

## A relação entre o jeitinho brasileiro e o perfil empreendedor: interfaces no contexto da atividade empreendedora no Brasil

**Jose Pedro Penteado Pedroso**

[jppedroso@terra.com.br](mailto:jppedroso@terra.com.br)

Universidade Federal do Paraná – UFPR

**Marcia Shizue Massukado**

[marciamassukado@yahoo.com.br](mailto:marciamassukado@yahoo.com.br)

Universidade Federal do Paraná - UFPR

**Resumo:** Este estudo tem como objetivo discutir uma característica cultural brasileira, o jeitinho e o perfil empreendedor brasileiro, com o propósito de identificar a existência ou não de relação entre ambos os conceitos. Para tanto, revisaram-se estudos que tratam sobre traços culturais brasileiros com ênfase sobre o jeitinho brasileiro resumindo seus principais desdobramentos. Posteriormente, por meio de pesquisa secundária, foram selecionados artigos publicados sobre o perfil empreendedor brasileiro nos anais do EnEO e nos anais do Encontro da ANPAD entre 2004 e 2006 para analisar as possíveis interfaces existentes entre o jeitinho brasileiro e o perfil do empreendedor. A pesquisa realizada pelo *Global Entrepreneurship Monitor - GEM 2006* é apresentada de forma a contribuir com um retrato atual do empreendedorismo no Brasil. Conclui-se, ao final, indícios de existência da relação que dá título a este estudo e propondo-se que o tema seja pesquisado com maior profundidade.

Palavras-chaves: jeitinho brasileiro; perfil empreendedor; empreendedorismo no Brasil .

### 1 Introdução

Características culturais brasileiras são constantemente alvo de estudos relacionados à comunicação organizacional (FONSECA e CASTOR, 2005), atividades gerenciais (SHIMONISHI e MACHADO-DA-SILVA, 2003), cultura organizacional (MOTTA, 1997; FREITAS, 1997) e empreendedorismo (FONTES FILHO, 2003). Em sua maioria tais trabalhos buscam relacionar a cultura nacional como parte fundamental para o entendimento das organizações e seus processos.

A cultura brasileira permeada por práticas e influências indígenas, africanas e lusitanas, notadamente nas relações que estabelece no trabalho (patrão-empregado) – fruto do que Freyre (2000) denominou como o binômio “casa-grande e senzala” – refletem também hábitos e comportamentos adotados nas organizações.

Nesse sentido a presença de características culturais da sociedade brasileira nas organizações é desenvolvida tendo como pilar alegorias constituídas por raízes múltiplas. Freitas (1997) destaca, dessa forma, cinco traços brasileiros mais intimamente influentes no âmbito organizacional: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro.

Outra sistematização foi oferecida pelo estudo de Shimonishi e Machado-da-Silva (2003) que relacionaram em seu esquema: receptividade ao estrangeiro, orientação para o curto prazo, aversão à sistematização do trabalho, personalismo, protecionismo, aversão à incerteza, jeitinho e formalismo.

Considerando o escopo deste trabalho a análise recai sobre um traço ou característica singular da cultura brasileira: o jeitinho ou, conforme destacam Vieira *et al.* (1982, p.20) “a maneira pela qual se podem resolver as dificuldades, sem contrariar as normas e leis”.

O jeitinho brasileiro, de acordo com Barbosa (1992), chama atenção por seu caráter universal, multifacetado e ambíguo. Assim como outras características culturais, o jeitinho está presente e influencia o dia a dia das pessoas. Contudo, isso não significa que todas as pessoas obrigatoriamente façam uso do jeitinho, mas sim que todos, em algum momento, acabam tendo contato com a prática, ora de forma ativa, ora de forma passiva.

Desta forma, o objetivo deste estudo é verificar a existência de relação entre o jeitinho e o perfil do empreendedor brasileiro, destacando aspectos da literatura de ambos os tópicos para analisar interfaces de confluência ou dissociação.

O estudo inicia discutindo o conceito do jeitinho brasileiro, daqui por diante chamado apenas de jeitinho. Buscou-se entender as definições e as origens do jeitinho, partindo da visão dos principais estudiosos do tema, para a partir desse levantamento teórico, definir os desdobramentos do jeitinho, ou seja, uma tentativa de estruturar as principais características que o compõe.

Em um segundo momento, discute-se o conceito do perfil do empreendedor, com ênfase no empreendedor brasileiro. A partir de pesquisa secundária junto aos artigos sobre o tema publicados nos anais do Encontro de Estudos Organizacionais – EnEO e do Encontro da ANPAD entre 2004 e 2006, foram selecionados estudos de autores brasileiros e estrangeiros, com o intuito de entender as características do empreendedor e sua importância no cenário de negócios.

Com vias a corroborar a conclusão do estudo, buscou-se também demonstrar o atual estágio do empreendedorismo e a evolução da atividade no Brasil, pontuando as diversas condições que favorecem, assim como as que dificultam as iniciativas empreendedoras, tanto na visão dos especialistas como na visão dos próprios empreendedores. Para tanto, foram utilizados os dados publicados na última pesquisa elaborada pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), de 2006.

