

As atitudes de expatriados no Brasil em relação ao “jeitinho” nas suas relações de trabalho

Bárbara Dantas Teles De Souza
Evely Cristiane Carreira
Lucas Mateus De Souza Marasco
Luciana Louzas Della Croce
Nathan Chiam Perrote
Jamille Barbosa Cavalcanti Pereira

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho foi o de investigar as atitudes de expatriados no Brasil diante do “jeitinho” adotado nas relações de trabalho. Por objetivos secundários buscou-se identificar diferenças de entendimento por parte dos expatriados entrevistados acerca do “jeitinho” adotado nas relações de trabalho, bem como a adaptação destes expatriados em relação a esta característica cultural. Para isso foi realizada uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória com dez expatriados (três estadunidenses, três europeus, três sul americanos e um asiático), por meio da técnica de entrevista com a adoção de um roteiro de perguntas semiestruturado acerca do entendimento, da avaliação e da adaptação ao “jeitinho” nas relações de trabalho. A análise de conteúdo foi o procedimento utilizado para a interpretação dos dados. Por resultados teve-se que, predominantemente, o “jeitinho” foi concebido como ato desonesto e foi avaliado de forma negativa por ser associado a falta de ética, considerado por uns como um elemento cultural inaceitável para a adaptação, mas por outros aceitável, como um mal necessário para obter aceitação e resultados nas empresas.

Palavras-chave: Expatriados; “Jeitinho brasileiro”; Atitude; Expatriação, Relações de Trabalho.

1. INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas e a mobilidade laboral de colaboradores, a denominada expatriação (CÂMARA, 2011), está cada dia mais presente nas estratégias de gestão de recursos humanos das organizações. Ao buscarem novos mercados, as empresas buscam profissionais de culturas distintas com conhecimentos, habilidades e competências gerenciais, capacitados em comprar, vender, produzir e analisar dados, além de desenvolver conceitos, comportamentos e relações (FREITAS; DANTAS, 2011) de forma a desenvolver equipes que possam gerar cada vez mais resultados e criar soluções cada vez mais inovadoras (FINURAS, 2007).

Embora a expatriação seja apontada como benéfica para os resultados organizacionais, não se pode dizer que ela seja um processo fácil de realização. Freitas (2006) ressalta que alguns profissionais expatriados enfrentam dificuldades que se tornam verdadeiros empecilhos para a obtenção dos resultados esperados pelas empresas. Entre essas dificuldades, Almeida (2009) destaca a adaptação destes às novas normas da instituição de destino, bem como adaptação à

uma nova ideologia de padrões culturais, como: posicionamento político, gastronômico e educação primária, o que pode deixar a relação destes indivíduos com o novo meio conturbada.

Considerando-se que o processo de expatriação não é algo simples, segue-se a ideia de alguns autores que antes de uma empresa resolver transferir um profissional de um país para outro, torna-se importante compreender a ambiguidade deste processo, pois ao mesmo tempo em que prevalece a crença de que por meio de um profissional expatriado a empresa poderá agregar conhecimentos, realizar novos projetos e gerar inovação, entende-se também, que nada disso poderá acontecer, se este profissional não souber lidar com os valores, os hábitos, os costumes e as ideologias decorrentes de um padrão cultural ao qual não conhece (FREITAS; DANTAS, 2006; ALMEIDA, 2009).

Alguns estudos realizados no Brasil sobre o processo de adaptação de expatriados no país relatam que estes podem vivenciar uma grande barreira e um grande choque cultural, especialmente quando precisam considerar o “jeitinho brasileiro” adotado nas relações de trabalho (TANURE, 2003; BARBOSA, 2005; ARAUJO; CRUZ; MALINI, 2011).

Barbosa (2005) destaca o “jeitinho brasileiro” como um dos elementos culturais de difícil compreensão e aceitação por quem vem de outro país. A autora diz que quando recusado, pode resultar na distorção da percepção por parte dos brasileiros em relação aos expatriados, que passam a ser vistos e avaliados como pessoas frias e “quadradas”, isto é, insensíveis e rudes. Em ambos os casos, o “jeitinho” pode dar margem a uma barreira, uma rejeição mútua entre os brasileiros e os expatriados.

Se o “jeitinho brasileiro” pode ser um entrave para a adaptação de expatriado no Brasil, explorar as atitudes que emergem destes indivíduos diante do “jeitinho” adotado nas relações de trabalho ganha relevância em meio aos estudos organizacionais, especialmente diante da intenção de conhecer mais a fundo as concepções e avaliações subjacentes a estas atitudes. Imagina-se que um conhecimento mais claro sobre estas atitudes possa avançar os estudos sobre a expatriação, bem como sobre a cultura organizacional brasileira e, por consequência, contribuir para futuros trabalhos educacionais e de sensibilização nos ambientes empresariais brasileiros em torno deste assunto.

Após uma pesquisa bibliográfica nas bases de dados Scielo foi possível localizar alguns estudos sobre os expatriados no Brasil diante do “jeitinho” adotado nas relações de trabalho (TANURE, 2003; BARBOSA, 2005; ARAUJO; CRUZ; MALINI, 2011). A partir destes estudos é possível perceber a dificuldade de adaptação do expatriado no país, mas não há evidências acerca do que eles pensam e como avaliam o “jeitinho”. Não se sabe ao certo se o expatriado, venha de onde vier, tem a mesma reação diante deste traço cultural brasileiro. Deste modo, o objetivo geral deste trabalho foi o de investigar as atitudes de expatriados no Brasil diante do “jeitinho” adotado nas relações de trabalho. Por objetivo geral pretende-se analisar as atitudes de diferentes tipos de expatriados no Brasil diante do “jeitinho” adotado pelas pessoas nas relações de trabalho. Por objetivos secundários tem-se: a) identificar se há diferença de entendimento por parte dos expatriados entrevistados acerca do “jeitinho” adotado nas relações de trabalho; b) verificar se há diferença de avaliações dos expatriados entrevistados acerca do “jeitinho” adotado nas relações de trabalho; c) verificar a adaptação dos expatriados entrevistados acerca do “jeitinho” adotado nas relações de trabalho.

Este artigo contempla um referencial teórico com três seções: uma para abordar um breve conceito sobre o que seja uma atitude; outra para apresentar uma breve literatura sobre o expatriado no contexto organizacional e outra para explanar a rejeição ao expatriado no Brasil que rejeita o “jeitinho”. Seguido a isso, foram desenvolvidas as seções sobre os procedimentos metodológicos e a seção de considerações finais. Espera-se que os resultados obtidos possam contribuir para o avanço dos temas em estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Atitude: um breve conceito

Os termos “atitude”, “juízo”, “avaliação” e “opinião” são utilizadas com frequência na linguagem comum de modo intercambiável, porém psicólogos usam os mesmos com referência às distintas construções psicológicas (CAVAZZA, 2005). Para estes profissionais atitude é uma disposição avaliativa que faz com que uma pessoa pense, sinta e conseqüentemente tenha uma predisposição a reagir de forma positiva ou negativa em relação a um determinado grupo, problema social ou pessoa (GLEITMAN et al., 2007).

Para Aronson et al. (2015) as atitudes são importantes, pois podem determinar o que fazemos. Elas possibilitam uma rápida adaptação às diversas situações e permitem simplificar a visão de um mundo complexo através de estereótipos e das crenças que um indivíduo possui (DIONÍSIO et al. 2004). São sobretudo importantes, pois influenciam o comportamento.

