

Reflexão Sobre o “Jeitinho Brasileiro” como Reação à Organização Burocrática e ao Formalismo Adotado por Modelos Organizacionais Estranhos

The “Brazilian way” against Bureaucratic Organization and Formalism Adopted from Others Organizations

Ivan Ferreira de Campos^{a*}; Douglas Fernando dos Santos Godoy^a; Ivan de Souza Dutra^a

^aUniversidade Estadual de Londrina, Programa de Pós Graduação em Administração, PR, Brasil

*E-mail: mindsolution@gmail.com

Resumo

Neste ensaio teórico, objetivou-se de discutir a relação entre dois fenômenos sociais, o Formalismo e o “jeitinho brasileiro” em organizações burocráticas. Trata-se de reflexão a partir de pesquisa teórica, baseada especialmente na consulta de livros e revistas, nacionais e internacionais. Os assuntos e pontos conceituais específicos estiveram, sempre que possível, ancorados em autores clássicos, como Weber (burocracia), Ramos (Formalismo) e DiMaggio e Powell (isomorfismo). Ao final, depois de relacionar Formalismo, “jeitinho brasileiro” e burocracia à luz das abordagens em teoria, foi possível sugerir o seguinte fenômeno: o Formalismo e o “jeitinho brasileiro” em organizações burocráticas têm sido os meios encontrados por colaboradores (trabalhadores) para se manterem sem adoecer, visto que elas estão repletas de instituições destinadas ao controle e à dominação dos grupos sociais intra-organizacionais. Sobretudo, o fenômeno elaborado sugere o descontentamento com as normas e o desejo dos trabalhadores de se libertarem da “gaiola de ferro” a qual estão submetidos nas organizações contemporâneas, o que pode ser considerado não como uma construção corrompida, mas uma forma salutar de contraposição à pressão organizacional.

Palavras-chave: Formalismo. Jeitinho Brasileiro. Organizações Burocráticas. Isomorfismo.

Abstract

The objective of this study is to discuss the relationship between two social phenomena: Formalism and the “Brazilian way” in bureaucratic organizations. It is reflection from research from books and national and international journals. As possible, the conceptual issues and specific points were anchored in classical authors such as Weber (bureaucracy), Ramos (Formalism), and DiMaggio and Powell (isomorphism). At the end, after relating Formalism, “Brazilian way” and bureaucracy with approaches in theory was possible to suggest the following phenomenon: Formalism and the “Brazilian way” in bureaucratic organizations have been found by employees to remain without getting sick, because of organizations designed to control and dominate the intraorganizational or social groups. Above all, the phenomenon suggests dissatisfaction with the established norms and desire of workers to be free from the “iron cage” in which they are submitted in contemporary organizations. This cannot be considered as a corrupted construction, but a healthy way of contrast to organizational pressure.

Keywords: Formalism. Braziliam Way. Bureaucratic Organizations. Isomorphism.

1 Introdução

As diferentes maneiras pelas quais se entende o relacionamento existente entre os atores sociais, as organizações e o processo de realização e consecução de seus objetivos têm sido, historicamente, objeto de atenção dos estudos organizacionais. Natural e funcional é vislumbrar que existem relações estabelecidas de poder, controle e dominação, algo tratado ou analisado por alguns estudiosos de referência, e de diferentes vertentes teóricas, a exemplo de Karl Marx, Michael Foucault e Max Weber,

Nessa perspectiva e campo de interesse pelo funcionamento das organizações, bem como pela inquietação no entendimento de mecanismos que estariam por trás da composição funcionalista, este ensaio tornou-se oportuno, porque em sua reflexão buscou-se analisar o relacionamento entre diferentes fenômenos sociais, a saber, o “formalismo”, o “isomorfismo” e o “jeitinho brasileiro”, no que diz respeito à organização burocrática e ao comportamento do trabalhador das organizações contemporâneas.

Diante disso, o problema que originou o objetivo desse

ensaio teórico está implícito numa existência de assimilação por parte das organizações, das capacidades dos colaboradores (trabalhadores) e da submissão desses às normas, regras, e processos, as quais utilizariam de suas habilidades, conhecimentos e individualidades em favor de melhores resultados econômicos, inerentes à vida das organizações e do sistema capitalista. Além disso, também se refere a como os colaboradores encontram formas de adaptarem-se a tais mecanismos através de suavizações e transfigurações da ordem que lhes é imposta, o que remete ao seguinte questionamento: como o comportamento do trabalhador adapta-se e modifica os processos controladores e de dominação das organizações?

Para responder a essa indagação, procurou-se discutir como as organizações contemporâneas, ainda que em ambientes e setores, recursos e dinâmicas peculiares reproduzem modelos de outras organizações, que muitas vezes não estão inseridos no mesmo contexto destas, o que evidencia a institucionalização de padrões e características anômalas às suas realidades. Ainda dentro desse processo, essas organizações, ao institucionalizarem tais modelos

(estranhos), vestem-se da burocracia, e assim conforme as premissas trabalhadas por Weber submetem os indivíduos a um processo de aprisionamento, o qual é conhecido como “gaiola de ferro”. Por conseguinte, toma forma uma discrepância entre aquilo que é a ação concreta do ator social em relação à norma (instituição) prescrita, e o resultado de ações anômalas configuradas como resistências, que são reconhecidas pelas organizações e comumente punidas com sanções e demissões.

Também, ao refletir-se sobre esse tema, sugere-se um fenômeno de subversão de normas organizacionais, isto é, que os trabalhadores têm encontrado formas de subverter a ordem natural de controle dentro das organizações, das punições e da coerção através de mecanismos paralelos, a fim de libertarem-se destas condições, ainda que revestidas do aparato burocrático que historicamente tem sido observado nas instituições na representação da dominação, restritiva e punitiva aos indivíduos.

