivação pessoal para o trabalho, mas sim, através das condutas baseadas em regras formais e impessoais, voltadas contra a interferência de relações de favorecimento e camaradagem nas organizações de uma dada sociedade.

Além disso, Bresser Pereira (1996, p. 68) destaca, em relação à burocracia, que “a reforma burocrática se faz necessária, pois o modelo burocrático de gestão estatal tornou-se caro, lento, ilegítimo e incapaz de atender às demandas crescentes dos cidadãos brasileiros”.

Reis (1990, p. 177) também se manifesta dizendo que é “importante observar que a desburocratização parece depender muito mais da democratização do que é reconhecido explicitamente tanto no discurso do público quanto no do ministro” e que “produzir alternativas para a administração burocrática exige um ambiente político mais aberto do que aquele em que nos movíamos”.

Complementa dizendo que:

Embora seja verdade que em qualquer lugar a burocracia acarreta a *rule by nobody* opressora, os graus de opressão variam segundo a natureza dos regimes, sendo mais provável que alternativas para a organização burocrática da vida social surjam dentro de contextos políticos que concedem aos cidadãos canais legais de participação. Talvez isso não passe de uma concepção formalística da democracia e de uma abordagem simplista de suas potencialidades de emancipação (REIS, 1990, p. 177).

Cabe, portanto, aqui, após toda essa explanação, falar sobre as disfunções da burocracia. Maia *et al.* (2012, p. 129) discutiram as principais disfunções, baseando-se em estudo de Merton (1970):

a) *Internalização e elevado apego às normas* – decorre do excesso e da exacerbada importância que as pessoas conferem a normas organizacionais. Posição que repele mesmo os esforços orientados para a necessária adaptação da norma a novas realidades.

b) *Excesso de formalização, rotinas e registros* – consequência do excesso de formalização e mesmo padronização dos procedimentos e do excesso de rotinas, despachos, encaminhamentos e controles em que passam a ser submetidos os atos administrativos até mesmo nos procedimentos mais operacionais.

c) *Resistência a mudanças* – temor pela perda potencial de espaço ou poder. As pessoas ou grupos, em geral, resistem a qualquer movimento que possa causar perturbação na ordem vigente, em razão do risco potencial de que tal mudança venha comprometer suas conquistas já consolidadas.

d) *Despersonalização dos relacionamentos* – decorre da acentuada ênfase na impessoalidade das relações preconizadas pelo modelo burocrático. Ocorre em organizações que atingem grandes dimensões, quando servidores são submetidos a procedimentos de comunicação formais com a chefia superior; quando passam a ser conhecidos por número de matrículas ou como pessoal da área tal.

e) *Ausência de inovação e conformidade às rotinas* – comum em determinados segmentos da administração pública, especialmente naqueles em que as rotinas de trabalho são mais padronizadas e formalizadas. Há uma tendência natural dos indivíduos em geral de buscar a manutenção de um estado de segurança e de constante redução de esforço despendidos de trabalho. As pessoas acabam por se conformar com as atividades e os métodos de trabalho vigentes e tendem a reduzir as inovações.

f) *Exibição de sinais de autoridade* – símbolos de *status* profissional. Tendência que as pessoas têm de construir feudos ou ilhas de atuação, com o propósito de sinalizar e preservar determinado território de poder na organização. Exemplo disso é a existência de segregação por sala; equipamentos diferenciados; apresentação pessoal (trajes, roupas, coletes, equipamentos especiais etc.); documentação funcional ou profissional (carteiras e cédulas de identidade funcional, crachás, diplomas, certificados etc.).

g) *Dificuldades no atendimento a clientes e conflitos com o público* – dificuldade de relacionamento com usuários externos; imposição de obstáculos (ou resistência em removê-los), para a interação entre a administração e o usuário dos bens e serviços públicos. Como reflexo dessa postura, tem-se uma organização pública introjetada, ou seja, voltada essencialmente para o seu interior, negligenciando a necessária observância das demandas do ambiente.

h) *Hierarquização do processo de tomada de decisão* – uma das tendências disfuncionais mais intensamente associadas ao processo decisório no âmbito das organizações públicas é a denominada categorização. O caráter padronizado e normatizado dos processos administrativos em uma burocracia impõe determinada conformação à estrutura organizacional, especialmente no que tange à tomada de decisões. Como decorrência da busca pela definição de competência de cargo ou órgão, as pessoas tendem a preservar espaços de poder, que podem ser traduzidos em vantagens ou ônus da função (MAIA, 2012, p. 129-130).

Maia *et al.* (2012, p. 132) discorrem, assim, sobre as características da Administração Burocrática:

- A administração pública burocrática é autorreferente e se concentra no processo, em suas próprias necessidades e perspectivas, sem considerar a alta ineficiência envolvida;
- Acredita em uma racionalidade absoluta, que a burocracia está encarregada de garantir;

- Assume que o modo mais seguro de evitar o nepotismo e a corrupção é pelo controle rígido dos processos, com o controle de procedimentos;
- Na administração burocrática, não existe a confiança;
- É centralizadora, autoritária;
- Prega o formalismo, a rigidez e o rigor técnico.

Outra contribuição dada por Matias-Pereira *et al.* (2012, p. 134) é em relação às disfunções da burocracia, assim definidas:

- Internalização e elevado apego a normas;
- Excesso de formalização, rotinas e registros;
- Resistência a mudanças;
- Despersonalização dos relacionamentos;
- Ausência de inovação e conformidade às rotinas;
- Exibição de sinais de autoridade;
- Dificuldades no atendimento a clientes e conflitos com o público;
- Hierarquização do processo de tomada de decisão.

2.3 Cultura

A cultura, segundo Pires e Macedo (2006, p. 3), “implica estabilidade, enfatiza demonstrações conceituais, serve como fator aglutinador para levar os membros do grupo em direção ao consenso, implica dinâmica e padronização”.

Tem-se, também, a seguinte definição:

O termo cultura é apresentado na literatura como uma forma pela qual uma dada comunidade satisfaz as suas necessidades materiais e psicossociais, tendo no ambiente a sua fonte de sobrevivência e crescimento. Há também a compreensão de que a cultura é tida como a adaptação em si, sendo a forma pela qual uma comunidade define seu perfil, em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente, de modo que a adaptação bem-sucedida leva à evolução dos padrões culturais, na mesma medida em que a adaptação malsucedida tende a levar à correção e evolução em outro sentido (SILVEIRA, 2008, p. 16).

Segundo Pires e Macedo (2006, p. 3), “à medida que um grupo de pessoas se reúne para desenvolver uma determinada atividade, esse grupo inicia também a construção de seus hábitos, sua linguagem e sua cultura”. Dessa forma, a cultura “expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham”.

Motta (1995) diz que “antes de mais nada, a cultura é linguagem, é código. Ela fornece um referencial que permite aos atores dar um sentido ao mundo em que vivem e a suas próprias ações. Ela designa, classifica, liga, coloca em ordem”.

Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões.

Assim, pode-se dizer que por cultura entende-se aqui um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. Seria ainda um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, e passam a integrar essas pessoas em uma coletividade distinta de outras. É o resultado de ações cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de um dado grupo (PIRES e MACEDO, 2006, p. 2).

Flach (2012, p. 501) diz que “o conceito de cultura vai além de um grupo de indivíduos, relacionando também aos artefatos por eles criados, crenças, valores, princípios, percepções, rituais”. Ainda segundo Flach (2012, p. 501) “a cultura, no sentido antropológico, tem como significado um conjunto de mecanismos simbólicos,

utilizados para organizar a realidade, e que não há nenhuma organização, país ou indivíduo desprovido de cultura”.

2.4 Cultura Brasileira

A cultura brasileira, segundo Freire (1984), “devido às diversas influências externas e à forma de colonização do país, é complexa e formada por várias culturas, embasada em três matrizes: a indígena, a portuguesa e a africana negra”. Ou seja, para Freire (1984), “a sociedade brasileira é maquiada por uma cultura manipulada desde seu processo de formação”.

Para Freitas (1997, p. 15) “com as diversas culturas, raças, folclores, etnias, considera-se que existam alguns traços culturais com o envolvimento de todas as culturas do país, ou seja, que representam aqueles que pressupõem que cada pessoa tenha uma visão de si mesma como brasileira”.

Outra contribuição interessante é de Pires e Macedo (2006, p. 4):

A cultura brasileira é muito mais complexa do que se imagina. (...) As organizações brasileiras possuem características peculiares em relação a organizações de outras culturas ou países e refletem os valores culturais da sociedade maior. Os valores culturais são transmitidos para as pessoas pelo processo de socialização e consolidados com sua prática social no cotidiano das instituições sociais como família, escola, religião e nas organizações.