Lorena (2014) diz que muitas das atitudes básicas do ser humano têm origem nas primeiras experiências pessoais diretas, como a fase de influência escolar e familiar, em que a criança copia o comportamento de seus pais e professores. Ou seja, as atitudes também podem ser moldadas pela imitação. Shrigley, Koballa e Simpson (1988) partem do mesmo princípio e dizem que a atitude se trata de uma disposição mental que segue uma direção ou intensidade a partir de experiências prévias do indivíduo, como as culturais. Assel (1995) diz que as atitudes são desenvolvidas com o passar do tempo através de um processo de aprendizado afetado pela influência familiar, grupo de referência, experiência, informação e personalidade.

Para Aronson et al. (2015) existem três tipos de componentes das atitudes: o cognitivo, composto de pensamentos e crenças; o afetivo, relativo às reações emocionais; e o comportamental. A atitude cognitiva baseia-se pelo que a pessoa pensa sobre as propriedades de um objeto. Em outras palavras, a sua função é classificar os pontos positivos e negativos de um objeto para a reflexão própria de interesse sobre o mesmo, ou seja, é o que sabemos e, ou acreditamos saber acerca de algo. A atitude com base no afetivo baseia-se nas emoções, sentimentos e/ou valores sobre um objeto e, pode originar-se do valor das pessoas como valores morais e religiosos e nos sentimentos das pessoas em relação a algum assunto específico. Além disso, pode ser percebida em reações sensoriais como, por exemplo, gostar do sabor de um sorvete de chocolate (ARONSON et al, 2015). A atitude comportamental, por sua vez, se baseia nas observações de como as pessoas se comportam em relação a um objeto. Esta prevalece perante a cognitiva e a afetiva, pois ao ver algum objeto o indivíduo demonstrará uma posição comportamental (ARONSON et al., 2015). As tendências de comportamento referem-se a inclinações para agir de determinada maneira em relação ao objeto (LORENA, 2014). Desta forma, é importante mensurar as atitudes para o entendimento do fundamento de determinadas ações.

A pesquisa realizada neste trabalho contemplou um estudo sobre as atitudes cognitivas de expatriados diante de pessoas que adotam o “jeitinho” nas relações de trabalho.

2.2 Expatriados no contexto organizacional

A expatriação é o termo utilizado para referir-se à mobilidade de trabalhadores de empresas nacionais que prestam missões a serviço da própria organização nacional em um país

estrangeiro (CÂMARA, 2011). Seu processo compreende todos os indivíduos que residem temporária ou permanentemente em um país diferente daquele onde nasceram (GONZÁLEZ; OLIVEIRA, 2011). A expatriação resulta de uma importante decisão organizacional para um objetivo específico como, por exemplo, aumento do conhecimento técnico de uma equipe, realização de um projeto específico ou formação de novos líderes (FREITAS, 2006).

As organizações enxergam expatriados como colaboradores que geralmente irão ocupar cargos de chefia, uma vez que os países para onde são realocados carecem de trabalhadores com habilidades desenvolvidas e senioridade necessárias para o desempenho das funções exigidas (CÂMARA, 2011). Freitas e Dantas (2011) dizem que os expatriados são parceiros que vêm para acrescentar com suas qualificações, devido à falta de experiência de funcionários locais exigida para determinadas posições. Estes autores enfatizam que os expatriados estão recebendo o título de “cidadãos do mundo” por terem predisposição de adaptação a qualquer lugar e a qualquer cultura sem desconfortos ou pressões psicológicas ao lidar com as mudanças do dia-a-dia.

Araújo, Cruz e Malini (2011) destacam a existência de dois tipos de expatriados, os Expatriados Organizacionais (EOs) e os Expatriados Voluntários (EVs). Ao falarem sobre a adaptação dos EOs à cultura brasileira, os autores enfatizaram as dificuldades que estes possuem diante da burocracia, das necessidades do dia-a-dia e diante das obrigações exigidas pelo próprio país (documentos, casa, meio de transporte), entretanto estes buscam ajuda em suas organizações e com isso, conseguem adaptar-se. Geralmente, estes expatriados se relacionam com outros e em relação ao trabalho, conseguem cumprir com sua designação, impondo também cultura e valores de seus países de origem. Por outro lado, os EVs, sentem-se confortáveis em relação à burocracia brasileira, porém encontram maior dificuldade na adaptação às necessidades do dia-a-dia (documentos, casa, meio de transporte). Embora haja diferenças de adaptação entre os EOs e os EVs à cultura local, em ambos os casos há por parte destes indivíduos a necessidade destes em se adequarem ao “jeitinho brasileiro” como forma de adaptação à cultural local.

A expatriação sob o ponto de vista organizacional se revela como uma estratégia de alocação de recursos humanos para resolver deficiências de qualificações locais, que em um primeiro instante pode parecer vantajosa, entretanto Freitas (2006) diz que a empresa ao optar por esta estratégia também pode sofrer riscos. Esses geralmente estão associados à perda do investimento realizado para trazer o indivíduo expatriado que não atingiu os resultados esperados e, ou, não se adaptou ao ambiente de trabalho ou ao país.

Para Freitas (2006) as empresas costumam simplificar o compromisso com o indivíduo no processo da expatriação, porém, esquecem o fato de que o mesmo pode ter uma família que possivelmente seja afetada por este processo. Freitas e Dantas (2011) enfatizam as necessidades das organizações em estimular e criar modos de interações entre os expatriados e seus familiares com os locais, para que o processo de adaptação seja feito de forma serena, sem muitas dificuldades.

Além da questão familiar anteriormente exposta, torna-se relevante considerar outro ponto antes de querer trazer um indivíduo de outro país para atuar em uma empresa. Sousa (2014) destaca a incapacidade e a dificuldade de adaptação por parte do expatriado ao novo local de trabalho. Ao falarem sobre esta dificuldade Freitas e Dantas (2011) apontam a necessidade da empresa de averiguar as atitudes predominantes dos seus funcionários locais perante ao futuro expatriado, pois ao mesmo tempo que grandes profissionais compreendem que os expatriados agregam complemento de conhecimentos realizando novos projetos e trazendo inovação, outros têm uma barreira quanto a esses novos profissionais devido às ideologias de um novo padrão cultural, como posicionamento político, gastronômico e educação primária dos indivíduos deste novo país, deixando assim, a relação deste indivíduo

com seu novo meio conturbado (ALMEIDA, 2009). Sob esta mesma lógica, também se torna relevante entender qual a atitude do expatriado diante dos funcionários.

Zwielewski (2009) ressalta que a maneira como o expatriado observa as diferenças culturais, como por exemplo, fuso horário, diferenças em relação à pontualidade e adaptação ao trabalho, são fatores que influenciam a reação do expatriado ao seu novo contexto e que consequentemente irá resultar na eficácia ou não de integração do mesmo.

Joly (1996) cita quatro fases do processo de aceitação de uma nova cultura por um profissional expatriado. A primeira etapa é chamada de lua de mel, que seria o encantamento do estrangeiro pelo país de destino devido as diversas oportunidades de experiências novas que o mesmo vivenciará. Em um segundo momento quando ocorre o choque cultural, acontece o esgotamento desse encanto e o indivíduo passa a enfrentar dificuldades dentro desta nova cultura, essa nova etapa é também conhecida como a fase do negativismo extremo. De acordo com a autora os pontos relacionados ao choque cultural estão associados com violência, desigualdade, situação econômico social, entre outros. Com o término dessa fase, o expatriado aos poucos aprende a se comportar nesta nova cultura, iniciando a fase da adaptação cultural. Esta terceira etapa, pode ser considerada rejeição definitiva do expatriado no país em que se encontra ou como dito anteriormente, adaptação. O último passo do processo, conhecido como domínio cultural, inicia quando o indivíduo se reconhece e se vê membro da nova sociedade em que está inserido. De acordo com a autora, entende-se que os mesmos também enfrentam dificuldades de se reinserir em suas próprias culturas de origem.