A guisa de conclusões foram identificadas as possíveis relações entre o jeitinho, a partir de seus desdobramentos, e o perfil do empreendedor brasileiro, com intuito de instigar futuras pesquisas e contribuir para o aprofundamento das discussões sobre o tema.

## **2 O Jeitinho Brasileiro**

Diversos os teóricos sistematizaram os traços culturais mais marcantes do povo brasileiro. Entre eles, de acordo com Shimonishi e Machado-da-Silva (2003), estão: Holanda (1956), Freyre (1966), Guerreiro Ramos (1966), Leite (1969), Azevedo (1971), Freitas (1977) e Oliveira e Machado-da-Silva (2001). Vale assinalar que esses traços culturais não são absolutamente inalteráveis; nem sempre existiram e não são necessariamente imutáveis, mas se formaram historicamente, inscritos nas estruturas sociais e no inconsciente coletivo (OLIVEIRA e MACHADO-DA-SILVA, 2001).

Dentre os traços presentes na cultura brasileira optou-se, por razões de escopo, isolar e analisar neste trabalho apenas o jeitinho. Conjugam-se a isso, algumas peculiaridades do jeitinho destacadas por Barbosa (1992), que reiteram a importância desse conceito em nossa sociedade.

Primeiramente por seu caráter universal, todo mundo conhece, pratica ou já fez uso do jeitinho. A afirmação é confirmada por uma pesquisa feita com 200 pessoas em várias cidades do Brasil, onde os entrevistados eram desde operários a intelectuais, incluindo donas de casa e pessoas com mais de 70 anos. Um entrevistado chegou a dizer que o jeitinho é

utilizado do “contínuo ao presidente” (BARBOSA, 1992, p.32) Em uma de suas interpretações, o jeitinho é um recurso de aglutinação, procura juntar os participantes de uma situação, é destituído de qualquer traço de autoritarismo, pois a sua eficácia reside na maneira de pedir o jeito, que se espera ser simpática, cordial, igualitária, etc. (BARBOSA, 1992).

Em segundo lugar por seu caráter ambíguo que conforme a autora é caracterizado por DaMatta (1979) como situado entre o favor considerado honesto e positivamente caracterizado e a corrupção desonesta, percebida de forma negativa. É percebido como fruto da criatividade nacional, da habilidade que o brasileiro tem para “se virar” em situações adversas e pode, por outro lado, também ser visto como sinônimo da corrupção, raiz das mazelas que assolam o país.

Terceiro justamente pelo seu caráter multifacetado, que dá margem a várias interpretações: pode ser uma situação de confronto entre uma norma ou a pessoa que a representa e um indivíduo; ou pode ser uma solução individual e criativa para uma determinada situação. Pode, ainda, incluir ou não a manipulação de dinheiro, mas dependendo do montante envolvido, deixará de ser jeito para ser corrupção (BARBOSA, 1992).

Frente a tantas singularidades, como se define, então, o jeitinho brasileiro?

De acordo com Motta (1997, p. 34) “o jeitinho brasileiro é uma prática cordial que implica personalizar relações por meio da descoberta de um time de futebol comum ou de uma cidade natal comum, ou ainda de um interesse comum qualquer”. Ressalta o autor que tal prática difere da arrogância – pois não apela para um conhecido importante – e da malandragem que implica predisposição para tirar vantagem, passar para trás.

De maneira contrária, Freitas (1997, p.50) inclui o jeitinho como característica-chave de um traço cultural, por ele definido como malandragem, em que “o malandro, portanto, seria um mestre na arte do ‘jeitinho’ (...) o sujeito esperto, que dificilmente é enganado”.

Em sua pesquisa sobre o ritual do jeitinho e suas inter-relações com a burocracia Vieira *et al.* (1982, p. 21) apresentaram uma resposta (formulada a partir de entrevistas) para a pergunta: “em que consiste o ‘jeitinho’ brasileiro?”

(...) o jeitinho é 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.

De acordo com Barbosa (1992) as origens do jeitinho podem também remeter a uma análise histórica, quando considerado como intimamente ligado à nossa ancestralidade: seja a portuguesa, seja a das misturas das raças originais. Ou ainda, vinculado a toda a problemática de país subdesenvolvido e colonizado por latinos, portanto, desde o descobrimento.

Para desenvolver suas idéias Barbosa (1992, p. 11-30) apresenta o resultado de um levantamento bibliográfico sobre a existência de estudos que tratam do jeitinho de uma perspectiva mais sociológica. A autora destaca, dessa forma, algumas visões intelectuais sobre o jeitinho, conforme segue.

- Para Guerreiro Ramos (1966), o jeitinho é uma categoria central da sociedade brasileira, apesar de ser comum a vários outros países latino-americanos, porque possui raiz no formalismo;
- Segundo Campos (1966) o jeitinho não é uma instituição legal nem ilegal, é simplesmente paralegal. Suas raízes estão ligadas a três fatores principais: a origem histórica, atitudes relacionadas às leis e aos fatos sociais e a atitude religiosa;

- Torres (1973) destaca que o jeito é uma maneira de ser peculiarmente brasileira, fruto de condições históricas particulares que permitiram a criação desse tipo de filosofia de vida. Traduz-se na capacidade de adaptação a situações inesperadas ou difíceis e demonstra a criatividade, improvisação e esperteza do brasileiro. O autor cita nosso caráter mestiço como um dos fatores responsáveis pelo jeitinho;
- O estudo de Rose (1971) foi classificado como o mais minucioso de todos em que o autor destaca cinco tipos diferentes de jeitinhos e afirma que a cultura legal e formalista originária da monarquia portuguesa e da igreja católica permeia a sociedade brasileira e estimula o jeito.
- Abreu *et al.* (1982) concluem que o jeitinho é uma relação de poder nos moldes do “Você sabe com quem está falando?” que distingue os que podem e os que devem os que têm e dos que não têm, enfim as pessoas e os indivíduos.

