

Patrícia Bernardo

Universidade Estadual de Maringá

(UEM, Brasil)

pattyphn@hotmail.com

Nayara Emi Shimada

Universidade Estadual de Maringá

(UEM, Brasil)

nayarash@gmail.com

Elisa Yoshie Ichikawa

Universidade Estadual de Maringá

(UEM, Brasil)

elisa_ichikawa@hotmail.com

O FORMALISMO E O “JEITINHO” A PARTIR DA VISÃO DE ESTRATÉGIAS E TÁTICAS DE MICHEL DE CERTEAU: APONTAMENTOS INICIAIS*

FORMALISM AND “JEITINHO” FROM THE VISION OF STRATEGIES AND TACTICS OF MICHEL DE CERTEAU: INITIAL NOTES

RESUMO

Por meio do presente ensaio teórico, pretende-se iniciar uma discussão sobre as noções de formalismo e “jeitinho”, juntamente à visão de táticas e estratégias de Michel de Certeau, a fim de auxiliar os estudos desenvolvidos sobre o cotidiano. Primeiramente, apresentamos as concepções de formalismo e “jeitinho”. Em seguida, esclarecemos as definições certeunianas de táticas e estratégias, para, então, iniciarmos uma discussão que busca aproximar esses conceitos e aprofundar sua compreensão. Diante disso, é possível afirmar que, se as táticas são as maneiras de agir do “mais fraco”, igualmente acontece com a prática do “jeitinho”, que surgiu como um meio peculiar escolhido pelos indivíduos para sobreviverem às imposições e determinações estabelecidas.

Palavras-chave: Formalismo; Jeitinho; Tática; Estratégia; Certeau.

ABSTRACT

Through this theoretical work, we intended to start a discussion on the notions of formalism and “jeitinho”, along the vision of tactics and strategies of Michel de Certeau, in order to assist developed studies on the everyday. Firstly, we present formalism and “jeitinho” concepts. After, we clarify Certeau’s definitions about tactics and strategies, and then we begin a discussion that seeks to approximate these concepts and deepen our understanding about them. Therefore, it can be said that if the tactics are ways of the “weaker” acts, also comes with the practice of “jeitinho”, which emerged as a peculiar means chosen by individuals to survive the impositions, and determinations established.

Keywords: Formalism; “Jeitinho”; Tactics; Strategy; Certeau.

Universidade Federal do Espírito Santo

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras

29.075-910, Vitória-ES

gestao.conexoes@gmail.com

gestaoconexoes@ccje.ufes.br

http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em

Administração (PPGADM/CCJE/UFES)

Artigo

Recebido em: 29/07/2014

Aceito em: 16/02/2015

Publicado em: 26/06/2015

1. INTRODUÇÃO

Dentro do campo dos estudos sobre o cotidiano, há a possibilidade de alguns conceitos, de diferentes autores, estabelecerem alguma relação entre si. Entre esses conceitos, temos alguns que são trabalhados em conjunto devido à sua própria constituição, como o "jeitinho" e o formalismo, e também as táticas e estratégias de Michel de Certeau. Ao lermos sobre tais concepções, podemos correr o risco de compará-las focalizando apenas suas semelhanças, o que poderia ser perigoso e nos levar a lançar um olhar para o campo a partir de uma ótica turva. Iniciamos afirmando que, neste trabalho, não há a pretensão de elaborarmos um profundo embate teórico sobre esses conceitos, nem de chegarmos a conclusões irrefutáveis ou definitivas. Trabalhamos com a intenção de apresentarmos alguns apontamentos iniciais acerca dessa discussão, com o intuito de apontar o conhecimento sobre cada um desses conceitos e suscitar questionamentos sobre suas possíveis inter-relações.