Entre as quatro fases do processo de aceitação de um profissional expatriado citadas anteriormente, chama-se atenção neste trabalho o momento em que este enfrenta dificuldades diante da cultura local. Gonzales e Oliveira (2011) ressaltam que esta é uma fase difícil e delicada, pois não havendo uma adaptação adequada do expatriado ao seu local de trabalho, a estratégia organizacional de alocação de recursos humanos por meio da expatriação será fracassada. Entre essas dificuldades merecem destaque as atitudes desenvolvidas pelos expatriados em relação às pessoas que adotam o “jeitinho brasileiro” nas relações de trabalho (BARBOSA, 2005). Segundo González e Oliveira (2011) esta adaptação é uma estratégia que passa a ser utilizada por este profissional para que ele possa se adequar aos padrões de comportamentos dos seus funcionários de modo que este possa vivenciar uma aceitação e uma real interação com quem os acolhe, do contrário, sofrerá rejeição e um fracasso na sua adaptação à cultura local.

2.3 A rejeição ao expatriado que rejeita o “jeitinho”: o que alguns estudos têm a dizer

Ainda no início deste século, Tanure (2003) destacou que a rejeição ao expatriado diante do “jeitinho” adotado pelos seus subordinados nas relações de trabalho acontece, sobretudo, por conta das relações entre os líderes e seus liderados no âmbito organizacional, visto que ainda existe um modelo hierárquico em diversas organizações que as dificulta. Esta autora enfatiza que estas relações acontecem por meio de um sistema, cujo mecanismo cultural se dá a partir de três eixos básicos: poder, flexibilidade e pessoalidade. Esse sistema explica alguns costumes brasileiros que são perceptíveis nos comportamentos dos liderados quando vistos em uma determinada situação hierárquica. A aversão ao conflito com seu superior direto, é um ponto da cultura brasileira decorrente do paternalismo que persiste existir dentro das empresas nacionais. Ao falar sobre esta aversão esta autora remete à ideia de que a sua origem está associada ao “jeitinho brasileiro”, que se define por uma atitude, um posicionamento do sujeito em relação às circunstâncias diversas do dia-a-dia (BARBOSA, 2005).

Barbosa (2005) enfatiza que a atitude de rejeição dos brasileiros em relação aos expatriados pode ter origem na distorção de percepção, tendo em vista que muitos brasileiros os consideram pessoas frias e quadradas, uma vez que não se adequam ao sistema cultural baseado no “jeitinho brasileiro”. Ao falarem sobre o “jeitinho brasileiro” Vieira, Costa e Barbosa (1982, p. 21) o associa a “uma maneira especial, eficiente, rápida e criativa de agir: para controlar e facilitar situações, conseguir e resolver coisas, contornar dificuldades, conseguir favores, buscar amigo, fugir à burocracia, solucionar problemas, acomodar-se, sair de uma situação e burlar a fiscalização, utilizando-se de simpatia pessoal, influência de terceiros, um bom papo, um agrado financeiro, arranjo técnico, etc.”

O “jeitinho” é um mecanismo social característico da cultura brasileira que foi socialmente construído (MOTTA; ALCAPANI, 1999) e que consiste na predisposição à quebra de regras, leis ou padrões definidos como corretos (DUARTE, 2006). Barbosa (1992) expõe a necessidade de demonstrar as alternativas não tradicionais encontradas para sair de determinados conflitos do cotidiano e a criatividade revela-se como uma característica essencial para o processo de construção do “jeitinho”. Segundo esta autora, o “jeitinho” se caracteriza por uma aversão ao cumprimento de prazos e regras:

O “jeitinho” é sempre de uma forma especial de se resolver algum problema ou situação difícil ou proibida, ou uma solução criativa para alguma emergência seja sob a forma de burlar alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob forma de conciliação, esperteza ou habilidade. Para que uma determinada situação seja considerada “jeitinho”, necessita-se de acontecimentos imprevistos e adversos ao objetivo do indivíduo. Para resolvê-la é necessária uma maneira especial, isto é, eficiente e rápida de tratar o problema. Não serve qualquer estratégia. A que for adotada tem de produzir resultados no curtíssimo prazo. E mais, a não ser estas qualificações nenhuma outra se faz necessária para caracterizar o “jeitinho”. Não importa que a solução seja definitiva ou não, ideal ou provisória, legal ou ilegal (BARBOSA, 1992, p.41).

De acordo com o levantamento feito por Barbosa (2006), existem cinco definições de “jeitinho brasileiro” sob a perspectiva sociológica:

1. o “jeitinho” não é certo nem errado, diz que está relacionada às atitudes das pessoas perante as leis, fatos sociais ou religiosos;
2. existem cinco tipos de jeitos e três desses estão classificados diretamente corrupção e dois menos graves, mas errados. Está relacionado a cultura e a monarquia portuguesa e assim passa pela sociedade brasileira e a intuí ao “jeitinho”;
3. o “jeitinho” faz parte do modo de vida do brasileiro, que tudo depende da situação, momento ou desejo do momento, sejam elas fáceis ou difíceis, e está ligada ao caráter de cada um”;
4. o “jeitinho” está diretamente ligado ao poder que cada um têm, ou seja, aquele que pode mais ou que tem mais, dos que nada possuem”;
5. o “jeitinho” é “parte” da sociedade brasileira, não que esteja no caráter de todos, mas por haver um ponto em comum com os países latino- americanos, essa diferença entre as instituições sociais, nossa política e jurídicas, entre o que tem que ser feito e o que é feito”.

Para Barbosa (1992) o “jeitinho” não é de exclusividade brasileira, porém, no Brasil, essa atitude que gera um comportamento fora das normas e dos padrões é acentuada por ser expresso de uma forma romântica e singela. A autora diz as pessoas sempre dão um “jeitinho” para as outras, pois seguem do princípio de que “hoje é ele, mas amanhã pode ser eu”. Este fato dissemina a ideia e, de certa forma, estimula a prática do “jeitinho” para a solução de problemas

ou em situações difíceis (BARBOSA, 2006). A mesma diz que para dar ou conseguir um “jeitinho” é necessária apenas “boa vontade”. Portanto, a diferença que se pode estabelecer entre os segmentos sociais em relação ao jeito está mais ligada à sua magnitude do que à sua incidência (BARBOSA, 2006).

A procura por atalhos, o improviso e a flexibilidade são características do brasileiro e espelham a forma com que os mesmos agem, sentem e falam (BRAGA; BEZERRA, 2017). Flach (2012) concorda ao explicar o “jeitinho” brasileiro como ação fora dos padrões, das normas e da lei. Para este autor, ele está relacionado a resolução imediata de determinados problemas ou situações, uma prática de improvisação, havendo dependência direta da situação e do contexto, gerando prejuízo a outros indivíduos, grupos ou até mesmo ao Estado. Barbosa (2006) diz que o pedido feito com o “jeitinho” tem de ser conduzido de determinada maneira, há uma técnica especial. No que significa para a pessoa dependente da situação sempre envolver emocionalmente o outro diante do “seu problema”. Diante disso, apela-se para os “bons sentimentos”, “boa vontade” e “compreensão”, enfatizando a precariedade da situação e a “urgente” necessidade para sua resolução.

Como foco cultural, o “jeitinho” cria ou inibe comportamentos, criando hábitos e influenciando decisões, se tornando uma espécie de lei interior que governa as escolhas (REGA, 2000). O “jeitinho” brasileiro é o genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir objetivos a despeito de determinações (leis, normas, regras, ordens etc.) contrárias (MOTTA; ALCAPANI, 1999). Em outras palavras, é uma solução encontrada para tudo que não há solução imediata, não sendo as leis, normas e a própria constituição nacional barreiras de impedimento para tais práticas de comportamento (BARBOSA, 1992). Segundo esta autora, o “jeitinho” atualmente define os brasileiros.