2 Material e Métodos

Em termos metodológicos, para a elaboração deste estudo, analisaram-se as contribuições do arcabouço de conceitos que pudessem construir os fundamentos necessários para a investigação e questionamentos teórico-qualitativos sobre o processo de importação de modelos estranhos (modelos de organizações de outros contextos), num ambiente competitivo contemporâneo. Além disso, convergiu-se para uma perspectiva de institucionalização de normas e padrões rígidos que serviriam como controle e dominação por parte das organizações, sob os colaboradores, e desse mando, a moldar o comportamento deles, como dominados e submetidos ao poder organizacional.

Diante disso, conforme os delineamentos de Rampazzo (2005), foram visitados os conceitos de Institucionalismo e Neo-institucionalismo de Meyer, Rowan e Zucker, assim como o processo de Isomorfismo Mimético, discutido por Di Maggio e Powell (1983). Isso permitiu o embasamento para contextualizar o processo de importação dos modelos, bem como o de comparação e cópia de outros, no sentido de replicar comportamentos, e resultados positivos, ritos da lógica objetiva Funcionalista.

Ainda na perspectiva teórico-qualitativa, procurou-se a validação do argumento de que as organizações exercem, a partir desse processo, uma legitimação de si mesmas através de mecanismos de controle e poder, a dominar os atores sociais. Neste aspecto, também foi visitado o argumento weberiano que, através das perspectivas de Faria (2009), configura o aparato máximo representativo da alienação dos indivíduos e enfatiza, nesse processo, o conceito de “gaiola de ferro” de Max Weber, assim como cita-se a questão dos tipos de poder nas organizações, abordados pela pesquisa de French e Raven (1959).

Após esse procedimento, visitou-se o processo de Formalismo, nas perspectivas de Ramos (1983) que, através de visão conjugada, se verifica como o Formalismo pôde

contribuir para o desenvolvimento das organizações nessa lógica. Em última etapa metodológica, seguiu-se a análise do Formalismo nas organizações, com ênfase no processo de deturpação das ideias apropriadas, em outro termo, ideias importadas, com vistas ao conceito de “jeitinho brasileiro”, proposto por Vilela e Assunção (2004), em sua discussão teórica; por fim, buscou-se alguns estudos empíricos com esses conceitos, quais sejam de Faria (2010), Pilati *et al.* (2011) e Ferreira *et al.* (2012).

É válido apontar que ao longo desses procedimentos do método de pesquisa teórica, consideraram-se aspectos pertinentes sugeridos por Rampazzo (2005), no sentido da organização textual coesa, em busca de significado acerca dos assuntos abordados. Os aspectos qualitativos também foram considerados, dos quais o esquivamento da racionalização e a dedução lógica ou mesmo objetivação das ideias, de maneira que os argumentos desenvolvidos pudessem abrir uma discussão, e não apenas de forma superficial, com a finalidade de tentar esgotar o assunto, o qual no contexto poderá ser visto como amplo e maior que os pontos aqui questionados ou argumentos expostos (inferências).

No que concerne aos objetivos da pesquisa do tipo teórica, ou de revisão bibliográfica, Demo (1994) afirma que a principal contribuição está nas análises de inferências distintas que ocorrerem em um processo de reconstrução da teoria. Por fim, a partir dos argumentos, não apenas esperou-se cumprir o objetivo, mas também, ampliar o escopo da discussão para outros estudos que possam desdobrar sob outras perspectivas, sejam estas marxistas, críticas radicais ou mesmo interpretativistas sobre a temática, bem como isso pode ser visitado.

3 Resultados e Discussão

3.1 As organizações e o problema da importação de modelos organizacionais estranhos

Na década de 1970, surgiu o Neoinstitucionalismo (Novo Institucionalismo - NI), como reação às correntes behavioristas que dominaram o mundo político das organizações nas décadas imediatamente anteriores. Os primeiros argumentos neoinstitucionais foram concebidos por John Meyer e alguns de seus colegas, como Brian Rowan, Richard Scott e Lynne Zucker.

O NI se desenvolveu em três escolas de pensamento: o Institucionalismo Histórico, o Institucionalismo da Escolha Racional e o Institucionalismo Sociológico. Em linhas gerais, essa última e nova vertente teórica representou a ampliação do conceito de instituição em relação à abordagem tradicional. Para os teóricos da corrente sociológica, o termo “instituição” passou a referir-se não somente às regras, aos procedimentos e às normas formais, mas também aos aspectos subjetivos, como os sistemas de símbolos, os esquemas cognitivos e os modelos ético-morais (HALL; TAYLOR, 2003; IMMERGUT, 1998; MARCH; OLSEN, 2008).

O campo dos estudos organizacionais não ficou imune a essas mudanças. Os teóricos neoinstitucionais passaram a compreender a estrutura organizacional, não somente como reflexo de demandas técnicas e dependência de recursos, mas também como resultado de forças institucionais, das profissões, das opiniões públicas e de legislações. Em outros termos, as mudanças dentro das organizações ocorreriam, em grande parte, devido aos reflexos de mudanças culturais, econômicas, políticas e sociais ocorridas no macroambiente. A partir dessa ideia central, abordagens teóricas foram desenvolvidas com a finalidade de explicar as similaridades e a diversidade das organizações nesse campo de estudos.

A preocupação com a compreensão da diversidade das organizações está no estudo de Hannan e Freeman (1977), que faz parte da abordagem teórica da Ecologia das Organizações. Conforme Dutra, Pedroso e Capelari (2011, p.2), essa abordagem foi primeiramente

[...] apresentada em diferentes escopos no Brasil por Zaccarelli (1971; 1977), Fischman (1972), e depois por Zaccarelli *et al.* (1980) e Cunha (1999), que trouxeram com ela a análise transorganizacional, a concepção da mudança como fenômeno longitudinal, e a premissa: não é a organização que se adapta aos seus ambientes, mas as populações organizacionais escolhem a organização que têm ou não tal adaptação.