O que se entende por "jeitinho"? Trata-se de um fenômeno que vem sendo investigado com muita frequência nas últimas décadas, em publicações tanto científicas quanto midiáticas (BARBOSA, 1992). Nas palavras de Leers (1982), o "jeitinho" é uma atividade bem intencional, uma maneira que o homem comum encontrou para esquivar-se ou contornar a lei socializada. Para o autor, o "jeitinho" é sinônimo de inteligência e astúcia humana, antípoda ao costume e à ordem estabelecida. Já Barbosa (1992), se mostra um pouco mais apreensiva em definir esse conceito, principalmente em definir o que não é "jeito". Segundo ela, a definição do termo "jeito" pode variar bastante. A autora alega que não há um único elemento que pudéssemos afirmar que caracterizaria uma situação que fosse definida por todos como "jeitinho". Assim, justamente por apresentar esse estilo ambíguo e multifacetado, que dá margem a várias interpretações, o "jeito" acaba sendo associado, principalmente pelo senso comum, a outro fenômeno presente no universo social brasileiro, a corrupção (BARBOSA, 1992).

Embora possa ocorrer essa confusão, Barbosa (1992) especifica que a corrupção tem como característica em sua ação um ganho já esperado e planejado que geralmente envolve benefícios econômicos. Quanto ao "jeitinho", Ramos (1983) afirma que se trata de uma prática que tem como raiz o formalismo, e que é usada como um meio para solucionar problemas sem cruzar o domínio da burocracia. Ou seja, por meio dessa prática, é possível utilizar relações informais com o objetivo de solucionar mais rápido um problema emergencial. O "jeito" pode ainda ser caracterizado como uma "maneira marota" de fugir da excessiva formalidade, promovendo uma atitude mais tolerante diante da situação e do indivíduo (MUNHIZ, 2009). Rosa Filho e Misoczky (2004)

defendem que, devido às inúmeras imposições e determinações impostas ao povo brasileiro, o “jeitinho” funciona como uma “válvula de escape” que possibilita a sobrevivência desse povo.

Assim, o formalismo é visto como uma ordem imposta e o “jeitinho” como uma forma de fugir dessa regra predominante, mesmo que temporariamente. Isso nos remete ao pensamento do filósofo francês Michel de Certeau, quando expõe sobre a existência de movimentos sutis de “microrresistências” que proporcionam ao indivíduo “microliberdades” (GIARD, 1998). O autor chama atenção para dois aspectos que movem e definem esses pequenos movimentos sociais: as *estratégias* e as *táticas* (CERTEAU, 1998). Peixoto (2011) explica que a estratégia pode ser considerada como a ordem dominante, a qual, na tentativa de manter uma ordem social, impõe normas sobre o comportamento dos indivíduos. Em contrapartida, Certeau (1998) apresenta a tática como a “arte do fraco”, o qual se utiliza de manobras para reinventar o cotidiano.

Portanto, tendo em vista as similaridades, os pontos convergentes e os pontos divergentes das diferentes abordagens, o presente ensaio teórico pretende discutir as noções de formalismo e de “jeitinho”, juntamente à visão de táticas e estratégias de Michel de Certeau, a fim de auxiliar os estudos desenvolvidos sobre o cotidiano. À luz dessas breves considerações, este ensaio está estruturado com uma seção destinada à apresentação dos conceitos e à exploração da relação entre o formalismo e o “jeitinho”. A seção seguinte busca esclarecer a visão de táticas e estratégias de Certeau, para, então, estabelecer uma discussão entre os conceitos apresentados. Por último, à guisa de conclusão, fazemos as considerações finais.

2. AS RELAÇÕES ENTRE O FORMALISMO E O “JEITINHO”

2.1. O “jeitinho” como mecanismo de fuga

Ao que se refere ao conceito e à origem do “jeitinho”, todos possuem alguma opinião, assim como também sobre as circunstâncias que possibilitam a sua atuação e as consequências geradas a partir dela (MOTTA; ALCADIPANI, 1999). Contudo, o que pretendemos abordar não é o senso comum sobre o “jeitinho”, e nem a caracterização do “jeitinho brasileiro” incorporado à cultura de nosso país. Neste ponto, iremos expor o entendimento teórico sobre esse fenômeno de uma forma ampla, com embasamento em estudos já realizados por pesquisadores, buscando apresentar as diferentes visões sobre sua origem, suas características e as concepções sobre o seu valor no meio social.