“Jeitinho” é uma forma de procedimento social que, sem dúvida, atualmente nos define e singulariza. De Fortaleza a Porto Alegre, passando pelo centro do país, ele é tomado como um elemento símbolo de nosso modo de ser, de nossa brasilidade. E mais, pensado como sendo eterno entre nós. Isto é, as pessoas se referem a essa forma de agir como alguma coisa que sempre existiu (BARBOSA, 2006, p.177).

Segundo Braga e Bezerra (2017), o “jeitinho”, tem identidades positivas e negativas, dentre elas estão: a cordialidade, a flexibilidade, a resiliência, a alegria, a simpatia, o jogo de cintura e a receptividade carinhosa como fatores positivos. Do ponto de vista negativo, são atribuídos aos brasileiros características como: a esperteza, o descumprimento consciente ou aplicação seletiva das leis, o uso pessoal dos contatos sociais, o desprezo às formalidades, a falta de planejamento e o não cumprimento de prazos. Barbosa (2006) diz que para melhor entendimento do “jeitinho” brasileiro é necessário enxergá-lo por dois fatores, o bom, onde encontra-se o benefício, e o ruim, onde é possível ver a ação de corromper, de forma a enxergar a degradação.

O “jeitinho” brasileiro também pode ser interpretado por uma outra perspectiva, isto é, como uma forma de superar o excesso de leis e a burocracia do país. Como enfatiza Faoro (2000), o aparecimento do formalismo foi propiciado através da sociedade ter um exagerado apego às leis, uma vez que as mesmas são elaboradas com frases refinadas, porém que erram por apresentar um conteúdo muito diferente dos costumes e até mesmo das necessidades daqueles a quem se destinam.

Araújo, Cruz e Malini (2011) sugerem que a predisposição a agir de um expatriado organizacional é diferente de um voluntário, pois apesar de terem as mesmas dificuldades de adaptação, o expatriado voluntário sofre mais em relação a alguns aspectos, desta forma para facilitar sua adaptação, o mesmo absorve o “jeitinho” como válvula de escape para facilitar e

resolver problemas do dia a dia, no que subentende-se que o voluntário organizacional tende a se adaptar menos ao “jeitinho” adotado nas relações de trabalho.

Pelo que foi exposto sobre o “jeitinho brasileiro” pode-se afirmar que este tanto pode ser interpretado como sinônimo de cordialidade, de flexibilidade, de resiliência, de alegria, de simpatia ou jogo de cintura, como sinônimo de esperteza, de descumprimento consciente ou de aplicação seletiva das leis, de uso pessoal dos contatos sociais, o desprezo às formalidades, a falta de planejamento e o não cumprimento de prazos (BRAGA; BEZERRA, 2017). Saber mais sobre as atitudes de expatriados diante do “jeitinho” adotado nas relações de trabalho pode ajudar a compreender melhor como estes indivíduos entendem e avaliam este elemento cultural, se predominam aspectos positivos ou negativos quando se tem como critério o desenvolvimento econômico/empresarial no país.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Método, coleta de dados e sujeitos da pesquisa

A pesquisa desenvolvida neste trabalho foi a do tipo exploratória sob o método qualitativo. Esta foi feita por meio da técnica de entrevistas com dez expatriados que vieram ao Brasil a trabalho. A coleta de dados foi realizada no período de 28 de fevereiro de 2019 a 16 de abril de 2019. O critério utilizado para a escolha dos expatriados entrevistados foi com base na acessibilidade. Estes, possuem cargos e funções diferentes no país e por se relacionarem diretamente e diariamente com brasileiros, puderam, por meio de experiências, descrever suas concepções e avaliação acerca do “jeitinho” adotado nas relações de trabalho. Três dos entrevistados eram estadunidenses, três europeus, três sul americanos e um asiático. Foram entrevistados seis expatriados do sexo masculino e quatro do sexo feminino. Todos os expatriados têm ensino superior completo e estão no Brasil de dois meses a vinte e sete anos (ver Quadro 1). Alguns brasileiros também foram entrevistados, sendo eles quatro do sexo masculino e um do sexo feminino. Destes brasileiros, dois possuíam ensino superior incompleto e três, ensino superior completo (ver Quadro 2), a finalidade de ouvi-los foi a de captar a percepção destes sobre o jeitinho adotado nas relações de trabalho e fazer um contraponto.

Quadro 1 - Perfil dos Expatriados Entrevistados

Expatriados Entrevistados	País de Origem	Sexo	Escolaridade	Cargo	Tempo no Brasil
E1	Espanha	Masculino	Superior completo	Analista de Remuneração Sênior	9 anos
E2	Estados Unidos	Feminino	Superior completo	Analista de Marketing Pleno	6 meses
E3	Estados Unidos	Masculino	Superior completo	Analista Financeiro Júnior	2 meses
E4	Chile	Masculino	Superior completo	Professor de Entomologia	13 anos
E5	Estados Unidos	Feminino	Superior completo	Gerente de Estratégia	3 anos e 9 meses
E6	Colômbia	Masculino	Superior completo	Consultor Sênior	4 anos
E7	Japão	Feminino	Superior completo	Supervisor de Atendimentos	5 anos
E8	Peru	Masculino	Superior completo	Consultor Financeiro	3 anos

E9	Alemanha	Masculino	Superior completo	Gerente de Produtividade	14 anos
E10	Espanha	Feminino	Superior completo	Gerente de Acesso	27 anos

Fonte: Dados da Pesquisa

As entrevistas foram conduzidas por meio de um roteiro semiestruturado e os entrevistados responderam ao questionamento em entrevista presencial gravada (sob a autorização destes) com aproximadamente 1h de duração, ou, enviaram suas respostas por meio de áudio ou e-mail. As respostas gravadas foram transcritas. As entrevistas realizadas com funcionários que trabalham ou trabalharam diretamente com estes expatriados foram realizadas por e-mail.

Quadro 2 - Perfil dos Brasileiros Entrevistados

Brasileiros Entrevistados	Sexo	Escolaridade	Cargo
B1	Masculino	Superior incompleto	Estagiário
B2	Feminino	Superior incompleto	Analista de Remuneração
B3	Masculino	Superior completo	Gerente de Produtividade
B4	Masculino	Superior completo	Consultor Pleno de Tecnologia
B5	Masculino	Superior completo	Analista Sênior

Fonte: Dados da Pesquisa

O roteiro semiestruturado teve como objetivo guiar os entrevistadores para que os objetivos deste estudo fossem atendidos (ver Quadro 3). Primeiramente, os pesquisadores realizaram um *rapport* para conhecer melhor os entrevistados e situá-los quanto ao estudo. As perguntas dos itens 1 a 4 foram utilizadas para entender de onde os expatriados vinham, os principais motivos que os fizeram mudar para o Brasil, há quanto tempo estes estavam no país e se tiveram dificuldades de adaptação. Essas perguntas serviram para deixar os entrevistados mais à vontade a respeito do assunto.