Nessa abordagem, uma das principais questões esteve em: por que existem tantos tipos de organizações? Nesse caso, a adaptação ao ambiente está mais na escolha (seleção) do próprio ambiente, do que na escolha da organização. Portanto, devemos citar Baum (1999), que tem nessa mesma questão um dos pontos de análise de sua teoria ecológica das organizações, que envolveria as moldagens do mercado, a seleção natural das organizações que prevalecem no mercado e os argumentos de que existe sim uma seleção não natural, imposta pelo mercado de maneira instintiva, em que parte das organizações surge e deixa de existir pela incapacidade de mudança, ou pela incapacidade de reproduzir o sucesso de outras organizações em um processo mimético.

Na corrente que observa a partir do NI, os autores procuraram resposta para outra pergunta aparentemente paradoxal e que responde também à questão do mimetismo: por que as organizações são tão similares? (DIMAGGIO; POWELL, 1983; POWELL, 2007). Então, essas duas abordagens podem ser alinhadas ou divergentes, dependendo da perspectiva do estudioso, quer dizer, da natureza da organização e nível de análise.

Diante do exposto, adotou-se neste ensaio o trabalho de DiMaggio e Powell (1983), particularmente no que refere-se ao conceito de isomorfismo, elementar para compreender a homogeneização organizacional. O isomorfismo pode ser entendido como um “processo de restrição que força uma unidade numa população a assemelhar-se a outras unidades em um mesmo conjunto de condições ambientais” (HAWLEY, 1968 *apud* DIMAGGIO; POWELL, 1983). Dois tipos de isomorfismos podem ser identificados: o competitivo e o institucional. O primeiro dá grande ênfase à competição e aos

nichos de mercado, ao passo que o segundo amplia essa visão, considerando não apenas aspectos econômicos, mas também aspectos culturais e políticos (DIMAGGIO; POWELL, 1983). O argumento central do segundo é o de que organizações competem não somente por recursos e consumidores, mas também por poder político, legitimidade institucional e social, e capacidade econômica (CARROLL; DELACROIX, 1982 *apud* DIMAGGIO; POWELL, 1983).

No isomorfismo institucional, DiMaggio e Powell (1983) identificaram três mecanismos de mudança isomórfica: o isomorfismo coercitivo, normativo e o mimético. O primeiro resulta de pressões formais e informais, exercidas sobre organizações por outras organizações e por expectativas sociais. O Estado, por exemplo, por meio da promulgação de regulações, pode provocar conformidades organizacionais. O isomorfismo normativo, por outro lado, resulta da profissionalização. Os centros de formação procuram difundir condições e métodos particulares de cada profissão, que funciona como força isomórfica, inclusive dentro das empresas, as quais são compostas por especialistas de diversas áreas de conhecimento. Por fim, o isomorfismo mimético refere-se à imitação de modelos organizacionais de organizações “eficientes” por parte de outras organizações, como forma de reagir às incertezas ambientais (DIMAGGIO; POWELL, 1983; POWELL, 2007). Estas corporações consideram que seria menos arriscado e custoso reproduzir modelos de sucesso do que criar novos modelos.

O estudo de caso de Faria (2010), sobre comunicação organizacional e identidade coletiva, tem um olhar para o ensino básico em Portugal, em que mecanismos de controle da nova gestão pública e da padronização de atividades decorre do compartilhamento de materiais entre docentes, algo que levou estas unidades educacionais ao isomorfismo mimético em busca de um modelo eficiente, a partir da instância de isomorfismo normativo do Estado. Com a constatação de que as unidades de ensino tecnológicas passaram a dominar o discurso educativo, discute-se, desde então, sobre a possibilidade da gênese de redes isomórficas de potencial educativo de âmbito intra e inter organizacional ser um retrocesso ao invés de avanço, pois muitas unidades teriam se tornado estagnadas.

O conceito de isomorfismo mimético é de suma importância neste ensaio, principalmente porque ele permite discutir os problemas da importação de modelos institucionais. Embora a importação de modelos organizacionais estranhos (transplantação de modelos) seja bem sucedida em muitos casos, em outros, a importação resulta em insucesso, uma vez que o funcionamento eficiente desses modelos em outros contextos parece enganosamente suficiente para garantir o seu sucesso em qualquer empresa. Dito de outro modo, o “fetiche” da eficiência obscurece necessidades imprescindíveis à transplantação de modelos para outras organizações.

Importante observar, por exemplo, que um conjunto de regras, crenças e valores que conduz uma organização

japonesa em níveis altíssimos de eficiência pode não gerar os mesmos resultados em uma corporação brasileira, uma vez que ambos países possuem culturas completamente diferentes, além de necessidades de relacionamentos de grupos sociais dos colaboradores distintos, e, portanto, tem diferentes compreensões do mundo. Diante do exposto, não existe a pretensão de aqui afirmar que a importação de organizações não é possível, mas de destacar que é improvável que essa transplantação seja bem sucedida sem que seja realizada a adaptação dela ao contexto no qual essas instituições serão inseridas.

Embora tal adaptação se faça necessária, o que se observou, especialmente em “sociedades prismáticas” como a do Brasil, foi a existência de organizações importadas não adaptadas ou mal adaptadas ao contexto no qual elas estão inseridas. Os dois casos constituem um grande problema. No primeiro, as instituições organizacionais se apresentam como totalmente estranhas ao indivíduo, o que causa, como disse Alberto Torres, um estranhamento do homem dentro do seu próprio ambiente (RAMOS, 1983). No segundo caso, as instituições organizacionais são adaptadas por classes dominantes, de modo a atender interesses destas em detrimento de interesses da “massa”.

Isso sugere que, no contexto organizacional, instituições importadas poderiam estar sendo manipuladas por capitalistas para subjugar trabalhadores no ambiente de trabalho, com o propósito de atingir seus objetivos e metas organizacionais. Seria, então, a importação de modelos organizacionais um viés que pode favorecer o enjaulamento no ambiente de trabalho? Nesse ponto, a questão do enjaulamento (denominada por alguns estudiosos de “dominação”) será tratada no que diz à organização burocrática.