Ainda a respeito Flach (2012, p. 512) diz que “a cultura brasileira caracteriza-se pelo forte apego à religiosidade e pelo fanatismo”. Como um país que passou por uma colonização e um regime escravista, aliado a várias nações de imigrantes de diversos países, caracteriza-se pelas suas diferenças. No entanto, Flach (2012, p. 512) prossegue dizendo que essa diversidade “também acarreta conflitos e disparidades sociais, aliada a abismos como nível de escolaridade e de renda, e falta de acesso à informação”.

O Brasil é um expoente em diversidade, ainda, e em eterno desenvolvimento não só econômico, mas também cultural. A esse respeito, tem-se o seguinte comentário:

O Brasil é uma nação em busca de conceito, uma nebulosa movendo-se no curso da história moderna em busca de articulação, direção. São várias as linhas de pensamento ou mesmo as “famílias” de explicações do Brasil. São linhas ou famílias que se desenvolvem, recriam ou apenas reiteram. Mas já estão presentes e evidentes em muitos estudos e narrativas.

Da análise de mitos do pensamento e da cultura brasileiros, conclui-se que os mesmos não são inocentes. Revelam muito do que são as configurações e os movimentos da sociedade em diferentes perspectivas, em distintos momentos (IANNI, 2002, p. 187).

No Brasil, nota-se a cultura da personalidade, ou seja, o grande valor atribuído à pessoa, sendo que o pessoal é colocado, às vezes, sobre o interesse da coletividade: os interesses pessoais se sobrepõem aos da sociedade, ocasionando falta de ligação na vida social brasileira, na medida em que cada um favorece os seus interesses e os membros de seu “clã” em detrimento coletivo (MOTTA e ALCADIPANI, 1999).

O papel da cultura brasileira é um mecanismo de controle. Segundo Motta e Alcadipani (1999, p. 46), “cultura é um conjunto de mecanismos de controle social construído, o qual não é imposto por nenhum ser (sobrenatural ou não) (...) sendo que os elementos culturais compõem o controle desses mecanismos”.

Em relação às organizações, a cultura fornecerá os dados oportunos sobre o seu funcionamento a essa organização e ajudará a entender sua complexidade. Para Thévenet (1992), a cultura dá sentido à vida da organização. Outro fator também fundamental para se alcançar o desempenho são exatamente os múltiplos comportamentos individuais e coletivos que regem a atividade global da organização.

Ressalta-se que o interesse pelo estudo da cultura das organizações surgiu com base na necessidade de entender vários de seus fenômenos, como o substrato de crenças e valores que fundamentam as práticas formais e informais inseridas na vida organizacional.

Toda empresa tem sua cultura, ou seja, um modo de vida próprio de promover o desenvolvimento de seus participantes de tal modo que a cultura de empresa é por excelência a forma de humanizar as pessoas. Assim sendo, cada cultura é vista por seus membros como o meio natural e necessário para ser alguém, mediante seu próprio grupo e diante de outros grupos humanos. Isso significa que o indivíduo constrói um modelo cultural com o objetivo de conduzir suas atitudes e comportamentos (RIBEIRO, 1978).

Para Motta (1995) *apud* Hofstede (1982, p. 30), o Brasil é “uma sociedade coletivista, caracterizada por uma distância de poder muito grande, onde é maior a busca de evitar a incerteza”.

A respeito dessa distância de poder, tem-se:

As organizações brasileiras geralmente apresentam uma distância de poder tão grande que parecem lembrar a distribuição de renda nacional e o passado escravocrata. A forma como trabalhadores e executivos são tratados parece, de um lado, basear-se em controles do tipo masculino, o uso da autoridade, e, de outro, em controles de tipo feminino, o uso da sedução (MOTTA, 1995, p. 31).

2.5 Cultura Organizacional

Para Freitas (2004, p.15), a cultura organizacional “é um conjunto de crenças, expectativas, valores e maneiras de fazer as coisas que, consciente ou inconscientemente, cada organização vai adotando e acumulando ao longo do tempo e que passa a condicionar fortemente o pensamento e o comportamento dos seus membros”.

Ainda sobre a cultura organizacional, tem-se a seguinte definição:

um padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente a ponto de serem considerados válidos e, portanto, de serem ensinados a novos membros do grupo, como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1984, p. 36).

Naves e Coleta (2003, p. 18) afirmam que “a cultura organizacional representa uma energia social que instiga os membros a agir, fornecendo significado e direção, e também um mecanismo de controle, aprovando informalmente ou proibindo comportamentos”.

Schein (1984, p.37) também contribui para essa discussão quando diz que “a cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e refere-se à mentalidade que predomina na organização. Por esta razão, ela condiciona a administração das pessoas”.

Corroborando com essa ideia, Fleury e Fleury (2001, p. 25) dizem que

a cultura organizacional irá determinar grande parte dos comportamentos intraorganizacionais como: as relações interpessoais, a comunicação, processo produtivo, a busca da qualidade, entre outros e passando a exercer a função de manter, resguardar e engrandecer a organização.

Há ainda a contribuição de Dutra (2004, p. 22) que diz que a cultura organizacional “consiste num sistema de valores compartilhados ligados ao processo de trabalho de uma empresa”. Prossegue, afirmando, que “infere-se daí que é na cultura que se encontra maior facilidade para se analisar o clima organizacional, aspecto mais efêmero que a própria cultura”. É preciso investigar como as pessoas veem a organização, “quais grupos se encontram em oposição e qual a força que a cultura possui, a ponto de influenciar ou não o comportamento das pessoas que estão inseridas no contexto organizacional”.

Nesse sentido, e para uma maior compreensão do que vem a ser a cultura organizacional, Schein (1984) conceituou o que passou a chamar de “pressupostos básicos”, compreendendo crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes criados pelos indivíduos para orientar seus comportamentos, os quais são assumidos como verdadeiros pelo grupo e determinam como um membro deve perceber, sentir e pensar o trabalho, as metas de desempenho, as relações humanas e o desempenho dos colegas e demais.

Portanto, neste contexto, a forma como as organizações gerenciam pessoas também passou por mudanças.

Acerca dessas transformações, Dutra (2004, p. 24) esclarece que “essas mudanças estão, em grande medida, relacionadas ao aumento da competitividade e à intensificação da globalização”, que, segundo ele “vêm provocando inadequações nos modelos tradicionais de gestão de pessoas no que diz respeito às demandas e expectativas das empresas e das pessoas”.

2.6 O Jeitinho Brasileiro

Para que se possa falar das disfunções da burocracia na sociedade brasileira, faz-se necessário analisar essa sociedade por vários ângulos.

Motta (2003, p. 12) afirma que são inúmeras as características da sociedade brasileira e nelas se incluem o fato de ser uma sociedade coletivista, em que o social é mais importante do que o individual. Além disso, a distância de poder é muito grande entre os grupos sociais, e tais grupos sociais “procuram, com afincos, evitar as incertezas”, o que acaba traduzindo uma sociedade em que as organizações são muito burocratizadas e hierarquizadas.

Quanto à motivação dos trabalhadores e sua identificação com as empresas para as quais prestam serviços, Motta (2003) afirma que, muito frequentemente, eles se envolvem com a empresa, talvez até mesmo, evitando as incertezas pelas quais poderiam passar.

O formalismo (a diferença entre o que a lei versa e a conduta concreta, sem que tal diferença implique punição para o infrator da lei) existe em diferentes graus nas mais diversas sociedades do mundo. Tal fato é considerado a principal causa do jeitinho. Entretanto, características socioculturais brasileiras por nós levantadas corroboram com o formalismo para a existência do jeitinho em nosso país. O jeitinho é o típico processo por meio do qual alguém atinge um dado objetivo a despeito de determinações contrárias (leis, ordens, regras etc.) (MOTTA e ALCAPADIPANI, 1999, p. 01).

Esse formalismo é considerado a causa principal de um termo muito recorrente na sociedade brasileira: o famoso “jeitinho brasileiro”.

Esse “jeitinho” se faz presente nas mais diferentes esferas institucionais e engloba tanto a iniciativa privada quanto a pública. Segundo Motta e Alcadipani (1999, p. 15), “a existência do formalismo faz com que as instituições públicas e as pessoas possam dar, negar, vetar e consentir”, ou seja, “o fato de não respeitar as leis, dentro de uma dada sociedade, gera uma desconfiança universal em torno da validade de todas as demais legislações daquela sociedade”.

Concluem os autores, que “é nesse sentido que o formalismo é apontado, como a raiz estrutural do jeitinho brasileiro” (MOTTA e ALCADIPANI, 1999, p. 138). Ou, ainda,

O formalismo viria a ser a diferenciação entre as normas prescritas legalmente e as atitudes concretas adotadas quando de sua real implementação, ou seja, 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 *et al.*, 1982, p. 7).