Quadro 3 – Roteiro Semiestruturado

Objetivos	Perguntas
<i>Rapport</i>	1. Há quanto tempo você mora no Brasil?
	2. Qual foi o principal motivo que o fez ter se mudado para o Brasil?
	3. A organização em que você trabalha/trabalhava te ajudou de alguma forma na sua adaptação no Brasil?
	4. No início de sua vinda ao Brasil, você teve dificuldades de adaptação no ambiente de trabalho? Se sim, quais?
a) identificar se há diferença de entendimento por parte dos expatriados entrevistados acerca do “jeitinho” adotado nas relações de trabalho	5. Você já ouviu a expressão “jeitinho brasileiro”? O que você entende sobre isso?
	6. Como você avalia o “jeitinho” nas relações de trabalho? Há algo positivo e há algo negativo?
	7. No que os brasileiros acreditam quando adotam o “jeitinho” nas relações de trabalho?
b) verificar se há diferença de atitude dos expatriados entrevistados acerca do “jeitinho” adotado nas relações de trabalho	8. Você é favorável a uma pessoa que adota o “jeitinho” na relação de trabalho?
	9. Você já se recusou a aceitar o “jeitinho” na relação de trabalho? Se sim, foi rejeitado por causa disso?

c) verificar se houve dificuldade de adaptação dos expatriados entrevistados ao “jeitinho” adotado nas relações de trabalho.	10. Na sua opinião, adaptar-se ao “jeitinho” é necessário para obter resultados no Brasil? Por quê? 11. Você conhece algum caso de algum expatriado que teve dificuldade no processo de adaptação por causa do “jeitinho”?
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pelos Pesquisadores

As perguntas dos itens 5 a 7 foram utilizadas para atender ao objetivo específico de identificar o entendimento e as concepções dos expatriados acerca do “jeitinho brasileiro” adotado nas relações de trabalho, as perguntas dos itens 8 e 9 foram utilizados para atender ao objetivo específico de identificar a avaliação dos expatriados entrevistados acerca do “jeitinho” adotado nas relações de trabalho e finalmente as perguntas dos itens 10 e 11 para atender ao objetivo específico de investigar e analisar o processo de adaptação dos expatriados diante do “jeitinho” adotado nas relações de trabalho.

3.2 Procedimentos para a análise dos dados

Este trabalho adotou a análise de conteúdo para a análise dos dados obtidos nas entrevistas. Esta técnica que permite pelo tratamento dado às transcrições das entrevistas realizadas uma análise exploratória da situação apresentada (VERGARA, 2008), tem como recurso principal a mensagem da comunicação independente de sua forma, seja ela gestual, silenciosa, figurativa, verbal ou documental, e possui um significado que deverá ser interpretado levando em consideração as condições textuais sob uma concepção rigorosa e dinâmica da linguagem com seus componentes cognitivos, afetivos, valorativos e ideológicos que lhe darão o significado do projeto conforme a perspectiva do pesquisador em relação à proposta do estudo em questão (FRANCO, 2008).

Como unidade de análise foi utilizado o tema “jeitinho brasileiro”. Neste procedimento foram elaboradas três unidades de registros acerca do “jeitinho” adotado nas relações de trabalho: entendimento sobre o “jeitinho”, avaliação do “jeitinho” adotado nas relações de trabalho e adaptação ao “jeitinho”. Após a definição da unidade de registro a ser classificado, foram definidos os indicadores referentes às classificações de repostadas dadas e finalmente foram levantadas categorias (à posteriori) correspondentes aos conteúdos obtidos das falas dos entrevistados.

Na fase seguinte, a de pré-análise, buscou-se identificar nas mensagens emitidas pelos entrevistados, as impressões, as emoções, as representações, as perspectivas e principalmente os conhecimentos dos entrevistados acerca do assunto em estudo (FRANCO, 2008). Nesta fase da análise foram adotadas três regras essenciais, de acordo com este autor: Regra de Exaustividade, Regra de Representatividade e Regra de Homogeneidade. Por meio de uma análise de todas as falas dos expatriados entrevistados, foram verificados pontos em comum, repetições e construiu-se, assim, as categorias acerca do entendimento da avaliação e da predisposição destes indivíduos diante do “jeitinho” adotado nas relações de trabalho”.

Quadro 4. Procedimento para a Análise de Conteúdo

Tema	Unidade de Registro	Indicador	Categorias emergentes	Predominância de Respostas por expatriado	Predominância de Repostas
Atitudes diante do	Entendimento acerca do “jeitinho”	Estratégia para obter resultado no trabalho	Estratégia Desonesta	a) Expatriados estadunidenses, europeus e asiático: são atos desonestos.	A maioria dos expatriados associou o “jeitinho” a

“Jeitinho Brasileiro”			Estratégia flexível/criativa Estratégia para a personalidade	c) Expatriado sul americano: são atos flexíveis e criativos. d) Expatriado estadunidense: associa o “jeitinho” a atos de personalidade	desonestidade/burlar regras.
	Avaliação acerca do “jeitinho”	Favorável Desfavorável	Aceitação Rejeição	a) Expatriados europeus e sul americanos: avaliam mal o “jeitinho”, mas aceitam nas relações de trabalho d) Expatriados europeus, asiático e sul americanos: avaliam mal o “jeitinho” e não o aceitam nas relações de trabalho	A maioria dos expatriados rejeita o “jeitinho”, mas busca aceitá-lo como um meio de defesa ou como um mal necessário para ser aceito
	Predisposição de Adaptação acerca do “Jeitinho”	Adaptação cultural	Adaptação necessária Adaptação não necessária	a) Expatriados estadunidenses: adaptar-se ao “jeitinho” é necessário para obter resultado no Brasil. b) Expatriados europeus, asiático, e sul Americano: não enxerga a adaptação como algo necessário.	A predisposição de adaptar-se ao “jeitinho” é maior entre os estadunidenses do que entre os europeus e asiático.

Fonte: Dados da Pesquisa

4. ANÁLISES E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

As análises dos dados neste trabalho serão apresentadas em três blocos a fim de atender aos objetivos propostos na pesquisa: a) identificar se há diferença de entendimento por parte dos expatriados entrevistados acerca do “jeitinho” adotado nas relações de trabalho; b) verificar se há diferença de avaliações dos expatriados entrevistados acerca do “jeitinho” adotado nas relações de trabalho; c) verificar a adaptação dos expatriados entrevistados acerca do “jeitinho” adotado nas relações de trabalho.

4.1 Sobre o entendimento dos expatriados acerca do “jeitinho” adotado nas relações de trabalho

O “jeitinho brasileiro” adotado nas relações de trabalho não foi concebido pelos expatriados entrevistados sob o mesmo significado. Quando analisado como uma estratégia utilizada para a obtenção de resultados para as empresas, foi possível compreendê-lo a partir de

três categorias emergentes: como uma estratégia desonesta, como uma estratégia criativa e como uma estratégia simplista para resolver situações de trabalho.

O “jeitinho” associado a uma estratégia desonesta para a obtenção de resultados foi apresentado predominantemente pela maioria dos expatriados entrevistados. Estes, consideram o “jeitinho brasileiro” como forma de não respeitar as normas e as leis tanto nas relações de trabalho como na vida cotidiana. Não respeitar os horários de início e término das reuniões pré-programadas foi uma das atitudes percebidas pelo E4 (chileno). O mesmo utiliza como exemplo o descompromisso de profissionais que adotam o “jeitinho” em suas relações de trabalho no dia a dia.

O entrevistado E9 (alemão) expõe de forma clara em sua resposta que o “jeitinho” está associado a quebra de regras e procedimentos, conforme relato: “o “jeitinho” é uma forma de desviar das leis e regras oficiais e tentar resolver problemas no caminho informal”. As colocações mencionadas anteriormente são confirmadas por Duarte (2006) ao afirmar que o “jeitinho” consiste na predisposição à quebra de regras, leis ou padrões definidos como corretos.