3.2 As organizações como instâncias máximas da dominação

As organizações têm sido historicamente analisadas sob a perspectiva de sua conjunção eficiente e eficaz, tanto do ponto de vista empírico, quanto no contexto do senso comum, por cumprirem seu papel no sistema. Quando se trata do papel das organizações, Burrell e Morgan (1979) conceituam como a condição máxima do cumprimento dos objetivos de maximização das riquezas, do crescimento econômico e das “melhorias” nas condições de vida da sociedade. Nas organizações, faz-se valer a lógica racional, objetiva e determinista de que o pleno funcionamento das engrenagens de um sistema de objetivos comuns a todos é e deve ser mantido para que exista harmonia e as anomalias sejam assim evitadas.

Por conseguinte, as “melhorias” que se colocam entre aspas refletem a condição muitas vezes obscurecida de que nas organizações existem estruturas, as quais, conforme Clegg, Hardy e Nord (1999), adaptam-se de forma que seja mantido um estado de contrariedade às anomalias e reforço à homeostase em que nada impeça o espírito das funções

organizacionais. Esse estado converge para a sugestão de Burrell e Morgan (1979), da manutenção do *status quo*, que serve de combustível ao sistema de livre mercado (capitalista), no intuito de manter sob controle os atores sociais e desconsiderar as subjetividades em favor de que não existam resistências, rebeliões ou acontecimentos que sejam contrários aos interesses organizacionais.

Sendo assim, no contexto em que se observam as nuances de uma formal condição de controle e dominação, têm-se as características que, para Burrell e Morgan (1979), tem sido identificadas na análise das organizações como evidências de um fenômeno construído historicamente na lógica Funcionalista, como os sistemas sendo hermeticamente fechados e centralizados em figuras de autoridade, e as mudanças estruturais e de processos com objetivo de legitimação organizacional. Então, verifica-se o fato de que as organizações ignoram a subjetividade ou apropriam-se desta apenas para melhorias de desempenho, como no caso da apropriação dos relacionamentos pessoais, como forma de gerar melhorias para o sistema.

Tais características assumem ser a maior função das organizações, de autorregulação em favor da regulação sistêmica, noção que é assumida pelos weberianos radicais. Essa é uma das características do corporativismo, que evoluiu da burocracia organizacional, em que, de acordo com Adler (2009) Weber, identificou e contextualizou as premissas básicas de um sistema que conseguiria imobilizar os atores e, inclusive, as instituições paralelas, tais como o Estado e seu aparato, em favor de objetivos que seriam transcendentais ao capitalismo e à modernidade, objetivos estes, inerentes ao poder.

Miliband (1983), em suas discussões sobre esta concepção, foca-se no processo de argumento das relações sociais e dos arranjos políticos, que são subvertidos pelos interesses econômicos, e conseqüentemente, por ser esse o cerne do sistema pelo qual as organizações respondem, a clara representação do poder, pelo qual a sociedade será submetida, em favor das estruturas de reprodução do mesmo. Miliband (1983) prossegue reconhecendo a importância da análise de como as organizações passaram a exercer esse processo de controle, e como a burocracia organizacional passou a ser responsável pela distribuição desigual de autoridade, em que a sociedade passou a reificar aspectos que estariam submetendo e privando da liberdade as individualidades dos atores sociais.

Faria (2009) aponta que a análise das organizações sob o prisma do controle e da dominação é um ato de revisão literal que deve ser feito a partir da obra de Weber. Para Weber, a análise da sociedade parte a análise da ação humana, sendo que nas organizações, essa ação é desconsiderada, aos atores sociais são impelidos conceitos estrangeiros, dogmas, e regras, que guiarão suas ações e reduzirão cada um a mais uma parte do todo, que não terá significado e importância, salvo se cumprir o seu papel, devidamente determinado.

Faria (2010) ainda observa essa condição em seu estudo

acerca das unidades educacionais, em que, apesar da relativa autonomia destas instituições, tanto o Estado Central quanto o ‘mercado’ pressionam-as no sentido da adoção de uma atitude ‘empreendedora’ e adoção de práticas inovadoras, perfazendo uma lógica mimética, configurando um poder que vem de fora e representa um poder exercido dentro das unidades educacionais, pressionando os atores internos a adotar tais práticas, assimilar tais perfis, criando um ambiente em que se busca a qualidade através de um aparato burocrático.

Weber tratou da burocracia como uma instância materialista que, dentro do sistema capitalista, prima pela superioridade técnica como forma de manutenção da eficiência sistêmica nos meios de produção. Faria (2009) prossegue ao afirmar que Weber visualizou na burocracia moderna características essenciais, como hierarquias formais, regras e normas irrefutáveis, um sistema de subordinação claro, um sistema punitivo e coercitivo, alta busca pela especialização, recompensas e objetivos interligados.

A partir desses pontos, pode-se dizer que as organizações burocráticas descansam sob a legitimação dada aos fins, a produção e os resultados, utilizando-se de recursos como, por exemplo, o impedimento da condição de um trabalhador no nível inferior da hierarquia questionar uma longa jornada de trabalho, assim como a premiação em termos monetários ou com uma “plaquinha de funcionário do mês”, ao indivíduo que extenuar-se em uma linha de montagem e obtiver a melhor produção. Outros exemplos que permitem entender sob essa perspectiva é o incentivo financeiro que uma organização oferece para um gerente ou supervisor, de que faça cursos para apropriar-se da capacidade técnica aferida por ele, ou ainda a punição moral aplicada a um colaborador de nível inferior através de assédio perante os colegas, em caso de queda na produção, como também a punição coercitiva imposta a trabalhadores que possam estar causando algum tipo de anomalia no sistema, através da imposição de aumentos na produtividade, delegação de mais funções ou redução de regalias.