Como ponto de partida, expomos que autores como Guerreiro Ramos, Roberto Campos, Oliveira Torres, Keith Rosen e Viera, Costa e Barbosa foram apresentados no estudo de Barbosa (1992) como os principais que desenvolveram trabalhos sobre o "jeitinho". Barbosa (1992) também expõe brevemente as análises realizadas por essas pesquisas. Um dos primeiros estudos desenvolvidos é o de Ramos (1966 apud BARBOSA, 1992), no qual o formalismo é definido como a raiz formadora do "jeitinho". Assim, essa categoria da sociedade, o "jeitinho", tem como característica a desconexão entre o que foi prescrito como correto e o que verdadeiramente ocorre no cotidiano das instituições e da sociedade de um modo geral. Sobre o formalismo, voltaremos à discussão mais adiante. Por ora, basta ressaltarmos que, na visão de Ramos (1966 apud BARBOSA, 1992), o formalismo, e também o domínio da sociedade por pequenos grupos da elite e de famílias, são os maiores contribuidores para a formação do "jeitinho" na sociedade brasileira. Para o autor, o "jeitinho" é visto como um mecanismo utilizado para a adaptação às situações perversas da sociedade e tende a desaparecer com o desenvolvimento dela (BARBOSA, 1992).

Todavia, Barbosa (1992) não partilha do mesmo pensamento de Guerreiro Ramos sobre o desaparecimento do "jeitinho" e faz algumas ponderações sobre os aspectos que foram ignorados pelo autor no desenvolvimento de seu trabalho, finalizando suas críticas com a seguinte ressalva:

O jeitinho, ao contrário do que pensava Guerreiro Ramos, não está ligado a estruturas arcaicas, pré-industriais, etc. É afeito aos domínios urbanos, impessoais, onde impera a representação da racionalidade e da igualdade. Ele nasce, justamente, do encontro da regra impessoal com a pessoalidade do sistema. (BARBOSA, 1992, p. 13-14).

Voltando-nos para o estudo de Campos (1966 apud BARBOSA, 1992), temos que a origem do "jeitinho" está relacionada a três principais fatores: a) atitude histórica: a perpetuação por um tempo prolongado das relações feudais, as quais são marcadas pela desigualdade no cumprimento da lei; b) atitudes referentes às relações entre a lei e o fato social: a lei se torna um sistema apriorístico e formaliza as relações sociais, havendo um descompasso entre a norma e o comportamento, assim, "o descumprimento da lei é uma condição de sobrevivência do indivíduo e de preservação do corpo social sem um atrito constante" (BARBOSA, 1992, p. 14); e c) atitude religiosa: predomínio de dogmas rígidos e intolerantes. Resumidamente, para Campos (1966 apud MUNIZ, 2009), o "jeitinho" como uma instituição não é legal e nem vem a ser ilegal, mas pode ser considerado como "paralegal".

Já dentro da perspectiva de Torres (1973 apud BARBOSA, 1992), o "jeitinho" é uma adaptação ao inesperado e a situações difíceis, sendo considerado como uma particularidade do povo brasileiro. Essa particularidade é vista como uma filosofia de vida, a qual foi produzida a partir das tradições culturais, da criação de novas formas de vida pelos primeiros habitantes diante dos desafios encontrados e da formação social mestiça, humanística e generalista ofertada pelos jesuítas. Ou seja, essa filosofia é resultado de várias influências na formação do povo brasileiro, o qual tem o "jeitinho" como uma prática social que procura uma flexibilização das regras e hierarquias por meio da criatividade e de um tratamento personalizado (VIEIRA; COSTA; BARBOSA, 1982).

Barbosa (1992) pontua que, de acordo com o pensamento de Rosen (1971), há uma multiplicidade de formas do "jeitinho" e, devido a isso, há uma variedade de funcionamentos da sociedade, sendo esse fator uma das maiores dificuldades encontradas pelos estudos que tratam sobre essa temática. Segundo a percepção da autora, o "jeitinho" é um meio utilizado para a resolução de problemas e há fatores considerados responsáveis pela sua difusão. Um deles vem a ser o excessivo legalismo que a sociedade brasileira herdou de seus colonizadores. Assim, o "jeitinho" vem como uma resposta a essa herança rígida e impessoal. Rosen (1971 apud DUARTE, 2006) defende ainda que o "jeitinho" é uma tendência ao personalismo característico dos brasileiros.