Embora o “jeitinho” tenha sido concebido como um ato desonesto, ele também foi associado pelos expatriados entrevistados sul americanos (E4 - chileno e E6 - colombiano) como uma estratégia criativa e flexível de obter resultados no trabalho. Estes relataram que as ações que implicam no “jeitinho” nem sempre são as mais corretas, porém estão sempre associadas às maneiras fáceis e simples de alcançar objetivos ou solucionar problemas. Este ponto de vista, confirma a abordagem realizada por Barbosa (1992), quando concebe o “jeitinho” como uma forma especial de resolver algum problema/situação difícil ou proibida, de idealizar uma solução criativa para alguma emergência, seja sob forma de burlar alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob forma de conciliação, esperteza ou habilidade. Um dos respondentes brasileiros (B5) que trabalhou com o expatriado E4 (chileno) e o E5 (estadunidense), entende que o “jeitinho” é uma forma de lidar com a burocracia presente nas organizações de maneira simples e criativa. O mesmo acrescenta que é necessário sempre questionar os processos e as normas e que um jeito de se fazer isto é com o “jeitinho brasileiro”, porém, sem prejudicar os demais indivíduos da organização.

A teoria posta por Braga e Bezerra (2007) relaciona o “jeitinho” com procura por atalhos, improviso e flexibilidade, que são características dos brasileiros espelhando a forma com que os mesmos agem, sentem e falam. A resposta do E2 (estadunidense) reforça a importância da flexibilidade nas organizações ao dizer que: “é um traço bastante desejado em um ambiente de trabalho. Você precisa conseguir se adaptar e ser flexível, você precisa estar pronto para mudanças ou para agarrar novas situações em novos cenários”. Para Faoro (2000) o “jeitinho brasileiro” pode ser interpretado como uma forma de superar o excesso de leis e a burocracia do país. Como enfatiza, o aparecimento do formalismo foi propiciado através da sociedade ter um exagerado apego às leis, uma vez que as mesmas são elaboradas com frases refinadas, porém que erram por apresentar um conteúdo muito diferente dos costumes e até mesmo das necessidades daqueles a quem se destinam.

Com menor frequência o termo também foi associado a pessoalidade e a informalidade. O entrevistado E2 (estadunidense) concebe o “jeitinho” como algo que traz muita informalidade e pessoalidade nas relações de trabalho, ao dizer: “aquí as coisas são muito mais informais e o ambiente é mais amigável, e acredito que isso leva ao “jeitinho brasileiro”. Sob a perspectiva de Tanure (2003) esse dado explica alguns costumes brasileiros que são perceptíveis nos comportamentos dos liderados quando vistos em uma determinada situação hierárquica. Ele pode expressar uma aversão ao conflito com seu superior direto. Este é um aspecto da cultura brasileira decorrente do paternalismo que ainda persiste dentro das empresas no país.

Segundo Barbosa (2006), o “jeitinho” é uma técnica especial de apelar para os “bons sentimentos”, “boa vontade” e “compreensão”, enfatizando a precariedade da situação e a

“urgente” necessidade para sua resolução, o que pressupõe uma expressão de vitimização de quem está diante do apelo.

4.2 Sobre a atitude acerca do “jeitinho” adotado nas relações de trabalho

A atitude dos expatriados diante do “jeitinho brasileiro” adotado nas relações de trabalho também não foi a mesma, houve quem o avaliasse de forma positiva e o aceitasse, mas foi possível perceber uma predominância de uma rejeição, especialmente pelos dois europeus, pelo asiático, por um estadunidense e por um sul americano. A grande maioria dos expatriados de todas as regiões atendidas pela amostra relacionou o termo pelo menos uma vez a insinceridade. Além disso, ao avaliar o “jeitinho” como um ato desonesto, o expatriado fala que a solução de problemas sob este enfoque pode ser muitas vezes antiética, sendo este o principal motivo para não o aceitar. Apesar de avaliarem o “jeitinho” de forma negativa, os expatriados apresentaram motivos que justificaram a necessidade de aceitá-lo nas relações de trabalho, sendo eles: a defesa pessoal, a aceitação forçada e a adoção da flexibilidade.

Um dos motivos expressos que justifica a aceitação do “jeitinho” nas relações de trabalho diz respeito a necessidade de defesa pessoal para obter uma adaptação. Ao falar de uma experiência vivida em torno do “jeitinho brasileiro”, o entrevistado E7 (asiático) diz não ter sido rejeitado por seus subordinados por divergir e não concordar com este ato adotado por seus subordinados brasileiros, diferentemente do entrevistado E4 (sul americano). Este foi enfático ao dizer que, por ter tido uma postura de rejeitar o “jeitinho” adotado por seus subordinados nas relações de trabalho, relata ter sido ofendido por seus colegas de trabalho: “Fui atacado verbalmente por meus colegas por não concordar com o “jeitinho”, infelizmente, é o jeito concordar”. Algo similar foi dito pelo entrevistado E3 (estadunidense) e pelo entrevistado E6 (colombiano). Apesar destes considerarem a adoção do “jeitinho” uma atitude desfavorável, eles relataram que sempre aceitaram por quererem causar menos atrito no ambiente de trabalho e por quererem facilitar os processos:

“eu sempre aceitei o "jeitinho", pois é muito menos estressante e causa muito menos problemas quando você trabalha nesses ambientes se você simplesmente aceitar e não tentar lutar contra o “jeitinho”. Se você tenta forçar sua cultura, ou tenta forçar a forma com que manuseia o tempo você irá causar mais problemas para si e isso irá impactar na sua felicidade e acredito que no seu ambiente de trabalho” (Entrevistado E3 - estadunidense).

“eu acho que uma pessoa que adota o “jeitinho” é uma pessoa que busca fazer as coisas de uma forma mais fácil e isso apresenta pontos positivos e negativos, mas no ambiente empresarial é algo que é necessário, pois precisamos buscar formas de facilitar os processos e sempre buscar alternativas melhores para propor soluções”. (Entrevistado E6 – colombiano).

Outro motivo apresentado pelos expatriados entrevistados para a aceitação forçada do “jeitinho”, especialmente dos entrevistados E1 (estadunidense), do entrevistado E4 (chileno) e do entrevistado E9 (alemão) diz respeito ao reconhecimento da tentativa do brasileiro de encontrar alternativas para as soluções de trabalho devido a imensa burocracia imposta pelo Estado. Como relata o entrevistado E9 (alemão): “acho importante seguir as regras e leis, mas se a burocracia proíbe qualquer progresso, tem que olhar outros jeitos”. Os expatriados que disseram ser favoráveis à adoção do “jeitinho” por parte de funcionários no ambiente trabalho, também disseram nunca ter o rejeitado em suas vivências profissionais, por motivos parecidos. Este posicionamento dos expatriados reforça os resultados dos estudos realizados por Faoro

(2000), que reforça a ideia de que o “jeitinho” é uma estratégia para o excesso de formalismo e de apego às leis da sociedade brasileira.

Finalmente o “jeitinho” associado é dito como aceitável quando reconhecido como uma estratégia flexível para a solução de problemas que pareciam insolúveis, quando transmite a ideia de que algo pode ser repensado, reconstruído e reformulado. Sob esta perspectiva o “jeitinho” poder ser sinal de criatividade, diante de algo que não parecia dar certo ou diante de um erro cometido que poderia acabar um processo. A ideia de adotar um “jeitinho” nestes casos, se associa a ideia de dar continuidade para algo que parecia ter se esgotado ou ter fim. Sob esta perspectiva o “jeitinho” ganha a conotação de resiliência, de flexibilidade ou de jogo de cintura como citam Braga e Bezerra (2017). O conteúdo expresso pelo entrevistado E3 (estadunidense) resume muito bem esta avaliação feita sobre o “jeitinho”:

“o “jeitinho” pode ser positivo no sentido quando as coisas dão errado... sabe, não é grande coisa, os brasileiros conseguem ser muito mais flexíveis. Por algum motivo, quando um projeto não está pronto ou não está terminado no prazo, não é algo gigantesco, dá para trabalhar em cima disso e reverter toda a situação”.