Por meio disso, os colaboradores podem ser entendidos como objetos inanimados que terão papel instrumental, e a organização formaliza o processo de dominação. Faria (2009) aponta que a racionalização pelo trabalho, a busca pela tecnologia e pelo tecnicismo, somados em favor da produtividade, primam pela negação da autonomia, sendo que isso se evidencia na negligência das liberdades individuais em troca dos resultados coletivos. Com isso, construiu-se o processo histórico de poder, que possui alguns aspectos contraditórios, como a negação de que os atores sociais contribuem para o fortalecimento das organizações por vias subjetivas, e que estes poderiam modificar os processos.

Na vertente funcionalista, Clegg, Hardy e Nord (1999) tratam de pontuar que esse processo de negação não é total, e que na evolução do pensamento organizacional, essas passaram a conceber a possibilidade de que os atores sociais contribuíssem para o sistema. Porém, se dá limitando as

liberdades, e apropria-se dos resultados de uma maneira que ficasse obscurecido através de um sistema de reconhecimento e promoção dos atores sociais, que não estariam sendo emancipados, mas controlados e impulsionados a melhorar cada vez mais, com suavizações das normas e regras.

Assim, a organização, como instância burocrática da corporação como um instrumento das classes dominantes, exerce para Faria (2009), um poder dominador, em um autoritarismo travestido de naturalização, que remete ao aparato de *controle da burocracia* através da relação social de troca existente na remuneração do trabalho.

Com essa visão, considera-se que, então, o homem torna-se um ser alienado e estranho à sua própria natureza, um servo, vassalo objetificado, que estará preso no que Weber chama de gaiola de ferro, uma instância de nulidade das liberdades, privação dos sentidos, automatização das ações, expropriação dos significados individuais subjetivos e prisão que excede o campo de trabalho ou a instância política do Estado. Desse modo, chega ao íntimo dos indivíduos que, estando alienados, seguem suas vidas sem um real significado, salvo aquele que está enraizado nas organizações burocráticas do sistema capitalista, para atingir o melhor resultado. Por conseguinte, o conceito de gaiola de ferro baseia-se na dominação através da racionalização e naturalização instrumental da divisão do trabalho, como forma de reproduzir a lógica do capital e assim manter o processo de controle da sociedade moderna.

O princípio da organização com instância máxima de poder na lógica da gaiola de ferro de Weber baseia-se na condição existente em forma de dominação pela formatação das relações sociais, racionalização das normas, regras e condutas daqueles que detém o poder, sobre as instâncias políticas do Estado, sobre o processo de institucionalização e na legitimação do poder por meio da economia.

É pertinente que cite-se, nesse momento, os estudos de French e Raven (1959), em que denota-se a perspectiva funcionalista de que as organizações assumem o papel de instâncias de poder e incorporam diferentes estratégias ou ferramentas, como maneiras de exercer o poder, o controle e a dominação sobre os colaboradores. Os citados autores em seus estudos acabam por definir que existem tipos de poder distintos que ganham significação de acordo com a necessidade e os objetivos das organizações, a saber: 1) poder coercitivo ou punitivo; 2) poder da recompensa; 3) poder da habilidade ou conhecimento; 4) poder da persuasão; e 5) poder legítimo.

French e Raven (1959) têm, em seus argumentos, o respaldo de outros estudos comportamentais ou relacionados aos estilos de liderança nas organizações, que acabariam por relacionar a situação da organização, o modelo de gestão e os estilos de liderança com o tipo de poder exercido, em que, a partir de líderes com os perfis desejados, torna-se possível extrair dos liderados (colaboradores), o tipo de resultado esperado ou exigido. Os citados autores prosseguem abordando também o fato de que esses tipos de poder podem

passar por um tipo de transformação ou inversão em certas organizações, tornando-se ser informal ou descentralizado.

Nesses casos, as lideranças formais perderiam sua condição de coerção, persuasão, barganha e mesmo legitimação, em face de lideranças informais insurgentes que gerariam mudanças no funcionamento e na ordem do sistema. Interessante que seja dito que, à época, French e Raven (1959) não tinham a percepção de que isso poderia caracterizar-se como uma adaptação dos colaboradores ao meio, tampouco que mais adiante essa transferência de poderes da esfera natural para a anômala configuraria uma resistência ou reação à burocracia, o que será visto mais adiante quando abordar-se o tema do formalismo e do jeitinho brasileiro.

O que pode ser dito é que o poder, para French e Raven (1959), estaria no centro da ordem de uma organização em perfeitas condições de funcionamento e desempenho de suas funções, onde, com um sistema harmonizado, as condições de rebelião, ou mesmo emancipação dos atores sociais e das instâncias institucionais e políticas, ficariam neutralizadas. Tal sistema de aprisionamento faz com que os colaboradores estejam sob uma circunstância de apatia, que mesmo sem ter conhecimento, gera consequências, na forma de doenças e malefícios à saúde física e mental, como apontado por Salim (2003), a exemplo de problemas motores, lesões por esforço repetitivo - LER e também doenças tidas como características da modernidade, tais como a depressão, o estresse, o alcoolismo, a dependência de medicamentos, e problemas cardiovasculares.

Então, a grande questão que emerge é: como esses indivíduos têm reagido a esse processo de dominação realizado pelas organizações, através desse duro e eficiente aparato de imposições institucionais? Para entender os aspectos relacionados à resposta dessa pergunta, é necessário discutir o Formalismo e também como o jeitinho brasileiro adapta-se à burocracia organizacional.

3.3 O “Jeitinho brasileiro” e o formalismo como reação à organização burocrática

O conceito de Formalismo surgiu a partir de estudos desenvolvidos pelo americano Fred Riggs sobre as realidades da Tailândia, das Filipinas, bem como da Administração Norte-Americana. Compreende-se por Formalismo “a discrepância entre a conduta concreta e a norma prescrita que se supõe regulá-la” (RAMOS, 1983, p.252). No âmbito social, esse fenômeno teria expressão em diversas situações, dentre as quais, por exemplo, no descumprimento de regras contidas em constituições federais.