Vieira, Costa e Barbosa (1982) fazem menção, também, à citação de Riggs (1964, p. 37) enfatizando que o formalismo “corresponde ao grau de discrepância entre o prescritivo e o descritivo, entre o poder formal e o poder efetivo, entre a impressão que nos é dada pela Constituição, leis e regulamentos...”.

O jeitinho brasileiro não pode ser comparado à malandragem, pois seria uma maneira criativa de resolver problemas. E o que seria o “jeitinho”? Para Flach (2012, p. 512) é:

“Uma ação fora dos padrões, das normas ou até mesmo da lei, fora daquilo que em consenso coletivo seria considerado como correto, para atender à resolução imediata de determinado problema ou situação. Dessa 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. 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.” (FLACH, 2012, p. 512).

Prossegue o autor, afirmando que “considerando que estes ocorridos sejam exceções, o jeitinho seria uma forma de malandragem, preguiçosa, de levar vantagem sobre alguma situação quase obrigatória, não considerando o prejuízo causado ao outro” (FLACH, 2012, p. 512).

Tentando ser mais explícitos e, avançando mais na linha do famoso “jeitinho”, tem-se, ainda, a contribuição destes autores:

O jeitinho brasileiro é o genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir objetivos a despeito de determinações (leis, normas, regras, ordens, etc.) contrárias. É usado para “burlar” determinações que, se levadas em conta, inviabilizariam ou tornariam difícil a ação pretendida pela pessoa que pede o jeito. Assim, ele funciona como uma válvula de escape individual diante das imposições e determinações (MOTTA e ALCADIPANI, 1999, p. 31).

Livia Barbosa traz, em seu livro intitulado “O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros”, um levantamento de estudos realizados por 05 (cinco) autores, a respeito do “jeitinho” que merecem ser visitados.

O primeiro a ser citado foi Alberto Guerreiro Ramos que disse que “o jeitinho é uma categoria central da sociedade brasileira (...) e possui uma única raiz: o formalismo”. Para ele, é uma “discrepância (...) entre o que é prescrito e o que realmente ocorre; entre nossa constituição, nossas leis e regulamentos e os fatos e as práticas reais do governo e da sociedade”.

O segundo autor, Roberto Campos, diz que o jeitinho está ligado a três fatores: à história, às relações entre a lei e o fato social e, por fim, à atitude religiosa.

Já para Oliveira Torres, o jeito “é uma maneira de ser peculiarmente brasileira, fruto de condições históricas particulares que permitiram a criação desse tipo de filosofia de vida”.

O quarto autor citado, Keith Rosen, diz que o jeito “nunca se tornou objeto de pesquisa dos cientistas sociais nem dos advogados”. Para ele, isso acontece devido “às dificuldades no âmbito das relações pessoais, pois sendo essa instituição tão intimamente ligada à corrupção, talvez seja mais político fazer de conta que as

regras correspondem ao que é feito do que correr o risco de embaraçar os amigos ao apontar todas essas disparidades”.

Por fim, Clovis de Abreu *et al.* (1982, p. 29), que dizem que o jeitinho é um recurso de poder, é um mecanismo para transformar indivíduos em pessoas e que não estaria em desuso apesar do avanço da burocracia.

Como instituição cultural, segundo os autores, o “jeitinho” pode até ser considerado, há que se pensar nele como parte da moral brasileira, uma vez que se pode concluir que todos sabem de sua existência e se sentem tentados a usar esse artifício em algum momento da vida. Pode ser expresso também por termos como: “comer uma bolada”, “fazer vista grossa”, “arranjar um padrinho”, “quebrar o galho”.

Almeida (2007, p. 27) argumenta que “o jeitinho brasileiro é importante em nossa sociedade. Não apenas por ser muito difundido, mas principalmente pelo fato de nos permitir entender que o Brasil tem tanta dificuldade em combater a corrupção” e, mais ainda, o considera como instrumento que possibilita a quebra de regras, zona cinzenta moral entre o certo e o errado.

A questão fundamental é simples: seria o jeitinho a ante-sala da corrupção? Pode-se afirmar que quanto maior é sua aceitação, maior também é a tolerância social à corrupção? Os resultados da PESB parecem indicar que a resposta a ambas as perguntas é sim. Ao contrário da moralidade norte-americana, a brasileira admite a existência de um meio-termo entre o certo e o errado. Quanto maior forem a utilização e a aceitação desse meio-termo, maiores são as chances de que haja uma grande tolerância em relação à corrupção (ALMEIDA, 2007, p. 29).

Duarte (2006) também colabora para a discussão, considerando que:

“O jeitinho é um mecanismo social característico da cultura brasileira, e envolve a quebra de regras, leis ou padrões, no intuito de tratar de problemas enfrentados no momento em que ocorrem. É um processo informal particularmente útil para a estratégia do “getthingsdone” nas organizações, ou seja, uma maneira de resolver situações e problemas imediatos”. (DUARTE, 2006, p. 18).

Souza (2005, p. 88) afirma que o jeitinho atua como um mecanismo de superação de dificuldades ou obstáculos, num estilo de comportamento verbal caracterizado por estratégias indiretas de fazer que alguém acredite nos sentimentos pessoais.

E, para Almeida (2007), “o jeitinho é até aceitado pela população brasileira, pois, segundo o autor, a opinião pública brasileira reconhece e aceita, em grande medida, que se recorra ao jeitinho como padrão moral”. Prossegue dizendo:

Por isso, se os níveis de corrupção no Brasil provavelmente estão relacionados à aceitação social do jeitinho – que é grande e bastante enraizada entre nós –, os resultados da pesquisa indicam que temos um longo caminho pela frente se o que desejamos é o efetivo combate à corrupção (ALMEIDA, 2007, p. 29).

Baseando-se nessas conceituações, é possível pensar nos atores envolvidos no “jeitinho”: aquele que pretende conseguir o que almeja e aquele que concede, que se habilita a realizar o anseio do outro.

Levando em consideração o chamado “pretendente ao jeitinho”, observamos que o autor usa do artifício da sedução, sendo simpático, humilde, e mostrando àquele que o atende quão injusta é sua situação. Por outro lado, o do “concedente”, o que o atrai é a sensação de poder expressar, naquele momento, sua autoridade, pois tem seu poder fortalecido, quando passa de um cumpridor de deveres e leis a um avaliador daquela questão, quando se presta ao papel de transgressor (naquele caso em que cabia uma determinada regra) se vê convencido a burlá-la, atiçando seu ego e se sentindo um “benfeitor” da sociedade.

Costa *et al.* (1982, p. 28) citam Roberto Da Matta (1976) para ilustrar o famoso “jeitinho” brasileiro e cabe, portanto, aqui, a transcrição de alguns exemplos de situações empregados:

1 – Alguém viaja para o exterior e deseja importar material taxado pela Alfândega. Entra em contato com parentes, que finalmente localizam alguém na Alfândega. No dia da chegada, estando tudo combinado, a pessoa passa pela fiscalização sem problemas, pois o fiscal sabe com quem está falando.

2 – Na ante-sala do gerente de um banco, algumas pessoas esperam sua vez. Entra um senhor e após esperar com impaciência alguns minutos diz, num vozeirão: Você sabe com quem está falando? Sou Fulano de Tal. A secretária, nervosa, vai imediatamente ao gerente e, logo depois, o senhor é atendido.

3 – Na portaria de um hospital, alguém deseja entrar para ver o doente. O porteiro, porém, é intransigente e não deixa. Após um diálogo ríspido e surdo, o homem que deseja entrar diz: Você sabe com quem está falando? E mostra sua identidade de médico.

Além desses exemplos propostos por Da Matta, têm-se os dados de Almeida (2007, p. 35) que, também, são importantes:

1 - As situações classificadas como “jeitinho” envolvem algum tipo de burocracia, ainda que seja a de um restaurante, e um amigo ou conhecido que, com boa vontade, quebra uma regra geral para ajudar a contornar um problema. Trata-se, portanto, do apelo a uma relação pessoal. Inversamente, no que se considera corrupção, não há interferência de um conhecido ou amigo. As relações são impessoais, o que fica bem caracterizado pelo recurso do dinheiro em vez da boa vontade como forma de solucionar problemas.

2 - É significativo que as pessoas que não têm carro inclinam-se mais a considerar corrupção ao passar uma conversa no guarda para ele não aplicar uma multa [...] Também são práticas distantes da maioria das pessoas: enriquecer por meio de cargos públicos; encontrar meios de não pagar impostos; ter dois empregos e só trabalhar em um deles; e ter ao mesmo tempo bolsa de estudo e emprego. Isso quer dizer que, distante dessas situações, a maioria da população se sente à vontade para classificá-las como claramente negativas: elas são corrupção.