Finalmente, quando indagado sobre como avalia o “jeitinho brasileiro” o respondente brasileiro B2 concorda ao avaliar o “jeitinho” de forma ambígua: “depende, certas coisas como ser mais amigável, caloroso e receptivo eu acho bom, porém em casos como furar filas não acho necessário”. Já o brasileiro B5 disse que é importante perguntar o porquê e saber o que há por trás do “jeitinho”, ver as coisas de uma maneira mais ampla e entender porque o processo funciona daquele jeito:

“acho que o “jeitinho” sempre pode ter algo negativo principalmente no caso de negligência, se for algo impensado. Mas também pode ter algo positivo, às vezes com a criatividade se pode melhorar um processo para ajudar a todos envolvidos”.

Os demais respondentes brasileiros (B1, B2, B3 e B4) se disseram contra a adoção do “jeitinho” nas relações de trabalho. Entende-se que mesmo vivenciando o “jeitinho” diariamente, os mesmos são contra este ato. Com base nos dados obtidos observa-se que o “jeitinho” foi mais rejeitado do que aceito nas relações de trabalho, mas ainda assim, os dados obtidos transmitem a ideia de que mesmo não sendo bem avaliado, mesmo sendo rejeitado, ele é aceito.

4.3 Sobre adaptação do expatriado diante ao “jeitinho” adotado nas relações de trabalho

A adaptação dos expatriados diante do “jeitinho brasileiro” adotado nas relações de trabalho também não foi a mesma, houve quem acreditasse ou não ser necessária a adaptação ao “jeitinho” para obtenção de resultados no Brasil. Dos dez expatriados entrevistados, cinco disseram não ser necessário adaptar-se (dois espanhóis, um alemão, um japonês e um peruano). Estes entrevistados acreditam que não é necessário se adequar ao “jeitinho” nas relações de trabalho e apresentam justificativas semelhantes quando argumentaram que apesar da grande burocracia em alguns processos no Brasil é possível obter resultados seguindo o procedimento padrão, conforme relata o E1 (espanhol):

“você dá um “jeitinho” nas coisas, você vai e passa por cima das pessoas, ou não respeita alguma política interna pra você poder se promover. Então não, não, é uma coisa minha, não preciso disso”.

Apesar de serem brasileiros e terem o “jeitinho” enraizado em sua cultura, quatro dos cinco entrevistados (B1, B3, B4 e B5) acreditam também não ser necessário a adaptação. O B4 explica: “o trabalho duro e eficiente supera qualquer tipo de ação para encurtar etapas ou obter proveito sem mérito. O “jeitinho” é temporário, a força de vontade e o mérito são duradouros” e o B5 acrescenta: “o “jeitinho” geralmente é apenas para fazer com que algo aconteça de forma mais ágil e menos desgastante. Sem o “jeitinho” geralmente as coisas também acontecem, porém pode demorar muito mais e ser mais desgastante/estressante”.

Entre os expatriados que disseram que a adaptação ao “jeitinho” adotado nas relações de trabalho é necessária no ambiente de trabalho, se destacam os três estadunidenses e o E6 (colombiano). O entrevistado E2 (estadunidense) disse que esta adaptação é obrigatória para encaixar-se com a cultura local, onde se torna necessário remodelar as suas ações. O E6 (colombiano) concorda, ao dizer: “sim, enxergo como algo necessário, pois o “jeitinho” faz parte da cultura e do dia-a-dia dos brasileiros”. Adicionalmente, o expatriado E3 (estadunidense) e o brasileiro B2 apresentam a mesma ideia de que praticar o “jeitinho” é intrínseco ao brasileiro que age de forma inconsciente, rotineira e automática.

O único expatriado entrevistado que não associou o “jeitinho” à cultura brasileiro foi o E4 – chileno que diz que se adaptar ou não ao “jeitinho” depende dos princípios éticos de cada pessoa. O mesmo relata:

“se você se adapta ao “jeitinho” e faz dele parte da sua vida diária, provavelmente vai ter menos dificuldades no dia a dia, porque essa prática é generalizada no país. O mesmo acontece com casos de corrupção ou desvio de dinheiro público, já ninguém se espanta quando aparecem novos casos nos jornais porque isso já quase se considera normal”.

Quando questionados se suas empresas adotam algum posicionamento acerca do “jeitinho” nas relações de trabalho, somente o expatriado E3 (estadunidense) disse que sua empresa oferece diversos cursos sobre a cultura brasileira:

“a Embaixada Brasileira oferece bastante cursos sobre a cultura e muitos funcionários brasileiros estavam aptos a mostrar como agir com situações que envolviam o “jeitinho”. Com certeza, os funcionários do país ajudaram a Embaixada a se adaptarem ao “jeitinho”. Nós americanos, estávamos muito próximos de muitos brasileiros, então na minha visão isso ajudou bastante com a nossa adaptação”.

As empresas dos demais expatriados não oferecem nenhum posicionamento acerca do “jeitinho” nas relações de trabalho, apesar de quatro dos dez expatriados da amostra julgarem ser necessário a adaptação ao “jeitinho”.

Os dados obtidos da pesquisa realizada revelam que para alguns dos entrevistados, especialmente os europeus e o asiático, lidar com o “jeitinho” nas relações de trabalho não é aceitável e pode denotar dificuldades destes indivíduos no processo de expatriação. Isto pode denotar um choque cultural, que segundo Joly (1996) pode gerar uma rejeição do expatriado no país. Gonzales e Oliveira (2011) ressaltam que esta é uma fase difícil e delicada, pois não havendo uma adaptação adequada do expatriado ao seu local de trabalho, a estratégia organizacional de alocação de recursos humanos por meio da expatriação será fracassada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo geral verificar qual a atitude do expatriado no Brasil em relação ao “jeitinho” adotado nas suas relações de trabalho. Este objetivo foi cumprido na

medida que foi possível verificar que as concepções, as avaliações e a predisposição para a adaptação a este elemento cultural não é a mesma para os diferentes expatriados entrevistados.

Diante do objetivo de identificar se há diferença de entendimento por parte dos expatriados entrevistados acerca do “jeitinho” adotado nas relações de trabalho, foi possível verificar que existe uma predominância de associação de ideias imediatas sobre o “jeitinho” relacionadas à desonestidade (especialmente reforçadas pelos europeus, pelo asiático e por alguns sul americanos), no entanto, não há unanimidade em justificativas dadas pelos entrevistados de que o “jeitinho” seja sinônimo de desvio de caráter. Há uma compreensão por parte dos expatriados (especialmente dos estadunidenses e do chileno) de que a adoção do “jeitinho” nas relações de trabalho também tem a ver com um sistema rígido, mecânico e burocrático que persiste nas relações e nos processos de trabalho no Brasil, cujo o Estado é o seu principal mentor. Sob este ponto de vista, o “jeitinho” denota o atraso das políticas públicas e uma estratégia de submissão do cidadão brasileiro às normativas e leis existentes no país, que ao invés de facilitarem a sua vida, dificulta demasiadamente. Neste sentido o “jeitinho” se mostra como uma estratégia de flexibilidade necessária para dar resultados aos problemas de difícil resolução.

Outro dado que merece atenção quanto à concepção dos expatriados dada ao “jeitinho”, especialmente dos estadunidenses, diz respeito ao tratamento dado de forma pessoal ao que é concebido por eles de forma impessoal, no caso o trabalho. Estes admitem que o “jeitinho” ao ser praticado com uma demanda de pessoalidade, de aproximação e de coleguismo, pode ser interessante pelo lado mais “humano” do trabalho, por outro, pode significar uma dificuldade de adotar um posicionamento mais imparcial e objetivo nas relações de trabalho por parte de quem o pratica, ou ainda, uma dificuldade de tomar decisões mais maduras, mais autônomas e mais responsáveis diante das consequências se tenha que cumprir. Sob esta perspectiva, o “jeitinho” pode significar também uma falta de maturidade emocional por parte de quem o desenvolve. Sugere-se deste modo, que outros estudos sejam feitos para investigar melhor este dado.