Ainda entre os estudos que se referem ao "jeitinho" apresentados por Barbosa (1992), temos o de Vieira, Costa e Barbosa (1982), que procura estabelecer uma relação entre as estruturas de poder da sociedade brasileira e as diferentes organizações burocráticas, tendo como tese central a visão do "jeitinho" como um recurso de poder. As considerações realizadas no referido estudo podem ser elencadas em cinco principais aspectos: a) o "jeitinho" é consequência da constante necessidade de formalismo nas organizações burocráticas; b) ele é utilizado como uma forma de fuga da formalização; c) o "jeitinho" não pode ser definido como uma característica exclusiva da sociedade brasileira; d) o "jeitinho" é uma relação de poder que separa os que podem e os que devem; e e) ele não está em extinção, ao contrário do que Ramos (1966 apud BARBOSA, 1992).

Mesmo com a diversidade de visões desenvolvidas nos estudos realizados sobre o "jeitinho", é possível perceber que, de modo geral, ele é visto como uma maneira peculiar de resolver problemas, situações difíceis ou proibidas. Logo, para que determinado ato seja considerado como "jeitinho", é necessário que ocorra algum imprevisto ou acontecimento adverso ao esperado (BARBOSA, 1992; BORGES, 2011; DUARTE, 2006). Embora haja uma concordância sobre o que vem a ser o "jeitinho", em

relação ao discurso sobre o posicionamento frente a esse assunto, não há uma harmonia. Pode-se afirmar que há duas diferentes percepções no discurso sobre esse conceito: uma positiva e outra negativa (BARBOSA, 1992; TRIGUEIRO, 2009), nas quais nos atentaremos a partir de agora.

Um aspecto referente ao discurso positivo está na possibilidade de considerá-lo como um discurso popular, não se fazendo referência a camadas sociais, mas, sim, à característica de ser um discurso formado a partir das experiências cotidianas dos indivíduos, e não a partir de uma reflexão crítica sobre a realidade social (BARBOSA, 1992). Nesse discurso, há uma ênfase nos aspectos criativos e na flexibilidade que o "jeitinho" proporciona diante das situações adversas, principalmente por possibilitar a geração de benefícios em urgências pessoais (BORGES, 2011). O discurso positivo caracteriza o "jeitinho" como um meio que, perante uma situação em particular, une as pessoas, e que, além disso, está livre de traços de autoritarismo. Isso é possível devido a aspectos que envolvem os participantes da situação, como a cordialidade, a alegria, a simpatia, a igualdade e a criatividade (BARBOSA, 1992). Pedroso, Massukado-Nakatani e Mussi (2009) ressaltam que o "jeitinho" é um meio escolhido pelos indivíduos para sobreviverem dentro do sistema, todavia, embora aconteça de maneira contrária às normas impostas, não é visto de forma negativa como um possível ato de corrupção, mas, sim, como uma forma criativa de os indivíduos "se virarem". Desse modo, temos que o "jeitinho" é uma prática social de sobrevivência que está restrita a situações em particular, não se perpetuando, mas "personalizando" a situação específica de acordo com a necessidade dos indivíduos envolvidos. Por isso, esse "desvio" é visto de maneira positiva e tem o foco direcionado para as relações entre as pessoas.

Essa percepção do "jeitinho" será adotada neste ensaio como base para o seu desenvolvimento. Apesar de já termos exposto a forma pela qual iremos compreender o "jeitinho", continuaremos a discussão apresentando outros aspectos sobre o assunto, como o discurso negativo e a confusão existente entre o "jeito" e a corrupção, já que são elementos que posteriormente auxiliarão a análise aqui apresentada.