Outra contribuição interessante é a mostrada por Barbosa (1992) que cita as conclusões acerca do Jeitinho como recurso de poder na pesquisa de Abreu *et al.* (1982). Barbosa (1992) *apud* Abreu *et al.* (1982) assim se expressam:

“O jeitinho nas organizações burocráticas é decorrente da constante necessidade do formalismo, porque é através dessa característica que a organização desenvolve a possibilidade de dar e negar, vetar e consentir. A estratégia do jeitinho, como fuga à formalização neutra e igualitária, é um instrumento de poder principalmente daqueles que não aceitam a predominância da racionalidade econômica, ética ou legal para a distribuição dos chamados bens e serviços públicos. O jeitinho não se constitui uma singularidade brasileira. Manifesta-se onde prevaleçam um sistema de hierarquização social múltipla e uma estrutura de relações pessoais. O jeitinho é uma relação de poder nos moldes do “Você sabe com quem está falando?” que distingue os que podem e os que devem, os que têm e os que não têm, enfim as pessoas e os indivíduos. O jeitinho não está em extinção, mesmo com o avanço da burocracia e sua ótica racional e impessoal”. (BARBOSA (1992) *apud* ABREU *et al.*, 1982, p. 26).

Obviamente, cabe aqui fazer uma distinção que quase todos os autores fazem: o jeitinho brasileiro não pode ser comparado à malandragem, isso porque, apesar de permear no imaginário alguma semelhança, os meios e os fins são diferenciados.

DaMatta (1986, p. 38) diz que “nos países igualitários, não há muita discussão: ou se pode fazer ou não se pode”. Diferentemente, no Brasil, “entre o ‘pode’ e o ‘não pode’, encontramos um ‘jeito’”. Prossegue afirmando que o jeitinho pode “conciliar todos os interesses, criando uma relação aceitável entre o solicitante, o funcionário, a autoridade e a lei universal”.

Nessa mesma linha de raciocínio, Rosa *et al.* (2006, p. 11) dizem que o uso do jeitinho “mostra que na cultura brasileira não há posições fechadas do tipo pode ou não pode, mas há, sobretudo, um jeito de se resolver as questões, tudo vai depender do argumento apresentado pelo pedinte ou do interesse do cedente”.

Mesmo sendo, também, considerado como uma instituição brasileira, a “malandragem” é diferente do “jeitinho”, pois, segundo Motta (2003), “o jeitinho pode ser uma relação amistosa, enquanto que a malandragem significa sempre passar para trás, passar alguém para trás”.

A esse respeito, Motta e Alcadipani (1999, p. 112) também concordam quando dizem: “o jeitinho discorda da malandragem, na medida em que ela pressupõe prejuízo para alguém ou leve vantagem diretamente sobre ela” e que “tal fato não se dá no jeitinho, pois nele se deixa de levar em conta o coletivo e não se dá a desvantagem direta de um sujeito”.

A malandragem, outro nome para a forma de navegação social nacional (...), o malandro, portanto, seria um profissional do jeitinho e da arte de sobreviver nas situações difíceis. Aqui, também, temos esse relacionamento complexo e criativo entre o talento pessoal e as leis que engendram – no caso da malandragem – o uso de expedientes, de histórias e de contos do vigário (DAMATTA, 1986, p. 7).

O jeitinho está próximo da malandragem, mas são distintos. Em relação a essa distinção, tem-se:

A malandragem implica predisposição para tirar vantagem, passar para trás e, eventualmente enganar, o que o jeitinho não tem. A palavra malandragem é especialmente imprecisa e ambígua. É malandro o que passa por amigo, é malandro o sedutor, é malandro o que bate carteira e é malandro o que engana pela lábia ou por outro subterfúgio. Existe tanto malandro maltrapilho, quanto malandro de terno e gravata (MOTTA, 1995, p. 34).

Seguindo o mesmo raciocínio acerca do jeitinho brasileiro, Flach (2012, p. 504) afirma que:

“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.” (FLACH, 2012, p. 504).

O mesmo autor afirma, ainda, que “a partir do momento em que a abrangência dessa ação cresce, ocorrem quebras de leis, padrões e normas, e passa a causar prejuízos a terceiros sem o consenso do grupo ou do Estado, já entraria no conceito da malandragem do jeitinho brasileiro”.

Flach (2012, p. 502) vai além e diz considerar “que existam atitudes positivas e negativas com relação aos traçados do jeitinho brasileiro”. Dentre as características positivas, cita a capacidade, a espontaneidade, o humor para lidar com problemas que surgem repentinamente, a busca por melhores soluções que não ocasionem problemas para terceiros, a valorização de relacionamentos interpessoais, a qualidade, o *swing* ou o gingado.

Rosen (1971) também comenta os lados positivos.

Os benefícios do jeito podem ser encontrados nos aspectos em que proporciona um mecanismo mais eficiente no processo de desenvolvimento, ao permitir que se solucionem impasses legais e administrativos a um custo relativamente baixo. Outro aspecto (...) o jeito surge como uma fonte

permanente de estabilidade e previsibilidade. Mas o principal benefício do jeito é que permite uma sociedade em via de desenvolvimento, como o Brasil, ganhar tempo para resolver seus problemas institucionais sem qualquer grande ruptura política ou social (ROSEN, 1971, p. 24).

Mas, segundo ele, os negativos também se mostram, como a mentira, a corrupção, a fofoca, o protecionismo, o imediatismo (preocupação extrema com o curto prazo e pouca preocupação com médio e longo prazo), a preguiça e a economia exagerada de esforços.

E esses pontos negativos, como estas expressões famosas “levar as coisas com a barriga” e “dar um jeitinho na última hora”, podem prejudicar, uma vez que podem impor desorganização, descumprimento de prazos e metas, indisciplina, desordem e estímulo à anarquia.

Para Rosen (1971), estão entre os pontos negativos a má alocação de recursos, o aumento dos custos de produção ou a má qualidade do produto e a injustiça social, ao permitir que certas firmas e indivíduos não obedeçam à lei, através do pagamento de gorjetas e de conexões familiares. Prossegue o autor, nessa linha negativista do jeitinho, afirmando que “os aspectos corruptos do jeito retardam também a eficiência administrativa, além de causar prejuízo moral grande, expresso no desrespeito constante às leis”, além de impedir “o surgimento de uma pressão social efetiva que leve a mudanças tão necessárias no nosso aparato legal e administrativo”.

Sobre as características do “Jeitinho brasileiro”, Flach (2012) afirma que “por meio de pesquisa realizada, foi possível destacar como características principais:

a criatividade e a espontaneidade (de uma maneira rápida e criativa de agir para controlar e facilitar situações, conseguir e deliberar as coisas, contornar dificuldades, conseguir mais favores, buscar novos amigos, fugir à burocracia, resolver problemas, acomodar-se, sair de uma situação e burlar a fiscalização e as leis, utilizando-se de simpatia pessoal, influência de terceiros, uma boa prosa, um agrado de promessa ou até mesmo financeiro, outros arranjos, etc.); o humor (uma característica marcante do jeitinho brasileiro); os caminhos para resolver determinadas situações problemáticas, as relações interpessoais (uma atitude utilizada pelo brasileiro para auxiliar no alcance de seu objetivo, que pode se estender a uma falsa simpatia ou sentimento); o gingado (acarreta influência direta na forma de ser, de pensar e o modo de agir do povo brasileiro com o jeitinho); a flexibilidade (uma das qualidades que o jeitinho brasileiro possui seria a

flexibilidade com relação ao não cumprir algumas determinadas normas, padrões e leis, no intuito de atender de uma forma mais rápida e objetiva); a economia de esforços (significa que o indivíduo procura sempre dar um jeitinho para ganhar tempo, dinheiro e energias); a informalidade (discrepância entre as instituições sociais, políticas e jurídicas com relação às práticas sociais).

3 METODOLOGIA

Nesta seção, apresenta-se o percurso metodológico seguido nesta pesquisa.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, que, segundo Gil (1999), objetiva descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais e possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Segundo André (1983, p. 67), ela visa apreender o caráter multidimensional dos fenômenos em sua manifestação natural, bem como captar os diferentes significados de uma experiência vivida, auxiliando a compreensão do indivíduo no seu contexto.

Quanto aos fins, é uma pesquisa descritiva, pois expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Não há compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Quanto aos meios, é um estudo de caso, que é aquele que se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente e visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular.

3.2 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram os servidores técnicos administrativos da Instituição pesquisada que possui, atualmente, 799 (setecentos e noventa e nove) servidores técnicos administrativos efetivos. Desse grupo, foram identificados servidores responsáveis, não só pelo atendimento interno aos servidores, mas também pela movimentação de pessoal.