Diante do objetivo de verificar se houve diferença de avaliação dos expatriados em relação ao “jeitinho” adotado nas relações de trabalho, foi possível observar que houve uma predominância, quase que unânime, de avaliação negativa quanto ao “jeitinho”. Esta avaliação negativa mostra uma visão desfavorável quanto a este elemento da cultura brasileira. Esta rejeição já havia sido apresentada por Tanure (2003) no começo deste século, porém se percebe que não houve mudança neste ponto, quando considerado o cenário atual. Muitos dos expatriados entrevistados defenderam o argumento que embora não concordem com este ato, acreditam que este é um traço cultural e que não conseguem mudá-lo. Os que avaliaram o “jeitinho” de uma forma mais positiva tinham menos tempo de estadia no Brasil (entre 3 anos e menos de 1 ano), enquanto os mais resistentes e desfavoráveis ao assunto tinham mais de dez anos no país, o que sugere que os expatriados com mais tempo de vivência cultural tinham mais convicção sobre as razões pelas quais eram contra este ato nas relações de trabalho.

Finalmente, diante do objetivo de verificar a adaptação dos expatriados entrevistados acerca do “jeitinho”, metade dos entrevistados não acreditam ser necessário adaptar-se (especialmente os europeus e o asiático) e metade acreditam que sim (estadunidenses e alguns sul americanos). Apesar de apontarem dificuldades na adaptação em relação ao “jeitinho” muitos optaram por simplesmente aceitá-lo como algo que já existe no país de forma a evitar problemas e conflitos, ou seja, avaliaram o “jeitinho” com um mal necessário e não como um ato plenamente aceitável. Este dado sugere que este é um elemento cultural que incita dificuldades de adaptação, pois apesar do “jeitinho” apresentar pontos positivos, como a flexibilidade, este foi mais associado nesta pesquisa aos aspectos negativos do ponto de vista ético e comportamental. Desta forma, entende-se que a sua existência tem relevância para o

desenvolvimento econômico e empresarial, quando se pensa no aspecto comportamental dos indivíduos.

Apesar deste trabalho não ter tido o objetivo de saber o que as empresas têm feito acerca da adoção do “jeitinho” nas relações de trabalho, saber por parte dos expatriados que as suas organizações nada fazem acerca desta situação, trouxe à tona a responsabilidade institucional sobre este assunto. Não trabalhar o “jeitinho brasileiro” como elemento cultural reflete, sob o ponto de vista deste trabalho, uma vulnerabilidade por parte da gestão de pessoas de empresas que desenvolvem a expatriação, que pode gerar inclusive uma ineficácia diante deste processo, como bem ressalta Gonzales e Oliveira (2011). Acredita-se que empresas sediadas no Brasil precisam dar mais atenção para este assunto, seja apontando o que há de “positivo” ou “negativo” sobre este assunto. O desenvolvimento de treinamentos e de um processo educacional para a reflexão sobre a adoção do “jeitinho” é uma sugestão dada para que este problema seja minimizado ou para que uma nova cultura seja desenvolvida no país onde o “jeitinho” não seja mais uma estratégia frequentemente adotada nas relações de trabalho.

Os resultados deste trabalho não são conclusivos, apenas sinalizam dados acerca de dez expatriados entrevistados e de brasileiros acerca do “jeitinho” adotado nas relações de trabalho. Para trabalhos futuros, indica-se uma pesquisa com um maior número de expatriados considerando outros aspectos que não foram checados nesta pesquisa, tais como: verificar se a idade, o sexo, o cargo e a área de atuação do expatriado influencia na visão sobre o “jeitinho” adotado por brasileiros. Adicionalmente, sugere-se a necessidade de um estudo mais detalhado sobre como os brasileiros enxergam os expatriados que recusam o “jeitinho” adotado nas relações de trabalho considerando estas mesmas variáveis: sexo, idade, escolaridade, cargo e área de atuação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, N. L. O. Diversidade cultural: o expatriado no contexto da dinâmica social corporativa num mundo globalizado. **Anais do V Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade Niterói, Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 2009.

ARAÚJO, B. F. V. B.; CRUZ, P. B. MALINI, E. A Adaptação de Expatriados Organizacionais e Voluntários no Brasil. **Revista de Administração**, v.5, n.1, p.1-14, 2011.

ARONSON, E; WILSON, T. D; AKERT, R. M. **Psicologia Social**. 8 ed. São Paulo: Grupo Editorial Nacional, 2015.

ASSEL, H. **Consumer Behavior and Marketing Action**. 5 ed. Estados Unidos: South-Western, 1995.

BARBOSA, L. **Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual do que os outros**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, p. 41, 2006.

BRAGA, S. P; BEZERRA, E. V. O Jeitinho Brasileiro: As pequenas corrupções diárias e seus reflexos na morosidade da justiça. **Revista de Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça**. Brasília, v.3, n.1, p.17-25, 2017.

CÂMARA, P. A **Expatriação em Portugal**. Lisboa: Editora RH, 2011.

CAVAZZA, N. **Psicologia delgi atteggiamenti e dele opinioni**. Bologna: Società Editrice il Mulino, p. 15-17, 2005.

DIONÍSIO. P; LENDREVIE. J; LÉVY. J; LINDON. D; RODRIGUES, J. V. **Mercator XXI: Teoria e prática do marketing**. 10 ed. Lisboa: Dom Quixote, 2004.

DUARTE, F. **Exploring the interpersonal transaction of the Brazilian Jeitinho in Bureaucratic Contexts**. London: Organization, v.13, n.4, p. 509-525, 2006.

FAORO, R. **Os donos do poder**. Porto Alegre: Globo, p.744-745, 2000.

FINURAS, P. **Gestão Intercultural: Pessoas e Carreiras na Era da Globalização**. Lisboa: Sílabo, 2007.

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, 2012.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Brasília: Líber Livro, 2008

FREITAS, M. E. Expatriação de executivos. **Revista Especial Negócios Internacionais FGV**. São Paulo, v.5, n.4, p.48-52, 2006.

FREITAS, M. E; DANTAS, M. O estrangeiro e o novo grupo. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.51, n. 6, 2011.

GLEITMAN, H; FRIDLUND, A. J; REISBERG, D. **Psicologia**. 7 ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, p.1225, 2007.

GONZÁLEZ, J. M. R; OLIVEIRA, J. A. O. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. **FGV EBAPE**, São Paulo, v.9, n.4, p.1122-1135, 2011.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, v. 1., 1996.

LAVILLE, C; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Artmed, Universidade Federal de Minas Gerais, 1999.

LORENA, A. B. **Psicologia Geral e Social**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, p. 65-72, 2014.

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

REGA, S. L. **Dando um jeito no jeitinho**. São Paulo, Ed. Mundo Cristão, 2000.

SHRIGLEY, R. L; KOBALLA, J. T. R.; SIMPSON, R. D. **Defining attitude for Science educators**. Journal of Research in Science Teaching, v.25, n.8, p. 659-677,1988.

SOUSA, A. F. B. **A adaptação intercultural da família**: um estudo exploratório com expatriados portugueses. Vila do Conde: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, p.23, 2014.

TANURE, B. B. **Cultura à brasileira**: Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

VIEIRA, C. A; COSTA, F. L; BARBOSA, L. O. O “jeitinho” brasileiro como um recurso de poder. **Revista de Administração Pública**. São Paulo, v. 16, n. 2, p. 5-31, 1982.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

ZWIELEWSKI, G. **Desafios da expatriação**. Seg. 20 de jul. de 2009. Disponível em: <http://www.gestaodecarreira.com.br>. Acesso em: 21/09/2018.