Para Livia Barbosa (1992), o jeitinho é sempre 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 burla a alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob a forma de conciliação, esperteza ou habilidade. Portanto, para que uma determinada situação seja considerada jeito necessita-se de um acontecimento imprevisto e adverso aos objetivos do indivíduo. Para resolvê-la, é necessária uma maneira especial, isto é, eficiente e rápida para tratar do “problema”. Não serve qualquer estratégia. A que for adotada tem que produzir os resultados desejados a curtíssimo prazo. O jeitinho se caracteriza por ser um conceito intermediário entre o favor e a corrupção, apesar de poder pender para ambos os lados, dependendo da situação e dos atores envolvidos. Outra característica é que esses atores são desconhecidos entre si, e é perante a situação objeto do jeitinho que eles se igualam. O jeitinho é uma forma de fazer com que o outro se comova com sua situação, é torná-lo cúmplice, amigo, família, igual, para a resolução do problema.

Ainda segundo a autora, a burocracia é o domínio, por excelência, do jeitinho. Essa é uma constatação que não surpreende, tendo em vista a rigidez e o formalismo da organização burocrática brasileira. O interessante é que, para sobreviver dentro desse sistema, a solução escolhida, o jeito, parte de pressupostos opostos aos que norteiam a burocracia. Enquanto a máquina burocrática é teoricamente racional, impessoal, anônima e faz uso de categorias intelectuais, o jeito lança mão de categorias emocionais. Com os sentimentos, estabelece um espaço pessoal no domínio do impessoal. E sua estratégia depende de fatos opostos ao da burocracia como: simpatia, maneira de falar, etc.

Barbosa (1992) afirma ainda que considera a ambigüidade do jeitinho e defende que ele pode ser visto através de uma concepção positiva e de uma concepção negativa .

Normalmente se fala positivamente quando se associa o jeitinho ao lado cordial, simpático, alegre, esperto e criativo do brasileiro. Como freqüentemente ao se pedir um jeito o indivíduo apela a motivos baseados em necessidades puramente pessoais para convencer seu interlocutor a burlar a norma, o jeitinho é visto como forma alternativa de filiação não à sociedade brasileira, mas à condição humana. Outra face positiva do jeitinho refere-se a pouca associação que estabelece entre jeito e corrupção e a ênfase nas relações entre as pessoas (BARBOSA, 1992).

Semelhante a Vieira *et al.* (1982), a antipática locução “Você sabe com quem está falando?” expressaria a vertente hierárquica e autoritária, portanto negativa do jeitinho. Entretanto Barbosa (1992) argumenta que tal expressão é totalmente oposta ao jeitinho porque, enquanto a primeira busca diferenciar quem a proclama do seu interlocutor, sendo um recurso de poder, o jeitinho por sua vez busca o oposto, pretende fazer com que o interlocutor se solidarize e, portanto, se iguale e se coloque na situação de quem pede o jeito. Outra faceta negativa do jeitinho é que para alguns ele surge como parte de um conjunto de valores

manipulados pelas elites para esconder as contradições da sociedade. Por fim, está a idéia negativa da ligação íntima entre jeitinho e corrupção.

De igual forma, Shimonishi e Machado-da-Silva (2003) apresentam uma concepção positiva e uma negativa como indicadores da presença do jeitinho. Segundo os autores a flexibilidade, a rapidez, a improvisação, fazer vista grossa, arranjar um padrinho e quebrar o galhos são aspectos positivos do jeitinho; enquanto que seu uso como um recurso de poder ou envolvendo corrupção compõem sua face negativa.

O jeitinho, por ser uma característica cultural complexa, pode ser decomposto em algumas outras características que, dependendo da situação, se combinam para formá-lo. Neste estudo chamaremos essas características de desdobramentos.

Depreende-se de todas as idéias discutidas anteriormente que os desdobramentos do jeitinho acompanham as suas duas concepções previamente discutidas e podem ser listados como positivos e negativos. É preciso salientar, entretanto que isso não significa que todo brasileiro seja influenciado o tempo todo por um ou todos os traços listados a seguir, apenas indica que, como os brasileiros são expostos ao jeitinho e seus desdobramentos com frequência e muitas vezes se utilizam dos mesmos, essas características podem de certa forma, estar presentes na personalidade dos indivíduos.

Os desdobramentos positivos e negativos do jeitinho podem ser resumidos e visualizados na tabela que se segue.