O Formalismo pode ser observado em distintas sociedades, especialmente em países subdesenvolvidos, como o Brasil. Um exemplo interessante é o de um pequeno país da África, denominado Guiné-Bissau, onde os efeitos da colonização portuguesa foram marcantes. A constituição dessa nação foi, em grande medida, importada de Portugal, com ajustes que colocam em suspeição o trabalho de adaptação que foi

realizado. O Formalismo, nesse país, manifesta-se exatamente em consequência da importação de organizações portuguesas sem a devida adaptação. Por exemplo, em Guiné-Bissau, a poligamia não é permitida, embora essa seja uma tradição de muitas etnias e ainda hoje uma prática comum no país. Em situações como essa, a lei, sem aplicação, passa a representar uma “mera decoração” (CARVALHO, 2007) e o homem, diante de uma lei incoerente com seus costumes, sente-se estranho dentro do seu próprio ambiente (RAMOS, 1983). Tudo isso incita o Formalismo.

Guerreiro Ramos, no seu livro denominado “Administração e Contexto Brasileiro”, publicado em 1983, usou o Formalismo de Riggs para compreender a mudança social no Brasil. Por meio da Analogia da “refração do fecho de luz”, Ramos (1983) definiu três tipos de sociedade: concentrada, difratada e prismática. As duas primeiras, em um quadro evolutivo de sociedades, representam os extremos, e a sociedade prismática o ponto intermediário. O Brasil foi enquadrado como uma sociedade prismática, na qual os exemplos de Formalismo são vastos e os regramentos são quase sempre definidos ou adaptados por elites pensantes, de modo a favorecer interesses de uma classe dominante em detrimento de classes consideradas subalternas.

Para demonstrar esse fenômeno, Ramos (1983) sugere o caso do trabalhador rural que se muda para a cidade e a partir de então, como forma de não ser rejeitado pela comunidade urbana, procura se adaptar o mais breve possível às regras formais e informais das elites pensantes reguladoras das relações sociais. Do mesmo modo, Ramos (1983) demonstra o Formalismo, citando o favorecimento de certas pessoas da classe dominante na ocupação de cargos públicos. Tal favorecimento tem estreita relação com o “patrimonialismo” e faz parte da cultura política do Brasil (O’CONNOR, 2002).

Não é incomum, no Brasil, o descumprimento de normas e regras as quais os sujeitos estão submetidos. Tal fenômeno pode ser observado, inclusive, em situações do cotidiano, como na fila de um banco. Não raro é ver uma pessoa ocupando o lugar de outra na fila, ou seja, “furando fila”, para conseguir vantagens em termos de tempo. Entretanto, os mais “educados” pedem para serem atendidos primeiro, sob os mais variados e não muito convincentes argumentos, como por exemplo, “estou atrasado para um determinado compromisso”, ou então, “não estou me sentindo bem”.

Há ainda outros exemplos, como o daquelas pessoas que manipulam informações para pagar menos imposto de renda ao governo federal. Essas situações e tantas outras ocorridas diariamente no Brasil tem um elemento comum: o “jeitinho brasileiro” de resolver as coisas. Em estudo com pessoas adultas de Brasília e do Rio de Janeiro, Pilati *et al.* (2011) encontraram aspectos positivos e negativos do “jeitinho”, no que diz ao entendimento e ao comportamento quando em determinadas situações. A distinção entre favor-jeitinho-corrupção foi investigada na maneira e na duração, mas não encontrada como pré-estabelecimento em relações,

assim como nenhuma intenção de estruturar uma rede mais duradoura.

Em outros termos, uma forma particular dos brasileiros de solucionar as coisas, que geralmente estão atreladas à economia de tempo, de recursos financeiros ou ainda à simplificação de processos complexos e burocráticos. De tão incidente no Brasil, o jeitinho tem sido considerado nada menos do que uma instituição cultural brasileira (PRESTES MOTTA; ALCADIPANI, 1999) e, assim sendo, permeia as mais diversas esferas sociais, estando, inclusive, na dimensão organizacional, como fenômeno social circunscrito.

Ferreira *et al.* (2012) apontaram que, dada a complexidade de seu conceito, buscaram os “componentes psicológicos” do jeitinho, de maneira a distingui-los empiricamente, e trataram das construções psicológicas, sociais e culturais. Em dois estudos, eles investigaram 387 pessoas entre 17 e 65 anos do Rio de Janeiro e de Brasília com renda familiar menor que R\$ 3.500,00, demonstrando primeiramente que o jeitinho pode ser descrito por uma estrutura tridimensional: corrupção, criatividade e quebra de norma social, e no segundo estudo que a leniência moral está mais associada com a corrupção e quebra de norma social. Além disso, o jeitinho não é uma construção monolítica, mas uma estratégia sociocultural complexa, que tem componentes funcionais distintos nos níveis pessoal e normativo.

O “jeitinho brasileiro”, como se pode notar nos artigos sobre o tema (DaMATTA, 1983; BARBOSA, 1982), possui diversos traços que o caracterizam. Ele pode se manifestar por meio de ações de malandragem, por meio da forma criativa de resolver problemas no cotidiano, ou por meio das ações de fuga de pressões regulatórias (FLACH, 2012) entre outras. Todos esses traços do jeitinho se manifestam nas esferas social e organizacional. De todos os entendimentos conhecidos sobre o termo, aquele que melhor se adéqua à proposta dessa pesquisa é o que enquadra o jeitinho como estratégia de fuga de pressões regulatórias existentes no âmbito organizacional, tratados de alguma maneira por Bispo, Santos Junior e Moura (2007) e Vieira, Costa e Barbosa (1982). Sobretudo, esse entendimento revela uma maneira peculiar de driblar regras que, de certa maneira, sufocam as pessoas a elas submetidas.

A presença do jeitinho brasileiro nas organizações não chega a surpreender, visto que se configura um fenômeno social manifestado no comportamento das pessoas, as mesmas que compõem as organizações. De todo o modo, esse fenômeno se expressa de maneira distinta no âmbito organizacional, pelo simples motivo das instituições sociais divergirem em muitos aspectos das instituições organizacionais.