Tendo a presente pesquisa natureza qualitativa, foi adotado o critério de saturação que, segundo Thiry-Cherques (2009, p. 21), "é um processo de validação objetiva

em pesquisas que adotam métodos, abordam temas e colhem informações em setores e áreas em que é impossível ou desnecessário o tratamento da amostra".

Como critério de escolha dos sujeitos da pesquisa abordou-se, pessoalmente, 15 (quinze) servidores que trabalham diretamente com o atendimento ao público da Instituição, público esse não só interno, mas, também externo, pois este tipo de função seria de maior valia para a pesquisa.

3.3 Técnica de Coleta de Dados

A coleta de dados se deu através de entrevista estruturada com 15 (quinze) servidores lotados em áreas da Instituição de Ensino Superior escolhida, que têm como atribuição o atendimento ao público interno ou externo.

As entrevistas foram marcadas, previamente, com cada servidor que disponibilizou o melhor horário a efetuar o atendimento ao pesquisador, sendo que 14 (quatorze) servidores optaram por realizá-las no seu local de trabalho e 01 (um) servidor solicitou que a entrevista fosse feita em sua residência. Foram apresentados, aos entrevistados, um roteiro com 14 (quatorze) situações hipotéticas a serem comentadas por eles, que foram devidamente gravadas e que, em média, demandaram 25 minutos para sua realização.

As situações expostas aos entrevistados fazem parte de um Roteiro, anexo a esta pesquisa e que é parte componente de uma dissertação de mestrado de Marília Marques Resende intitulada "Jeitinho brasileiro tem jeito? o efeito do jeitinho brasileiro e da identidade moral no comportamento ético nas organizações", publicado em 2016.

O objetivo do pesquisador foi coletar dados que não seriam possíveis somente por meio de pesquisa bibliográfica e de observação.

A entrevista como coleta de dados sobre um determinado tema científico é a técnica mais utilizada no processo de trabalho de campo. Por meio dela, os pesquisadores buscam obter informações, ou seja, coletar dados objetivos e subjetivos.

Haguette (1997, p. 86) define a entrevista, sintetizando-a como um “processo de interação social entre duas pessoas, na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”.

Outra informação interessante é dada por Gressler (2003), esclarecendo que a entrevista consiste em “uma conversação com o propósito de obter informações para uma investigação, envolvendo duas ou mais pessoas. Contudo não é uma simples conversa, mas sim uma conversa orientada para um objetivo definido”.

Prossegue o autor, analisando que

à medida que se desenvolve a entrevista, ocorre uma interação entre o entrevistado e o entrevistador, não apenas por meio das palavras, mas também pela inflexão da voz, por gestos, expressão fisionômica, modo de olhar, aparência e demais manifestações comportamentais (GRESSLER, 2003, p. 64).

A preparação da entrevista é uma das etapas mais importantes da pesquisa, pois requer tempo e exige alguns cuidados. Dentre eles, destacam-se: o planejamento da entrevista, que deve ter em vista o objetivo a ser alcançado; a escolha da técnica do entrevistado; a oportunidade da entrevista, ou seja, a disponibilidade do entrevistado em fornecer os dados.

Portanto, a entrevista deverá ser marcada com antecedência para que o pesquisador se assegure de que receberá os resultados em tempo hábil, de que as condições sejam favoráveis e para que possa garantir ao entrevistado o segredo de suas confidências e de sua identidade e, por fim, promover a preparação específica que consiste em organizar o roteiro ou formulário com as questões importantes.

3.4 Análise de Dados

A análise de dados consiste em se reunir os dados coletados durante uma pesquisa e agrupá-los de forma a conseguir uma resposta racional ao que se pretendeu pesquisar.

Um método muito utilizado na análise de dados qualitativos é o de análise de conteúdo, que, segundo Campos (2004, p. 611), é “compreendida como um conjunto

de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento”.

Outra conceituação relevante é assim descrita:

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum (MORAES, 1999, p. 8).

Campos (2004, p. 613) propõe que a análise de conteúdo deva ser realizada seguindo as seguintes etapas:

- a) pré-exploração do material ou de leituras das entrevistas – serão feitas diversas leituras de todo o material coletado;
- b) a seleção das unidades de análise - essas unidades de análises incluem palavras, sentenças, frases, parágrafos ou um texto completo de entrevistas, diários ou livros;
- c) o processo de categorização e subcategorização, assim definido por uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero.

Moraes (1999, p. 10) propõe que a análise de conteúdo seja feita em cinco etapas:

- a) Preparação das informações (identificar as diferentes amostras de informação a serem analisadas e iniciar o processo de codificação dos materiais estabelecendo um código que possibilite identificar rapidamente cada elemento da amostra de depoimentos ou documentos a serem analisados);
- b) Utilização ou transformação do conteúdo em unidades (reler cuidadosamente os materiais com a finalidade de definir a unidade de análise; reler todos os materiais e identificar neles as unidades de análise; isolar cada uma das unidades de análise e definir as unidades de contexto de modo a terem um significado completo nelas mesmas);
- c) Categorização ou classificação das unidades em categorias. Essa categorização ou classificação é um procedimento de agrupar dados considerando a parte comum existente entre eles e necessita

atender a alguns critérios: devem ser válidas, pertinentes ou adequadas (devem ser significativas em relação aos conteúdos dos materiais que estão sendo analisados, constituindo-se numa reprodução adequada e pertinente desse conteúdo), devem atender ao critério da exaustividade ou inclusividade (devem possibilitar a categorização de todo o conteúdo significativo definido de acordo com os objetivos da análise), devem atender ao critério da homogeneidade (poder afirmar que todo o conjunto é estruturado em uma única dimensão de análise), devem ainda atender ao critério de exclusividade ou exclusão mútua (cada elemento possa ser classificado em apenas uma categoria) e, finalmente as categorias na análise de conteúdo devem atender ao critério de objetividade, consistência ou fidedignidade; d) Descrição: comunicar o resultado deste trabalho; e) Interpretação: passo imprescindível em toda a análise de conteúdo, especialmente naquelas de natureza qualitativa.

4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada nas dependências de uma Instituição Federal de Ensino Superior, localizada no Estado de Minas Gerais.

Essa Instituição foi criada no dia 21 de agosto de 1969, com a junção das centenárias e tradicionais Escolas de Farmácia (que foi criada em 1839 e foi a primeira faculdade do Estado e é a mais antiga na área farmacêutica da América Latina) e a Escola de Minas (fundada em 1876 e que foi a primeira instituição brasileira dedicada ao ensino de mineração, metalurgia e geologia).

Ao longo dos anos, cresceu e ampliou seu espaço físico, ganhando novos cursos, professores e colaboradores.

É composta pelas seguintes unidades acadêmicas:

Unidade de Ensino/ano de fundação	Cursos Oferecidos
Escola de Minas (1876)	Arquitetura e Urbanismo, Engenharia Ambiental, Engenharia Civil, Engenharia de Controle e Automação, Engenharia de Minas, Engenharia de Produção, Engenharia Geológica, Engenharia Mecânica e Engenharia Metalúrgica e, por último, Museologia.
Escola de Farmácia (1839)	Farmácia
Escola de Nutrição (1994)	Nutrição
Instituto de Filosofia, Artes e Cultura (1981)	Artes Cênicas, Música e Filosofia
Instituto de Ciências Humanas e Sociais (1979 – sediado na cidade de Mariana)	História, Letras e Pedagogia
Instituto de Ciências Exatas e Biológicas (1982)	<ul style="list-style-type: none"> • Ciências Biológicas, Matemática, Ciência da Computação, Estatística, Física, Química e Química Industrial. • responsável, inicialmente, pelas disciplinas de graduação dos ciclos básicos dos cursos da Escola de Minas, Farmácia e Nutrição.

	<ul style="list-style-type: none"> • Atende também às disciplinas básicas de cursos da área da saúde, como Medicina e Educação Física.
Núcleo de Educação Aberta e a Distância (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • abrangendo 90 cidades em Minas Gerais, quatro no estado de São Paulo e oito na Bahia. • cursos de graduação ofertados são Administração Pública, Geografia, Pedagogia e Matemática
Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas (2008 – sediado na cidade de Mariana).	Administração, Ciências Econômicas, Jornalismo e Serviço Social
Escola de Medicina (2007)	Medicina
DEDIR (1993)	Direito
DETUR (1999)	Turismo
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas (2002 - sediado na cidade de João Monlevade)	Sistema de Informação e Engenharia de Produção. Em 2009, com a criação dos cursos de Engenharia Elétrica e Engenharia de Computação.
Centro Desportivo da Universidade (2008)	Educação Física

Quadro 1: Unidades acadêmicas e cursos oferecidos. Fonte: UFOP, 2017

Em relação à pós-graduação, são ofertados 22 cursos de mestrado, nove opções de doutorado e três especializações a distância. Além disso, oferece vários projetos como a Oficina de Cantaria (que recupera importantes monumentos históricos) e o Fórum das Artes (que promove a reflexão sobre artes e patrimônio).