TABELA 1 – Desdobramentos Positivos e Negativos do Jeitinho

<b>Desdobramentos positivos do jeitinho</b>	<b>Desdobramentos negativos do jeitinho</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criatividade e inovação;</li> <li>• Iniciativa para mudança (de uma determinada situação) e habilidade de resolução de problemas;</li> <li>• Habilidade de persuasão e conciliação (negociação)</li> <li>• Adaptabilidade e flexibilidade;</li> <li>• Habilidade no relacionamento pessoal;</li> <li>• Capacidade de improvisação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência à inadequação a normas,</li> <li>• Propensão a corromper ou a ser corrompido,</li> <li>• Tendência ao uso de recurso de poder,</li> <li>• Alienação (tendência a se deixar ser manipulado).</li> </ul>

## **2. O Perfil Empreendedor**

A temática sobre o perfil do empreendedor está presente e vem sendo discutida com grande ênfase no âmbito dos estudos sobre micro e pequenas empresas. Assim, faz-se necessário pontuar algumas questões e definir o que se entende por empreendedor.

Fillion (1991, 1993, 1999a, 1999b) enfatiza que a visão do empreendedor é um elemento primordial para explicar seu perfil. Parece ser através da presença dela que um indivíduo pode almejar ser considerado um verdadeiro empreendedor.

Segundo o autor (1999a, p. 19) é necessário construir uma definição por suas partes, que em conjunto são sumarizadas abaixo:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis

oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.

Por fim Fillion (1999) apresenta uma definição de empreendedor cunhada por ele em um outro trabalho que sintetiza a idéia do ser empreendedor: “um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

Em função da grande quantidade de material publicado sobre o tema, buscou-se nessa segunda etapa do estudo fazer uma síntese das mais relevantes abordagens que possibilitem inferir se existe relação entre o jeitinho e o perfil empreendedor brasileiro.

A principal fonte de pesquisa foram os artigos publicados nos anais do Encontro de Estudos Organizacionais – EnEO e do Encontro da ANPAD entre 2004 e 2006, que abordam temas ligados ao empreendedorismo e ao perfil empreendedor.

Procurou-se destacar, na visão de cada um dos autores, os termos e as passagens relevantes que expressam alguma relação entre as características empreendedoras e os desdobramentos do jeitinho listados. De maneira geral, os autores abordam o tema de um ponto de vista específico, listando características que cada um entende como pertinente ao perfil empreendedor baseados em pesquisas próprias.

Partindo de uma perspectiva histórica, muito se comenta sobre as características comportamentais do empreendedor, porém, não há unanimidade nesse assunto e cada autor percebe tais características de forma diferente.

Fontenelle, Hoeltgebaum e Silveira (2006) argumentam, que alguns dos mais conhecidos empreendedores, Henry Ford, por exemplo, eram capazes de ser implacáveis ou seja, não hesitavam em modificar ou passar por cima das regras para conseguir o que queriam.

De maneira diferente Nascimento Junior, Dantas e Santos (2005) utilizam o argumento de Fillion (1999) para destacar que embora nenhum perfil científico do empreendedor tenha sido traçado, as pesquisas têm sido fontes de várias linhas mestras para futuros empreendedores, ajudando-os a situarem-se melhor.

Tavares e Lima (2004) por sua vez apresentam que ainda que não haja um perfil científico definido, para Filion (1999), empreendedor é aquele que possui criatividade, possui capacidade de estabelecer objetivos e os persegue, mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios, um empreendedor continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios, toma decisões moderadamente arriscadas, objetiva a inovação e continua a desempenhar um papel empreendedor, é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

Para Schumpeter (1982) o empreendedor é um inovador. O autor destaca que as funções inovadoras e de promoção de mudanças do empreendedor que, ao combinar recursos numa maneira nova e original, serve para promover o desenvolvimento e o crescimento econômico. De forma semelhante, Drucker (1986) comenta que a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, é o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade de negócio diferente. Para o autor, os empreendedores precisam buscar a inovação, conhecer seus princípios e colocá-los em prática.

Sobre tal perspectiva Sohn, Lenzi e Kiesel (2004) afirma que é possível observar que Schumpeter e Drucker acreditam que o empreendedor não é aquela pessoa que apenas “faz as coisas acontecerem”, mas sim que faz as coisas novas acontecerem, pois tem em sua essência a busca pela inovação.

Bom Ângelo (*apud* BARROS, FIUSA E IPIRANGA, 2004) enumera cinco elementos fundamentais para a caracterização do perfil de um empreendedor:

- a) Criatividade e inovação: empreendedores conseguem identificar oportunidades antes das outras pessoas.

- b) Habilidade: direcionam seus esforços criativos para objetivos determinados e claros
- c) Força de vontade e fé: acreditam fervorosamente em sua habilidade de mudar as coisas e com perseverança buscam seus objetivos.
- d) Foco na geração de valor: buscam fazer as coisas da melhor forma possível, do modo mais rápido e com os menores custos.
- e) Correr riscos: quebram regras pré-estabelecidas, arriscam buscando formas diferentes de fazer as coisas.