As corporações, especialmente as denominadas “transnacionais”, possuem uma grande quantidade de regramentos, muitos dos quais concebidos no país de sua origem e transplantados sem muitas adaptações para os países nos quais se encontram suas filiais. O objetivo precípua de empresas como essa é formar um grande e restritivo arcabouço institucional capaz de controlar a ação humana

dentro da corporação. Se for verdade que um maior número de normas favorece o controle dos empregados, não é menos verdade que a rejeição as regras e os problemas de saúde tende a aumentar na mesma proporção que se aumenta o controle sobre os indivíduos.

Logo, um grande dilema se apresenta. As corporações, num ambiente competitivo, precisam cortar custos e melhorar a eficiência técnica e humana para competir em iguais condições com empresas globais e para gerar lucros e permitir a acumulação de capital. Para que isso seja possível, as empresas necessitam intensificar a pressão e o controle sobre os “recursos humanos”. Esse dilema resulta, em última instância, na degradação de um dos mais importantes condicionantes de produção: a mão-de-obra (O’CONNOR, 2002).

Em muitos casos, os empregados não reconhecem as instituições às quais são submetidos, ou ainda não suportam o controle excessivo e a pressão por resultados cada vez mais desafiadora. De certo modo, o excesso de normas e as duras imposições que essas colocam têm degradado a estrutura física e mental dos indivíduos vinculados às organizações burocráticas. Não é preciso grandes esforços para observar os efeitos da burocracia sobre a vida humana. Os indicadores de doenças consequentes do trabalho, como depressão, estresse, LER/DORT; as notícias de abusos de empregados por parte de organizações; e o próprio relato de amigos e familiares de experiências negativas no trabalho são suficientes para dar conta dos efeitos maléficos da burocracia enquanto “gaiola de ferro”. Nos dias atuais, o efeito degradador do ser humano no exercício do seu trabalho pode ser observado nas empresas de *telemarketing*, como destacou Vilela e Assunção (2004). Em organizações como essa, o “jeitinho” e o formalismo são evocados como forma de amenizar os efeitos nocivos à saúde humana.

Em consequência da imposição de organizações estranhas, do controle acirrado e desumano, da crescente pressão por resultados, do tratamento impessoal e duro e de outras tantas características inerentes às organizações burocráticas contemporâneas que recaem sobre os empregados, surgem indícios de rejeição às normas e regras organizacionais. Cada vez mais, tem-se reconhecido o alto custo do progresso profissional, fato que tem contribuído para abalar a confiança nas instituições organizacionais e, em sentido amplo, no próprio sistema capitalista. Por exemplo, em pesquisa realizada já em meados dos anos 1970, Pintor (1976), com o objetivo de fornecer explicações sobre alguns comportamentos na organização burocrática, acabou por revelar índices baixíssimos de devoção às regras por parte dos funcionários de uma empresa pública chilena. Em uma escala de representação de devoção aos regramentos organizacionais, que variava de 1 (nível mais baixo) a 5 (nível mais alto), 98% dos funcionários escolheram nível 1, 2 ou 3; 57% escolheram nível 2; e nenhum funcionário escolheu o nível mais alto de devoção às regras (nível 5). Isso mostra que grande parte dos empregados dessa organização não legitimou os regramentos

a eles colocados e isso, como se pode imaginar, deu margens para a existência do “jeitinho brasileiro” e do formalismo nessa empresa chilena.

Sobretudo, o trabalho de Pintor (1976) contribuiu para o delineamento do fenômeno que se pretendeu sugerir nesse ensaio: as organizações, especialmente as transnacionais, tem transplantado, em nome da competitividade e da eficiência, um número crescente de instituições de suas sedes para as suas filiais (quase sempre em sociedades prismáticas), o que tem gerado não somente o estranhamento do homem dentro da organização e o adoecimento dos empregados, mas também uma reação a essas regras, evidenciada nas práticas denominadas de “jeitinho brasileiro” e Formalismo.

Ressalta-se, porém, que neste estudo se pretendeu apenas sugerir a existência desse fenômeno, e que necessitam estudos empíricos para a sua comprovação. Acredita-se que, por meio de estudos como esse, não somente o fenômeno poderia ser comprovado, mas também poderiam emergir novos elementos suscitados da relação entre burocracia moderna e Formalismo, os quais talvez não puderam ser observados por Pintor (1976) devido ao momento histórico em que se deu sua investigação.

4 Conclusão

Com o objetivo de discutir a relação entre fenômenos sociais (Formalismo e jeitinho brasileiro) e a organização burocrática, neste ensaio fez-se revisão teórica de maneira a caracterizar o Formalismo e o jeitinho brasileiro como reações ao excesso de instituições (burocracia) presente nas organizações contemporâneas. No primeiro momento, sugeriu-se que grande parte das instituições presente nas organizações contemporâneas (inclusive nas brasileiras) é importada e mal adaptada ao contexto no qual estão sendo inseridas, de modo a favorecer elites pensantes em detrimento da classe dos trabalhadores. Uma vez implementadas, essas instituições passam a ser reproduzidas, num processo de mimetismo, provocando um fenômeno chamado homogeneização organizacional. O problema é que essas instituições, num contexto de organização burocrática, convertem-se em instrumentos de “dominação” e provocam o estranhamento do homem dentro do seu próprio ambiente de trabalho.

Em seguida, forneceu-se no estudo elementos para caracterizar a burocracia e por conseguinte a organização burocrática como instâncias de dominação. A partir da revisão da literatura, os principais traços da burocracia foram então apontados. A presença de elementos como hierarquia, centralização, universalidade, impessoalidade e coerção não deixam dúvidas a respeito de sua natureza controladora e dominadora. Nessas organizações, as instituições servem como meios pelos quais o controle sobre o empregado é exercido. Ou seja, o interesse do capital se manifesta especialmente em normas e regras organizacionais. Por isso, é comum nas organizações burocráticas um excesso de regramentos, de modo a não permitir desvios que possam comprometer os objetivos e as metas organizacionais.