Além disso, ressalta-se que o Museu de Ciência e Técnica, o Museu de Pharmácia e o Observatório Astronômico são importantes centros de conservação da memória e da cultura que guardam um legado de conhecimento para a sociedade.

No total, são mais de 12 mil alunos matriculados na Instituição.

O quadro de servidores é composto por 799 (setecentos e noventa e nove) servidores técnicos administrativos, 851 (oitocentos e cinquenta e um) docentes do quadro efetivo além de 148 (cento e quarenta e oito) docentes do quadro de substitutos, além de 20 (vinte) médicos residentes.

Em seu site institucional, encontram-se, assim definidos, seus princípios e políticas que regem sua operação:

Missão: produzir e disseminar o conhecimento científico, tecnológico, social, cultural, patrimonial e ambiental, contribuindo para a formação do sujeito como profissional ético, crítico-reflexivo, criativo, empreendedor, humanista e agente de mudança na construção de uma sociedade justa, desenvolvida socioeconomicamente, soberana e democrática.

Visão: ser uma universidade de excelência e reconhecida pela produção e integração acadêmica, científica, tecnológica e cultural, comprometida com o desenvolvimento humano e socioeconômico do país.

Valores: autonomia, compromisso, inclusão e responsabilidade social, criatividade, democracia, liberdade e respeito; democratização do ensino e pluralização do conhecimento; eficiência, qualidade e excelência; equidade; dissociabilidade; integração e interdisciplinaridade; parcerias; preservação do patrimônio artístico, histórico e cultural; saúde e qualidade de vida; sustentabilidade e transparência.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram realizadas 15 (quinze) entrevistas com servidores lotados na Instituição de Ensino Superior pesquisada, estando, pela questão de gênero, assim divididos:

Sexo masculino	Sexo feminino
09	06

Quadro 2: Por gênero. Fonte: o autor

Em relação à faixa etária dos entrevistados, estão assim distribuídos:

Faixa Etária	Quantitativo
Entre 25 e 40 anos	03
Entre 41 e 55 anos	09
Acima de 56 anos	03

Quadro 3: Por faixa etária. Fonte: o autor

Já em relação ao tempo de serviço na Instituição, tem-se:

Tempo de Serviço na Instituição	Quantitativo
Entre 05 e 15 anos	06
Entre 16 e 30 anos	04
Acima de 31 anos	05

Quadro 4: Por tempo de serviço. Fonte: o autor

Já descrito o perfil dos entrevistados, passa-se a analisar as respostas dadas ao Roteiro citado na metodologia desta pesquisa e sendo parte componente deste através do Anexo 1. Para tanto, as perguntas serão aqui resumidas para facilitar o entendimento, lembrando que o personagem criado, “João”, citado em todos os questionamentos, é um servidor público.

A primeira questão tratada é: “um advogado ocupante de cargo público que não pode atuar em causas particulares recebe uma proposta de um amigo para fazê-lo e se recusa a aceitar essa proposta”.

Dentre todas as respostas, as mais ouvidas foram: “agiu corretamente”, “seguiu a legislação”, “foi ético”.

Interessante, porém, três opiniões que chamaram a atenção:

- a) “João agiu de forma legal, ainda que a causa fosse moral, afinal, estaria agindo em defesa de um amigo e receberia por isso”. (entrevistado 3).
- b) “João poderia fazer todo o documento, e pedir outro advogado para tocar a causa”. (entrevistado 5)
- c) “João tem opções, como por exemplo: trabalhar em cima da causa com afinco e posteriormente entregar o trabalho praticamente pronto para um profissional que não tivesse impedimento legal”. (entrevistado 8)

Nessas três situações, pode-se perceber a existência de um pensamento que remete ao famoso “jeitinho”: independente da legalidade, há quem pense (e consiga) arranjar uma maneira de não sair perdendo.

O segundo questionamento trata da questão de pedir “ao colega que registre o ponto em seu lugar para que possa sair mais cedo.”

Em relação a essa situação, “falta gravíssima, má fé, conduta inadequada, violação das leis” foram as respostas mais ouvidas. Porém uma opinião dada chamou a atenção: “Se o caso viesse à tona, o colega poderia ser punido. Essa situação, porém, não coloca em risco sua carreira, se muito teria uma advertência” (entrevistado 8).

Essa consideração mostra que há pensamentos que priorizam o efeito final. Afinal, se o infringir uma lei ou norma não causa prejuízo maior, como a perda do cargo, por exemplo, torna-se válida essa conduta?

Já a terceira questão traz à tona um problema muito difundido ultimamente: a questão da propina em licitações. O personagem se nega a entrar no esquema.

Nesse caso, os entrevistados foram unânimes em apoiar a atitude do personagem. O que chamou a atenção nas respostas, principalmente, foi o fato de nenhum entrevistado ter se furtado a criticar o fato da proposição de propina em licitação.

Isso pode ser fruto do momento pelo qual passa o País, com a crescente exposição de casos semelhantes no cenário político.

Prosseguindo com as entrevistas, foi proposta uma circunstância de João ter se utilizado do seu cargo para, aceitando um pequeno agrado financeiro (R\$200,00), passar um candidato num processo seletivo da empresa.

Respostas como “desonestidade, imoralidade, falta de ética, corrupção” foram as mais ouvidas.

Nesse contexto, duas respostas merecem ser comentadas: um servidor diz simplesmente: “um bom presente: R\$200,00???” (entrevistado 8). Outro servidor se expressou da seguinte forma: “João, como diretor, é no mínimo insano e leviano, primeiro, porque se vende a preço de banana; segundo, porque, no meu entendimento, ele estará compondo a sua equipe com um membro corrupto e desonesto” (entrevistado 11).

Essas respostas corroboram a questão da honestidade, principal fator levantado pelos demais entrevistados, mas o que se percebe, aqui, analisando essas duas respostas, é a questão do valor considerado irrisório pelos entrevistados. Fosse, então, um valor maior, haveria esse questionamento?

Na sequência, mostrou-se a quinta pergunta onde João se utiliza da impressora da empresa para imprimir apostilas particulares. Apesar de um ou outro questionamento acerca da ética, nesse caso, a grande maioria se não é a favor, ao menos não condena, com veemência essa prática, com argumentações como “não vai quebrar a empresa” (entrevista 2), “ele está investindo em sua formação, o que vai ser bom para a empresa” (entrevistado 5), “se trata de um gasto mínimo para a empresa” (entrevistado 7).

Na sexta pergunta, há a utilização, por parte de João, da Internet da empresa, para assuntos pessoais. Há uma convergência nas opiniões, também, com um mínimo condenatório de sua postura, com argumentos, tais como: “fez o que quase todo mundo faria” (entrevistado 6), “é uma situação corriqueira” (entrevistado 9), dentre outras, que não condenariam, de forma veemente, a atitude de João.

Como sétimo questionamento foi colocado, em síntese, que João, para resolver problemas pessoais, avisou ao chefe que estava doente. Argumentos como “João poderia ter falado a verdade e acordado compensação” (entrevistado 8), “não haveria por que mentir, tudo é resolvido se bem explicado” (entrevistado 10), “desculpas em relação à saúde tem que ser resolvidas via atestado médico” (entrevistado 12) foram as mais ouvidas, ou seja, nesse caso, apesar de reconhecerem a existência desses casos, nenhum entrevistado foi favorável à atitude de João.

A oitava questão propõe o seguinte: “João fica sabendo, através de uma reunião secreta do conselho, que um grande amigo será demitido. Ele não avisa ao seu amigo”.

Nesse caso, observou-se unanimidade em defesa de João. Como ele faz parte do conselho diretor, todos acham que ele não poderia intervir nesse caso, pois já era decisão tomada. Um depoimento chamou a atenção e pode ser considerado como um resumo de todas as outras respostas: “Provavelmente a situação da demissão já era irreversível, não tendo nada mais a ser feito. O que acrescentaria ao colega se a informação partisse de João?” (entrevistado 8)

Uma questão que foi, por muitos, destacada quanto ao seu grande grau de ocorrência é a que se segue: João apresenta carteira funcional (famosa “carteirada”) para ser atendido em uma repartição pública fora do expediente. Apesar de serem citados conceitos como a ética e a legalidade, há quase que um consenso em não se condenar tal prática.

Prosseguindo, foi exposta a seguinte situação aos entrevistados; “um amigo de trabalho entra na justiça, alegando assédio moral por parte da chefia, e João, arrolado como testemunha, se prontifica a depor a favor do amigo e, por conseguinte, contra a empresa”. Achou, a grande maioria, uma ação digna por parte de João, que foi descrito como corajoso, ético, responsável, porém citaram que ele, agindo assim, poderia assumir riscos quanto à sua própria situação dentro da

empresa: “tem que ser muito amigo para tomar essa atitude, pois coloca em risco o próprio emprego de João” (entrevistado 12).