Conceitualmente Drucker (1986) aponta algumas características que identificam o comportamento do empreendedor, são elas:

- a) Busca de mudança: o empreendedor sempre está buscando a mudança e a explora como uma fonte de oportunidade.
- b) Capacidade de inovar: contempla os recursos como uma nova capacidade de criar riqueza, sendo o instrumento próprio do espírito empreendedor.
- c) Senso de missão: mantém um profundo senso de missão a cumprir estabelecendo-a através da definição dos produtos a serem produzidos e de quais mercados serão atendidos.
- d) Estabelecimento da cultura: estabelecem e mantêm a cultura de sua organização através de suas ações, valores e crenças, mostrando o que deve ser feito.

Seguindo seu intento de apresentar uma proposta mercadológica relativa ao potencial empreendedor Nascimento Junior, Dantas e Santos (2005) destacam vários estudos que tratam das principais características do empreendedor:

- Citam que, de acordo com Verás o psicólogo americano David McClelland, da Universidade de Harvard, traçou dez características fundamentais para o empreendedor de sucesso: a) A iniciativa na busca de oportunidades; b) Capacidade de correr riscos; c) Persistência; d) Comprometimento; e) Objetividade no estabelecimento de metas; f) Capacidade para buscar e valorizar as informações; g) Persuasão e rede de contatos; h) Independência e autoconfiança; i) Exigência na qualidade; j) Eficiência.
- Apresentam o estudo de Lezana que destaca 5 eixos principais que incluem as características do empreendedor 1) Necessidade (aprovação, independência, desenvolvimento pessoal, segurança e auto-realização); 2) Conhecimento (aspectos técnicos relacionados com o negócio, experiência na área comercial, escolaridade, experiência em empresas, formação complementar e vivência com situações novas); 3) Habilidades (identificação de novas oportunidades e pensamento criativo, comunicação persuasiva e negociação); 4) Aquisição de informações; e 5) Resolução de problemas (valores existenciais, estéticos, intelectuais, morais e religiosos).
- E, destacam que para Bringhenti *et al.* (1999, p. 208) As principais características do empreendedor passam essencialmente pela iniciativa; alto poder de persuasão; correr risco calculado; postura gerencial flexível; criatividade; independência; habilidade para resolver problemas; mover-se por metas específicas; imaginação; crença no poder de controlar o futuro dos empregados; liderança; alta capacidade de trabalho, dentre outras.

Complementam os autores ainda que além das características que determinam o perfil do empreendedor, devem-se considerar outros fatores que também influenciam o

comportamento do empreendedor, como as diferenças culturais e de mercado. Tais diferenças podem levar o empreendedor a tomar uma postura peculiar, na qual se encontra obrigado a adaptar-se às características regionais de cada mercado e da sociedade.

Sobre a postura moral do empreendedor brasileiro e sua relação com o ambiente, no intento de averiguar a ética entre os empresários, a pesquisa de Srouf citado em Paiva Jr., (2005) comenta que, num estudo junto a 642 executivos brasileiros, o cotidiano empresarial do oportunismo é a posição corrente das transações entre grupos e indivíduos, onde os favoritismos, subornos, dribles e embustes são recursos indispensáveis a uma sobrevivência empresarial. Além de nocivos ao fortalecimento da confiança e cooperação nas redes informais, tais expedientes parecem não tão comuns nas articulações de negócios entre determinados empreendedores.

#### **4 A Atividade Empreendedora no Brasil**

Com base nos dados do último relatório elaborado pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) em 2006 que apresenta uma análise comparativa do nível de atividade empreendedora em quarenta e dois países pode-se inferir que o Brasil, apesar das dificuldades apontadas na própria pesquisa pode ser considerado um país empreendedor, se comparado aos demais países participantes.

Verifica-se também que essas dificuldades apontam para a necessidade do empreendedor brasileiro ter que adotar comportamentos inusitados para sobreviver no ambiente de negócios local, o que demonstra forte relação com o conceito e os desdobramentos do jeitinho.

Na pesquisa, o Brasil aparece como 10º lugar no ranking referente à taxa de empreendedores iniciais - TEA que significa que 11,7% da população do país entre 18 e 64 anos, o equivalente a 13,7 milhões de pessoas, estavam envolvidas na criação ou à frente de alguma atividade empreendedora à época do estudo.

O Brasil figura atrás apenas dos seguintes países: Peru (40,2%), Colômbia (22,48%), Filipinas (20,44%), Jamaica (20,32%), Indonésia (19,28%) China (16,19%) Tailândia (15,20%), Uruguai (12,56%) e Austrália (11,96%). Entretanto, cabe ressaltar que em números absolutos, apenas China (139,8 milhões de pessoas) e Indonésia (28,6 milhões de pessoas) superam o Brasil. Segundo a mesma pesquisa, apesar de manter números estáveis, o país perdeu posições no ranking de participantes da pesquisa GEM, passando da 7ª para a 10ª colocação entre 2005 e 2006.

Em relação às condições limitantes ao empreendedorismo no Brasil, cerca de 70% das menções feitas pelos especialistas ouvidos pelo GEM em 2006 concentram-se em três condições:

- Políticas Governamentais (26,7%): que se refere à legislação complexa, excessiva burocracia para abrir e operar um empreendimento no país, e a elevada carga tributária;
- Apoio Financeiro (23,8%), que se refere à disponibilidade de crédito e;
- Educação e Capacitação (17,1%), que se refere à qualidade, relevância e profundidade da educação e dos treinamentos voltados à criação e ao gerenciamento de novos negócios.