Assim, em conformidade com o discurso positivo, o "jeitinho" pode ser visto como uma ferramenta de adaptação em situações de eventualidade. O discurso negativo também entende o "jeitinho" como uma ferramenta de adaptação. Todavia, a diferença fundamental no discurso negativo é que o "jeitinho" ocorre diante de uma realidade que não está funcionando dentro das expectativas de normalidade; é uma realidade que, por algum motivo, foi "desvirtuada". Essa visão do "jeitinho" como uma resposta a uma realidade "desvirtuada" é construída com base em reflexões críticas sobre as instituições

sociais, a realidade econômica e o conceito de nação (BARBOSA, 1992). Dentro dessa linha de discurso, o pensamento predominante é o de que o "jeitinho" é uma forma preguiçosa e malandra de tirar vantagem em determinada situação ou de burlar as leis sem levar em consideração os danos que podem ser causados (DENIS, STROH, 1997 apud FLACH, 2012). Nessa perspectiva, a mentira, a fofoca e o protecionismo são as principais características relacionadas ao "jeito". Além disso, o imediatismo provocado por uma excessiva preocupação em resolver uma situação a curto prazo, junto à economia exagerada de esforços, são aspectos marcantes e definidores do "jeitinho" (FLACH, 2012). Com isso, tem-se que o discurso negativo é caracterizado pela visão do "jeito" como um meio informal usado para obter determinado resultado e, ao contrário do discurso positivo, esse meio informal não é visto como uma solução criativa que enfatiza as relações sociais, mas como uma solução rápida que burla alguma regra ou norma, enfatizando, assim, a transgressão gerada pela ação.

Barbosa (1992) observa que, devido aos atributos que formam o discurso negativo, ele estabelece uma relação bem próxima entre o "jeitinho" e a corrupção, o que, por vezes, causa confusão. Por isso, a autora propõe algumas distinções entre um e outro. Primeiro, é a existência ou não de alguma vantagem material provida da situação. No entanto, a autora faz uma ressalva que, mesmo assim, existem situações que contêm algum ganho material e são consideradas "jeito", e não corrupção, que é diferente por envolver na situação um montante de dinheiro em grande valor.

Outra distinção levantada por Barbosa (1992) em relação ao "jeito" e à corrupção diz respeito ao discurso que as pessoas possuem em relação ao primeiro. Quanto mais favorável a pessoa for em relação ao "jeitinho", mais ela o achará distinto da corrupção. Em contrapartida, se a pessoa possui uma visão mais crítica e negativa do "jeitinho", mais ela tenderá a confundir e aproximar um do outro (BARBOSA, 1992). A antropóloga também defende que, no nível das representações simbólicas, existe uma diferenciação clara entre "jeitinho" e corrupção; já no nível das situações sociais concretas, isto é, na prática social, os limites entre eles são bastante imprecisos.

Tendo em vista o que foi apresentado anteriormente, é possível tecer algumas considerações sobre esses dois fenômenos. Em primeiro lugar, apesar da afirmação de Barbosa (1992) de que, em certas situações classificadas como "jeito", há um ganho material, é importante destacar que essa vantagem não é algo previsto ou almejado, ou seja, não é o objetivo primeiro da atividade, ou, ainda, que esse ganho pode ser visto como uma consequência ou resultado não esperado. Além disso, o fator motivador desse fenômeno, muitas vezes, é uma questão de sobrevivência diante de normas e leis vistas

como inadequadas e impositoras. Existe uma transgressão da norma ou da lei, mas sem qualquer intuito subentendido de prejudicar ou lesar os outros envolvidos na situação. Por outro lado, a corrupção pode ser vista enquanto uma atividade intencional, na qual o objetivo de ganho material é definido *a priori*. Ou seja, a razão fundamental da sua existência é a possibilidade de tirar vantagem, enganar ou fazer uso impróprio de bens públicos. Porém, conforme Barbosa (1992) ressaltou, é importante considerar que a linha que separa o "jeitinho" da corrupção é tênue e que esse assunto ainda precisa ser amplamente debatido.

Com todo o exposto até o momento, não passa despercebido que existe uma relação direta e íntima entre o "jeitinho" e o formalismo, tanto que Ramos (1983) defende que o formalismo é a raiz geradora dessa prática social intitulada como "jeitinho". Diante dessa ocorrência, iremos, a partir de então, nos voltar para o formalismo e nos aprofundar um pouco sobre esse assunto.