O personagem João, agora, é um trabalhador de um banco, que, para cumprir metas, deve vender produtos que têm taxas e vantagens com as quais, muitas vezes, ele discorda. Ele decide ser sincero com os clientes e explica essas taxas e desvantagens.

Os entrevistados se dizem coniventes com a atitude de João, mas a consideram, em quase sua totalidade, uma afronta aos princípios da empresa em que ele trabalha. Houve, inclusive, entrevistado dizendo que “João não perdurará no emprego, uma vez que está indo de encontro com as normas da empresa” (entrevistado 14).

Em outra situação, João não delata um colega que ele descobriu ser fraudador de documentos da empresa. Nesse contexto, verificou-se unanimidade nos depoimentos ao não concordarem com a atitude de João. Todos os entrevistados, sem exceção, se disseram capazes de denunciar o colega, se não pelo bem da empresa, ao menos pela ética que a rege.

Almejando uma promoção, vários funcionários se empenham em uma campanha, mas João consegue trazer, para si, todos os créditos do trabalho. Mais uma vez, observou-se unanimidade nas respostas, condenando a atitude de João, inclusive com comentários, como: “não sabe trabalhar em equipe” (entrevistado 2), “foi oportunista e irresponsável...”.

Finalizando, a última pergunta foi acerca de um repasse de informações, por parte de João, a uma colega que não pôde ir a uma reunião, mesmo estando ambos esperançosos de uma promoção. João não se furtou, em nenhum momento, a esconder os fatos decididos na reunião.

Os entrevistados defendem a atitude de João e uma fala que chamou a atenção pode, no mínimo, revelar o poder de confiança do servidor, em questão: “João é um funcionário que tem muita confiança no seu trabalho e não enxerga, em Maria, uma ameaça” (entrevistado 10).

Finalizou-se, portanto, a série de situações impostas aos entrevistados a que se propôs o presente trabalho resumido nesse momento pelo quadro abaixo:

SÍNTESE DA SITUAÇÃO (personagem João)	PRINCIPAIS OPINIÕES
Servidor público não pode atuar como advogado particular	Agiu corretamente; seguiu a legislação; foi ético;
Colega registra ponto no seu lugar	Falta gravíssima; má fé; conduta inadequada; violação das leis.
Negativa em participar de propina em licitações	Apoio total ao personagem
Passar um candidato num processo seletivo com um ganho de 200,00	Desonestidade; imoralidade; falta de ética; corrupção.
Utilização de impressora da empresa	Unanimidade em não condenar tal prática
Utilização da internet da empresa	Unanimidade em não condenar tal prática
Para resolver problemas pessoais alega estar doente	Poderia ter falado a verdade; tem que se resolver via atestado médico
Ele não avisa a um amigo que será demitido	Unanimidade dizendo que João não pode intervir no caso
Dar a famosa “carteirada”	Não se condenou tal prática
Aceita depor a favor de um amigo em processo de assédio moral	Corajoso; ético; responsável.
Sinceridade com os clientes do banco	Unanimidade em apoio ao personagem.
Delata colega fraudador da empresa	Unanimidade em apoio ao personagem.
Traz para si os créditos de um trabalho em equipe	Não sabe trabalhar em equipe; foi oportunista e irresponsável.
Repassa informações de uma reunião a uma colega que também estava interessada em uma promoção	Unanimidade em defender o personagem.

Quadro 5: Síntese das situações e opiniões. Fonte: o autor

Passa-se, agora, a discorrer, em forma de considerações finais, sobre a percepção obtida através da análise da teoria estudada concomitante com as entrevistas realizadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entre o “que pode” e “o que não pode” explicitados por leis, normas e convenções, há a prática, às vezes, sutil, às vezes, mascarada, mas, quase sempre compreendida, daquela maneira de se burlar ou se fazer valer de artifícios que permitem alcançar o objetivo desejado.

Os servidores entrevistados, todos lotados em áreas que demandam atendimento ao público, seja ele interno ou não à Instituição, são, ao mesmo tempo (com base nas respostas obtidas), defensores da lei, das normas, da ética, mas também complacentes com práticas que, a seu ver, em “menor grau” não prejudicariam o andamento do processo relativo ao serviço público.

Quando se obtém respostas como “Ora, por esse valor irrisório, eu não faria isso”, isso significa que, por um valor maior, a atitude seria diferente? Poder-se-ia pensar, então, a partir desse princípio, que não são as leis e a ética que incitam o “jeitinho”, mas o quantitativo numérico que essa atitude iria alcançar?

Foram apresentadas várias questões relativas à prática do “jeitinho brasileiro” e, em praticamente todas, as vantagens a serem adquiridas condizem, direta ou indiretamente com a questão monetária, seja no medo de se perder o emprego, seja na luta por uma promoção na empresa, ou, ainda, no mais simples ato de se utilizar da máquina administrativa em benefício próprio.

Explícito fica, pois, que o “jeitinho brasileiro” está arraigado na cultura brasileira, sendo sempre utilizado nas mais diferentes esferas e não poderia ser diferente na administração pública.

Ousa-se, inclusive, a dizer que é nesta esfera que a maior parte de atitudes envolvendo o “jeitinho” seja concretizada, pois, não obstante este estudo ter sido realizado dentro de uma Instituição Pública, é, na Administração Pública, que se vê

o maior número de casos envolvendo práticas que remetem a essa conceituação, sejam em menor ou em maior escala.

Foi uma jornada de grande valor acadêmico e pessoal realizar este estudo. Obviamente há uma limitação, pois a pesquisa se realizou em apenas uma instituição de ensino, com um pequeno grupo que pode vir a não representar uma comunidade, em geral.

Porém, chega-se ao final na esperança de ter conseguido alcançar a proposta da pesquisa que era a de se verificar qual o entendimento acerca do jeitinho brasileiro por servidores técnicos administrativos que exercem funções diretamente atendendo a um público diversificado.

Dessa forma, espera-se que este trabalho consiga ser de utilidade para estudantes e futuros pesquisadores.

REFERÊNCIAS

- ABREU, C. et al. O jeitinho brasileiro como um recurso de poder. **Revista de Administração Pública**, Fundação Getúlio Vargas, 1982.
- ALMEIDA, A. C. **A cabeça do brasileiro**. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- ALMEIDA, A. C. **Polêmica sobre “rouba mas faz” agita debate**. Valor Econômico, 31 ago. 2007.
- ANDRÉ, M. E. D. A. (1983). **Texto, contexto e significado: algumas questões na análise de dados qualitativos**. Cadernos de Pesquisa, (45): 66-71.
- BACHTOLD, C. **Noções de administração pública**. Curitiba: IFPR, 2012.
- BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho do Brasil? **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 3, p. 58-102, set./dez. 1996.
- BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro. A arte de ser mais igual que os outros**. Rio de Janeiro, Elsevier, 1992.
- CAMPOS, C. J. G. Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Bras. Enferm**, Brasília (DF), 2004, set/out; 57(5):611-4
- CAMPOS, R. O. **A Sociologia do Jeito**. In: A técnica e o riso. Rio de Janeiro, Edições Apec, 1966.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Sétima Edição, Elsevier Editora Ltda, 2004, RJ.
- DAMATTA, R. O modo de navegação social: a malandragem e o “jeitinho”. In: DAMATTA, R. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1982. p. 93-106.
- DUARTE, F. Exploring the interpersonal transaction of the Brazilian Jeitinho in Bureaucratic contexts. **Organization**, v. 13, n. 4, p. 509-527, 2006.
- DUTRA, J. S. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FAORO, R. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. 3.ed. Porto Alegre: Globo, 1976. 2 v.
- FLACH, L. O jeitinho brasileiro: analisando suas características e influências nas práticas organizacionais. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 12, n. 3, p. 499-514, set./dez. 2012 .
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

- 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.
- FREYRE, G. **Casa-grande & senzala**. 12. ed. Brasília: UnB, 1984.
- GARCIA, F. C. Modernização e reforma administrativa no Brasil: uma interpretação dos impasses e um projeto alternativo. In: **Modernização administrativa**. Brasília: Ipea, 1977. p. 7-107;
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antonio Carlos Gil – 5 ed. – São Paulo: Atlas, 1999.
- GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: Projetos e relatórios**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.
- HAGUETTE, A. Educação: bico, vocação ou profissão? **Educação e Sociedade**, v. 14, n. 38, p. 109-121, abr. 1997.
- HOFSTEDE, G. Culture's Consequences: International Differences in Work. **Related Values**, edição resumida, Beverley Hills/CA: Sage Publications. 1982.
- IANNI, O. Tipos e mitos do pensamento brasileiro. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 4, n. 7, p. 176-187, jan./jun. 2002.
- JUNQUILHO, G. S. Burocrata ou gerente? Repensando-se a proposta da reforma administrativa no Brasil do Real. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 1998. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.
- MAIA, K. *et al.*. Nova gestão pública e motivação no serviço público. **Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios**, Recife, v. 3, n. 6, dez. 2012.
- MARTINS, H. F. A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira. EBAP, Fundação Getúlio Vargas, Brasília, DF, 1995.
- MATIAS-PEREIRA J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2012.
- MERTON, R. K. **Sociologia: teoria e estrutura**. São Paulo: Mestre Jou, 1970.
- MERTON, R. K. A profecia que se cumpre a si mesma. In: MERTON, R. K. **Sociologia: teoria e estrutura**. São Paulo: Mestre Jou., 1970. p.513-531.
- MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOTTA, F. C. P. Cultura e Organizações no Brasil. **NPP - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas**. São Paulo: Atlas, 1995. Es

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 6-12, mar. 1999.