Cerca de 60% das menções feitas pelos especialistas consideram quatro condições como mais favoráveis para as atividades empreendedoras no Brasil: Clima Econômico (19,2%), visto como favorável pelos especialistas em virtude da oferta de trabalho formal insuficiente; Programas Governamentais (15,4%), que se refere à presença de programas diretos para auxiliar novos negócios em todos os níveis de governo; Normas Culturais e

Sociais (12,5%), que avalia até que ponto normas culturais e sociais encorajam, ou não, ações individuais que possam levar a novas maneiras de conduzir negócios; e Capacidade Empreendedora (12,5%) (GEM, 2006).

Já a percepção dos empreendedores é um pouco diferente, o principal fator limitante para eles é o Clima Econômico (29,2%), que do ponto de vista dos empreendedores se refere à precariedade das condições econômicas pessoais dos empreendedores, a falta de recursos para empreender; Políticas Governamentais (18,8%); Acesso à Infra-Estrutura Física (12,2%) e Abertura de Mercado (11,30%), ambos representam dificuldades para empreender, remetendo a questões mais operacionais do negócio. Já as condições que mais favorecem o empreendimento no Brasil, na visão dos empreendedores são: Capacidade Empreendedora (22,9%); Normas Culturais e Sociais (17%) e Abertura de Mercado (13,7%) (GEM, 2006).

Segundo os especialistas, no Brasil, tradicionalmente, não há uma cultura que estimule as pessoas a iniciarem um negócio próprio, ao invés disso, o que se enfatiza é uma educação formal e, posterior, a busca por um emprego em uma grande empresa.

No entanto, apesar das possíveis limitações impostas pelos valores familiares como também da sociedade e pela educação formal, o brasileiro é tido como criativo. Segundo a visão dos especialistas, essa criatividade decorre, basicamente, das mazelas da economia brasileira, que força o cidadão sobreviver em condições de incerteza e restrições. Como o país foi construído por pessoas das mais diferentes nacionalidades, credos e culturas, o brasileiro acaba apresentando uma característica considerada importante para o empreendedor: a capacidade de adaptar-se a diferentes tipos de situações e em ambientes distintos (GEM, 2006).

#### 4. Desdobramentos do Jeitinho Brasileiro e Perfil Empreendedor

A partir dos dados apresentados e da pesquisa realizada buscou-se analisar a frequência com que cada um dos desdobramentos do jeitinho foi citado pelos autores citados e assim evidenciar alguma relação entre eles e o perfil empreendedor.

Alguns desdobramentos foram muito citados, outros, foram pouco e alguns não apareceram nenhuma vez. Na seqüência, há comentários sobre cada um dos desdobramentos do jeitinho com relação à sua participação no perfil empreendedor segundo os autores, que permitem evidenciar as relações de cada um.

São sete os autores citados nos artigos consultados que listam características empreendedoras principais no estudo: Fillion, Bom Ângelo, Schumpeter, Drucker, McClelland, Bringhamti e Lezana.

TABELA 2 – Desdobramentos do Jeitinho Brasileiro e Perfil Empreendedor

Desdobramentos do Jeitinho Brasileiro	Perfil do Empreendedor
Criatividade e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quase uma unanimidade entre os autores, uma vez que seis dos sete citaram (somente McClelland não fez referência).</li> <li>• A criatividade é uma característica presente tanto no perfil empreendedor como no jeitinho.</li> <li>• Criatividade e inovação são pressupostos de ambos e é o desdobramento de maior relação visível entre os dois conceitos.</li> <li>• O empreendedor, principalmente no Brasil, depende de sua criatividade para fazer o seu negócio sobreviver em situações de incerteza e restrições, como citado previamente no GEM (2006).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode-se dizer que o empreendedor, usando-se de sua criatividade, tem que dar um jeitinho para poder prosperar no ambiente de negócios brasileiro.</li> </ul>
--	---

TABELA 2 – Desdobramentos do Jeitinho Brasileiro e Perfil Empreendedor (cont)