Ao final, relacionou-se o Formalismo, “jeitinho brasileiro” e organização burocrática. Essa relação permitiu observar e nos permite sugerir o fenômeno que segue: As instituições importadas e mal adaptadas têm se convertido em instrumentos de dominação sobre os colaboradores. Dessa maneira, essas instituições se reproduzem facilmente em outras organizações por meio de um processo de mimetismo. Além disso, essas regras têm causado o estranhamento do homem dentro do seu ambiente de trabalho.

O homem não reconhece as normas impostas pela corporação e por isso não as legitima. Ainda assim, muitos trabalhadores tentam se adaptar ao sistema altamente regulatório e dominador, mas acabam doentes e incapazes de exercer suas funções. Outros têm procurado formas de “sobreviver” dentro do sistema sem adoecer.

Ao deparar-se com essa problemática, o “jeitinho brasileiro” é um tipo de comportamento utilizado pelos indivíduos como um mecanismo eficiente de contraposição ao “peso” do controle e da dominação nas organizações burocráticas. Sob este aspecto, não se pode adotar um posicionamento necessariamente contrário, especialmente na perspectiva apresentada neste ensaio, que não o traz como uma construção cultural corrompida, mas sim uma forma de resistência do colaborador em relação à organização que o pressiona e tenta dominá-lo.

Conforme já destacado, este estudo é teórico e teve a pretensão genérica de sugerir e não de comprovar. Portanto, deixa-se a seguinte pergunta para estudos empíricos futuros: o fenômeno em foco de fato tem ocorrido nas organizações burocráticas como sugere a teoria?

Referências

- ADLER, P.S. *Marx and the organization studies today*. Oxford University, 2009.
- BARBOSA, L. *O Jeitinho Brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros*. Rio de Janeiro: Campus, 1982.
- BAUM, J. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BISPO, F.C.S.; SANTOS JUNIOR, A.B.; MOURA, L.S. O Uso do Jeitinho Brasileiro como um Recurso de Poder nas Organizações do País. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4., Resende. *Anais...* Resende, 2007.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. Hants: Ashgate, 1979.
- CARVALHO, E.B. *Legislação florestal, território e modernização: o caso do Estado do Paraná 1907-1960*. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA, 26., São Leopoldo, 2007. *Anais...* São Leopoldo, 2007.
- CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.
- DaMATTa, R. *Carnaval, malandros e heróis*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1983.
- DEMO, P. *Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in

- organizational fields. *American Sociological Review*, v.48, p.147-160, 1983.
- DUTRA, I.S.; PEDROSO, A.; CAPELARI, M.G.M.A. *Abordagem da Ecologia Organizacional e o Positivismo Lógico: é possível um diálogo?* In: COLOQUIO DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, 1., Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.
- FARIA, J.H. Teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil: o estado da arte. *Cadernos EBAPE. BR*, v.7, n.3, p.509-515, 2009.
- FARIA, S. *As TIC: redes isomórficas e tendências burocratizantes*. Lisboa: Instituto da Educação da Universidade de Lisboa, 2010.
- FERREIRA, M.C. *et. al.* Unraveling the Mystery of Brazilian Jeitinho: a Cultural Exploration of Social Norms. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v.38, n.3, p.331-344, 2012.
- FLACH, L. O jeitinho brasileiro: analisando suas características e influências nas práticas organizacionais. *Gestão e Planejamento*, v.13, n.3, p.499-514, 2012.
- FRENCH JR, J.R.P.; RAVEN, B.H. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. *Studies in social power*. Alabama: University of Michigan, 1959. p.150-167
- HALL, P.A.; TAYLOR, R.C.R. The three versions of new institutionalism. *Lua Nova*, n.58, p.193-223, 2003.
- HANNAN, M.T.; FEEEMAN, J. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, v.12, n.5, p.929-964, 1977.
- IMMERGUT, E.M. The theoretical core of the new institutionalism. *Politics & Society*, v.26, n.5, p.5-34, 1998.
- MARCH, J.G.; OLSEN, J.P. Neoinstitucionalismo: fatores organizacionais da vida política. *Revista Sociologia Política*, v.16, n.31, p.121-142, 2008.
- MARENS, R. It's not just for communists any more: marxian political economy and organization theory. *Oxford University*, 2009. DOI 10.1093/oxfordhb/9780199535231.003.0005
- MILIBAND, R. *Class power and state power*. Michigan: Michigan University, 1983.
- O'CONNOR, J. Es possible el capitalismo sostenible? In: ALIMONDA, H. (Coord). *Ecología política: naturaleza, sociedad y utopia*. Buenos Aires: CLACSO, 2002.
- PILATI, R. *et al.* Brazilian jeitinho: understanding and explaining an indigenous psychological construct. *Interamerican Journal of Psychology*, v.45, p.29-38, 2011.
- PINTOR, R.L. Satisfacción en el trabajo y Formalismo como fenómenos burocráticos: un análisis de actitudes en Chile. *Revista Española de La Opinión Pública*, n.44, p.101-145, 1976.
- POWELL, W.W. *The new institutionalism. The International Encyclopedia of Organization Studies*. California: Sage Publishers, 2007.
- PRESTES MOTTA, F.C.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. *RAE*, v.39, n.1, p.6-12, 1999.
- RAMOS, A.G. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- RAMPAZZO, L. *Metodologia científica*. São Paulo: Loyale, 2005.
- SALIM, C.A. *Doenças do trabalho: exclusão, segregação e relações de gênero*. São Paulo em Perspectiva, v.17, n.1, p.11-24, 2003.
- VIEIRA, C.A.; COSTA, F.L; BARBOSA, L.O. O jeitinho brasileiro como um recurso de poder. *Revista de Administração Pública*, v.16, n.2, p.5-31, 1982.
- VILELA, L.V.O.; ASSUNÇÃO, A.A. Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. *Caderno Saúde Pública*, v.20, n.4, p.1069-1078, 2004.