NAVES, R. M.R.; COLETA, M. F. D. **Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras, 2003**.

PEREIRA, L. C. B. Reforma do Estado e administração pública gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, jan.1998. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>>. Acesso em 6 jul. 17.

PICCHIAI, D. **As funções administrativas**. UNIFESP, 2010, SP.

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, Jan./fev. 2006.

RAMOS, A. G. **Administração e estratégia do desenvolvimento-elementos de uma sociologia especial da administração**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1966.

REIS, E. P. Opressão burocrática: o ponto de vista do cidadão. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 6, p.161-179, 1990.

RESENDE, M.M. **Jeitinho brasileiro tem jeito? O efeito do jetinho brasileiro e da identidade moral no comportamento ético nas organizações**. UNB, Brasília, DF, 2016.

RIBEIRO, D. **Os brasileiros: teoria do Brasil**. Rio de Janeiro: Vozes, 1978.

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

ROSA, A. R *et al.* Cultura Organizacional e Cultura Brasileira Revisitadas: uma atualização hermenêutica do dilema brasileiro. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. V.4, n.3, p.4-20, nov/dez.2006.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture>. **Stoan Managements Review**, v. 18, nº 3, 1984.

SILVEIRA, L. F. **Integração Cultural: um estudo de caso de aquisição no setor de Biotecnologia**. Belo Horizonte/MG, 2008.

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

SOUZA, M. C. F.; FERREIRA, G. N. ANÁLISE DO CONCEITO DE “JEITINHO BRASILEIRO” COMO MECANISMO DE PROVEITO E SUAS DESVANTAGENS SOCIAIS. **Revista Saberes Universitários**, Campinas, SP. 2016.

THÉVENET, M. **Impliquer les personnes dans l'entreprise**. Paris: Editions Liaisons, 1992

THIRY- CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Af-Revista PMKT 03 Completa** 4 cores: layout1, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO - UFOP. Disponível em: <<http://www.ufop.br>>. Acesso em: 10 out. 2017

VIEIRA, C. A.; COSTA, F. L.; BARBOSA, L. O. O jeitinho brasileiro como um recurso de poder. **R. Adm. Públ.**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 5-31, abr./jul. 1982.

WAHRCLICH, B. M. de S. **A reforma administrativa da era de Vargas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

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

ANEXO (ROTEIRO DE PERGUNTAS)

Comente as afirmativas abaixo:

1. João trabalha em um órgão e sabe que uma das leis que regem sua profissão é a proibição de atuar como advogado para particulares. Um conhecido seu está precisando de sua ajuda em uma causa e gostaria muito que o João atuasse como seu advogado. Ele garante que não será possível descobrirem que João atuou como seu advogado no caso e garante ainda uma alta quantia em dinheiro a ele. João se recusa a atuar como advogado do seu amigo.

2. O local onde João trabalha utiliza o sistema de ponto eletrônico. Ele tem que ir a um aniversário e precisa sair 3 horas mais cedo de seu serviço, porém seu chefe não autorizou que ninguém saísse antes do horário. Entretanto seu chefe está viajando a serviço. João decide pedir para que um colega registre o seu ponto de saída para que ele possa sair 3 horas mais cedo do serviço.

3. A empresa de João está considerando entrar em uma licitação que envolve uma grande quantia em dinheiro. Um contato inicial com os responsáveis pela licitação deixou claro que, para a empresa ser aprovada, precisaria dar uma contribuição significativa para o partido político X. Se a empresa dele ganhar essa licitação, isso a colocará em uma confortável situação financeira pelos próximos dez anos. João recusa a entrada da sua empresa nessa licitação.

4. João é diretor de uma empresa e é responsável pela formação de novas equipes. Ele se encontra no processo de seleção de um novo grupo composto por cinco funcionários. Essa nova equipe será responsável por fazer um trabalho importante a um grupo político. Todos os candidatos possuem grandes chances de conseguir a vaga, porém um deles possui um histórico menor que os demais. Uma semana antes esse candidato resolve oferecer um bom presente (no valor de R\$200) ao diretor a fim de obter a vaga. João, o diretor da empresa, decide aceitar o presente oferecido e dar a vaga para esse candidato.

5. João trabalha em uma empresa particular e à noite faz cursinho para concursos públicos. Ele precisa de uma série de materiais para estudo que estão em formato digital. João decide imprimir suas apostilas do cursinho na impressora da empresa.

6. João trabalha em uma organização na qual seu chefe pede que todos os seus funcionários não acessem páginas que não tenham relação com o trabalho no horário de expediente. João está planejando sua viagem de férias e ele precisa reservar hotel, passagem e passeios. Seu chefe está em uma reunião e não voltará nas próximas duas horas. Assim, João decide continuar planejando sua viagem pela internet nas próximas duas horas antes do seu chefe retornar.

7. João precisa resolver uma série de problemas pessoais, mas está sem tempo para resolvê-los, pois os locais que ele precisa ir funcionam apenas no seu horário de expediente. João decide ligar para o seu chefe e dizer que está doente para ter o dia livre e resolver seus problemas.

8. João acabou de sair de uma reunião secreta do conselho diretor de uma organização. Ele tem um amigo próximo que será demitido. Acontece que João vai a um jantar na casa desse amigo esta noite. João não avisa a seu amigo o que descobriu na reunião.

9. João é servidor público de um órgão de grande respaldo. Ele precisa resolver alguns problemas pessoais de documentação no cartório, mas chega cinco minutos após o encerramento da distribuição de senhas. Ele sabe que se apresentar sua identificação como servidor do órgão em que trabalha, conseguirá permissão para ser atendido imediatamente. João decide apresentar sua identificação como funcionário do órgão para obter o documento que precisa.

10. João trabalha em uma organização e percebe que, frequentemente, seu chefe denigre um de seus funcionários na frente de todos. Seu colega de trabalho que era constantemente humilhado resolve entrar na justiça contra seu chefe e pede que o João participe do processo como testemunha das humilhações que sofreu. Porém João sabe que há risco de sofrer retaliação do seu chefe por isso. João aceita ser testemunha de seu colega de trabalho.

11. João trabalha em um banco, no qual é exigido que todos os funcionários vendam uma cota mínima de determinado produto. Ele sabe que aqueles que não conseguem vender a sua cota mínima possuem menos chance de ganhar uma promoção no emprego. Um cliente chega ao banco para resolver algumas pendências e o João sabe que ele poderia comprar alguns dos produtos que precisa vender. Então, João decide ser sincero com o cliente e descreve todas as taxas e desvantagens do produto.

12. No seu trabalho, João descobre que um colega de trabalho está fraudando documentos da empresa para benefício próprio. Ele sabe que, se delatar o ocorrido para seus superiores, seu colega de trabalho será demitido e ainda saberá que foi João quem o delatou. João decide não delatá-lo aos superiores.

13. João e seus colegas de mesmo cargo almejam uma promoção em uma empresa de publicidade. Eles recebem a tarefa de criar uma propaganda para uma marca de produtos famosa. João está responsável por coordenar este trabalho, então, ele gerencia as tarefas, dividindo-as aos integrantes. Ao final do trabalho, na apresentação do produto para a marca famosa, ele pode ir sozinho à reunião. João decide atribuir todo o crédito do trabalho somente a ele.

14. Maria e João são gerentes de uma mesma empresa. A diretoria da empresa convoca os gerentes para participarem de uma reunião, mas Maria não poderá ir. O assunto tratado na reunião se referia a uma promoção dada aos gerentes a depender do seu desempenho no período de seis meses. Então, João decide repassar todas as informações da reunião à Maria.

Fonte adaptado de:

RESENDE, Marília Mesquita - **Jeitinho brasileiro.**