Iniciativa para Mudança e Habilidade de Resolução de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este é outro desdobramento do jeitinho quase unânime entre os autores estudados. Novamente apenas um deles (Fillion) não aponta a iniciativa para mudança e a habilidade de resolução de problemas como parte das características empreendedoras.</li> <li>• As dificuldades encontradas pelos empreendedores brasileiros como, por exemplo, a legislação complexa, a burocracia, a alta carga tributária e a falta de crédito (GEM, 2006) são grandes problemas.</li> <li>• Torna-se então evidente a necessidade da habilidade para a resolução de problemas essencial a sobrevivência do empreendedor brasileiro. Além disso, o empreendedor, para ser competitivo, deve sempre tomar a iniciativa para mudar a forma de fazer as coisas.</li> </ul>
Habilidade de Persuasão e Conciliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Citada por três autores, McClelland, Bringhenti e Lezana, o poder de persuasão, como característica que favorece muito a capacidade de negociação, é um desdobramento sem o qual o jeitinho não funciona.</li> <li>• Para o empreendedor, é uma característica fundamental por duas razões: permite negociar melhor no ambiente de negócios (externamente) e facilita o convencimento dos seus liderados (internamente).</li> </ul>
Iniciativa para Mudança e Habilidade de Resolução de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este é outro desdobramento do jeitinho quase unânime entre os autores estudados. Novamente apenas um deles (Fillion) não aponta a iniciativa para mudança e a habilidade de resolução de problemas como parte das características empreendedoras.</li> <li>• As dificuldades encontradas pelos empreendedores brasileiros como, por exemplo, a legislação complexa, a burocracia, a alta carga tributária e a falta de crédito (GEM, 2006) são grandes problemas. Torna-se então evidente a necessidade da habilidade para a resolução de problemas essencial a sobrevivência do empreendedor brasileiro. Além disso, o empreendedor, para ser competitivo, deve sempre tomar a iniciativa para mudar a forma de fazer as coisas.</li> </ul>
Adaptabilidade e Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apenas dois autores e ambos brasileiros, Bom Ângelo e Bringhenti, citam adaptabilidade e flexibilidade como características do perfil empreendedor.</li> <li>• Considerando o que menciona o relatório GEM (2006, p.190): “o brasileiro acaba apresentando uma característica considerada importante para o empreendedor: a capacidade de adaptar-se a diferentes tipos de situações e em ambientes distintos”; fica claro que essa é uma característica das mais presentes no perfil empreendedor brasileiro e que, mais uma vez mantém estreita relação com o jeitinho, pois remete ao jogo de cintura, à malandragem e à ginga brasileira.</li> </ul>
Habilidade no Relacionamento Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Somente McClelland considera a rede de contatos como uma característica importante para o empreendedor.</li> <li>• Supõe-se que para conquistar uma boa rede de contatos é preciso ter</li> </ul>

	<p>habilidade no relacionamento pessoal, um desdobramento importante do jeitinho.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais uma vez, existe uma característica presente no jeitinho que também se encontra no perfil empreendedor, ainda que não corroborada por muitos autores.</li> </ul>
--	---

TABELA 2 – Desdobramentos do Jeitinho Brasileiro e Perfil Empreendedor (cont)

Capacidade de Improvisação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esse é o único desdobramento positivo do jeitinho que não aparece como uma característica presente no perfil empreendedor.</li> <li>• A improvisação, mesmo que eventualmente possa ser usada pelo empreendedor em alguma situação, não é uma característica defendida pelos autores como presente no perfil empreendedor, pois se pressupõe que a improvisação tem conotação negativa, diferentemente da criatividade, da resolução de problemas e da adaptabilidade.</li> </ul>
Tendência à Inadequação às Normas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É citado por Bom Ângelo quando o autor se refere a correr riscos e há uma citação especial feita por Fontenelle <i>et al.</i> já reproduzida acima: “... alguns dos mais conhecidos empreendedores, Henry Ford, por exemplo, eram capazes de ser implacáveis. Eles não hesitavam em modificar ou passar por cima das regras para conseguir o que queriam”.</li> <li>• Apesar de ser um desdobramento do jeitinho de conotação negativa, quando mencionado pelos autores acima essa característica remete à capacidade do empreendedor de agir mesmo quando as regras estabelecidas são contrárias ao que ele considera necessário e, assim, aparentemente adquire uma conotação positiva. Independentemente da conotação alguns autores defendem que tal tendência está presente no perfil empreendedor.</li> </ul>
Propensão a Corromper ou a Ser Corrompido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esse desdobramento do jeitinho não é citado por nenhum autor como característica presente no perfil empreendedor, entretanto, o trecho supracitado de Srour (2000) confirma que, na prática, o empreendedor brasileiro convive com práticas pouco ortodoxas, não apontadas pelos autores como presentes no perfil empreendedor.</li> </ul>
Tendência ao Uso do Recurso de Poder e Alienação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nenhum desses desdobramentos aparece citado por nenhum autor. Depreende-se que não há relação alguma entre eles e o perfil empreendedor.</li> </ul>

## 6 Considerações Finais

O Brasil é indubitavelmente um país mestiço, de “caráter (...) formado por antagonismos entre duas culturas, a européia e a africana, a católica e a maometana, (...)”, como enfatiza Freitas (1997, p. 44) em seu artigo sobre as raízes lusitanas brasileiras.

O reino português se instalou no Brasil como um claro objetivo exportador, seja de riquezas materiais ou culturais, o que, de certa maneira, contribuiu juntamente com a agressividade do colono português em destruiu grandes patrimônios brasileiros. Esta colonização frenética foi geradora de grandes traços e construtora de uma nova cultura

brasileira, onde se uniam os esforços brancos, negros e indígenas na uniformização do que denominamos cultura nacional.

De maneira geral, este estudo não teve a pretensão de ser uma resposta científica definitiva à relação proposta em seu título, mas suscitar debates sobre a existência ou não de correlações o jeitinho brasileiro e o perfil empreendedor. A julgar pela quantidade de vezes que os desdobramentos do jeitinho são mencionados nas características do perfil empreendedor citados pelos autores e pelos comentários de especialistas e empreendedores presentes na pesquisa GEM, pode se inferir a existência de indícios de relação entre o jeitinho brasileiro e o perfil empreendedor.

Com base nos dados analisados é possível também constatar que o Brasil, frente a outras nações pode ser considerado um país empreendedor, principalmente se considerados os fatores limitantes à atividade empreendedora que o brasileiro enfrenta.

Tanto os especialistas quanto os empreendedores entrevistados na pesquisa GEM, consideraram que as políticas governamentais e a falta de apoio financeiro são os principais fatores limitantes da atividade empreendedora no Brasil.

Já entre os fatores favoráveis à atividade empreendedora há discordância entre os especialistas e os empreendedores. Na opinião dos especialistas, o principal fator é o clima econômico, visto como favorável pelos especialistas em virtude da oferta de trabalho formal insuficiente no país. Já na visão dos empreendedores os principais fatores são a capacidade empreendedora e as normas culturais e sociais (GEM, 2006), o que demonstra que aspectos culturais contribuem para a significativa quantidade de empreendedores no país. E quando se menciona cultura, não se pode deixar de atribuir uma parcela de importância ao jeitinho e aos seus desdobramentos.

Finalmente, espera-se que este trabalho instigue novos estudos que permitam aprofundar o tema, uma vez que o empreendedorismo ganha cada vez mais espaço na academia como objeto de pesquisas e representatividade no mercado.

## 6. Referências Bibliográficas

BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BARROS, B T.; PRATES, M. A. S.O estilo brasileiro de administrar: um sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**, São Paulo: Atlas, 1997, p. 56-69.

BARROS, F. S. O.; FIÚSA, J. L. A.; IPIRANGA, A. S. R.; O empreendedorismo como estratégia emergente de gestão: histórias de sucesso. In: 3º ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD - EnEO (2004: Atibaia - SP). **Anais...** Atibaia ANPAD, 2004.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

FILION, L. J. O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. RAE – **Revista de Administração de Empresas**, FGV, São Paulo, jul./set. 31 (3): p.63-71, 1991.

\_\_\_\_\_. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. RAE – **Revista de Administração de Empresas**, FGV, São Paulo, volume 33(6), nov./dez, p.50-61, 1993.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo: empreendedores e gerentes empresários de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas** São Paulo, v.34, n.2, p.5-28, abril/junho 1999.

- \_\_\_\_\_. Diferenças entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios. **Revista de Administração de Empresas**. V.39, n.4, Out./Dez. 1999(b).
- FONSECA, C. S. T. ; CASTOR, B. V. J. . A influência de traços da cultura brasileira sobre a comunicação intra e inter cultural no setor automotivo do Paraná. In: Encontro de Pesquisa da Universidade Estadual de Ponta Grossa, 2003, Ponta Grossa. **Anais do III Encontro de Pesquisa da UEPG**, 2003.
- FONTENELLE, C.; HOELTGEBAUM, M.; SILVEIRA, A.; A influência do perfil empreendedor dos franqueados no desempenho organizacional. In: 30º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (2006: Salvador). **Anais...** Salvador ANPAD, 2006.
- FONTES FILHO, J. B. O Empreendedorismo no Sistema Cultural Brasileiro: a História do Barão de Mauá. In: 27º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (2003: Atibaia - SP). **Anais...** Atibaia ANPAD, 2003.
- FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**, São Paulo: Atlas, 1997, p. 38-54.
- FREYRE, G. **Casa-grande e senzala**. Introdução à história da sociedade patriarcal no Brasil. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), **Empreendedorismo no Brasil**, Relatório Global, 2006
- MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**, São Paulo: Atlas, 1997, p. 25-37.
- \_\_\_\_\_. ; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo, Atlas, 1997.
- NASCIMENTO JÚNIOR, O. R.; DANTAS, A. B.; SANTOS, P. C. F. dos; Prospecção do potencial empreendedor: validação de uma proposta mercadológica. In: 29º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (2005: Brasília). **Anais...** Brasília ANPAD, 2005.
- OLIVEIRA, P. T.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Características culturais nacionais em organizações industriais do setor alimentício paranaense. **Organizações & Sociedade**, v. 8. n. 22, p. 27-48, set./dez. 2001.
- PAIVA Jr., F. G. de; O empreendedor e sua identidade cultural: em busca de desenvolvimento local. In: 29º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (2005: Brasília). **Anais...** Brasília ANPAD, 2005.
- SHIMONISHI, J. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência de traços culturais nas atividades gerenciais de organizações altamente estruturadas. **Revista Administração em Diálogo**, n. 4, p. 3-22, dez. 2003.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SOHN, A. P. L.; LENZI, F. C.; KIESEL, M. D. A presença do espírito empreendedor no processo de formulação de estratégia de internacionalização da Datasul. In: 28º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (2004: Curitiba). **Anais...** Curitiba ANPAD, 2004.
- TAVARES, T. S.; LIMA, J. B.; Empreendedorismo, empreendedores e ação empreendedora. In: 28º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (2004: Curitiba). **Anais...** Curitiba ANPAD, 2004.

VIEIRA, C. A.; COSTA, F. L. da; BARBOSA, L. O. O jeitinho brasileiro como um recurso de poder. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, vol.16, abr./jun 1982, p. 5-31.