2.2. Formalismo: a "raiz" do "jeitinho"

O fenômeno do formalismo é apontado na bibliografia como a principal causa ou a "raiz" da prática do "jeito" (MOTTA; ALCADIPANI, 1999; RAMOS, 1983; VIEIRA; COSTA; BARBOSA, 1982). Riggs (1968) define formalismo como o grau de divergência entre o comportamento e as atitudes concretas de um indivíduo e a ordem estabelecida, ou seja, é a diferença entre o que a lei diz e o que ocorre realmente na prática social, ou ainda a discrepância entre o formal e o afetivo, o prescritivo e o descritivo.

Entre as diversas interpretações sobre o formalismo na cultura da administração brasileira, Ramos (1983) traz para a literatura outra perspectiva. O autor compreende a utilização do formalismo sob um ponto de vista estratégico. Para o sociólogo brasileiro, o formalismo é um fenômeno normal e regular, visto por algumas sociedades como uma estratégia para superar a fase de desenvolvimento em que se encontram. Ramos (1983) assinala que, nos países em desenvolvimento, o formalismo representa uma estratégia de mudança social imposta pelo caráter dual de seu contexto histórico e pelo modo particular como se relacionam com o resto do mundo. Nas palavras do autor, o fator principal do formalismo nas sociedades em desenvolvimento "é exógeno - a pressão da sociedade mundial, ou seja, reside na relação metrópole-colônia, centro-periferia, de um pacto no qual uma das partes, a colônia ou a sociedade periférica, se conduz de modo compulsoriamente receptivo." (RAMOS, 1983, p. 312).

Assim, a prática do formalismo impõe aos países em desenvolvimento um comportamento de como eles "devem ser" nas suas relações externas, mesmo que

internamente sua realidade não corresponda às formas dominantes do mundo. Diante de tais determinações e imposições, as sociedades periféricas estimulam, por vezes “genuinamente”, um contraste entre regiões desigualmente desenvolvidas, aponta Ramos (1983). Hipoteticamente, Ramos (1983) defende que o formalismo deixaria de existir se houvesse um nivelamento entre a situação interna dos países em desenvolvimento e a situação externa, isto é, as imposições dos países desenvolvidos. Somente dessa forma que nossas sociedades, afirma Ramos (1983), deixarão de ser formalistas. Nesse ponto, é possível perceber que o autor acredita devotamente no formalismo como alternativa estratégica das sociedades, principalmente as latino-americanas, em alcançar o desenvolvimento, seja ele social ou econômico.

Ramos (1983) acrescenta ainda que o formalismo pode funcionar como uma estratégia de construção nacional, uma vez que muitos países, em seus primórdios – e o autor cita o Brasil como exemplo –, não tinham em quem se inspirar e, como resultado, recorriam às soluções formalistas. Essas soluções eram “estranhas” à sociedade brasileira, uma vez que, como dizem Oliveira e Machado-da-Silva (2001), suas determinações não correspondiam aos costumes locais. Tendo em vista essa situação, o formalismo é expresso como uma estratégia primária, e o “jeitinho” surge como consequência desse fenômeno, como uma prática para contornar a dificuldade encontrada pelos indivíduos em relação às imposições da lei (RAMOS, 1983). Eis, então, que, sob a ótica de Ramos (1983), o formalismo é imposto no sentido de buscar um desenvolvimento estratégico, e o “jeitinho”, nesse caso, é equiparado a uma condição de sobrevivência frente a uma situação estabelecida.

Ainda sobre esse assunto, Pimentel (2009) explicita o desenvolvimento da relação entre o formalismo e o “jeitinho” desde a formação e a estruturação da sociedade brasileira. Como elucidada pela autora, o principal fator para o desenvolvimento de instituições formais no Brasil não foi a evolução histórica dos hábitos mentais das pessoas que aqui habitavam, mas, sim, os modelos importados de outras nações desenvolvidas. A vinda brusca do liberalismo, da democracia e principalmente da industrialização para o Brasil foi consequência do progresso do capitalismo. No entanto, essa transição produziu alguns problemas e o principal deles é que tais modelos não foram trazidos na sua essência, apenas na forma de normas, leis e constituições, que foram impostas à sociedade e, em alguns casos, utilizadas para atender a uma elite minoritária.

Como já mencionado anteriormente, com o estabelecimento dessas normas, leis, constituições e instituições à sociedade brasileira, eis que surge outra “maneira” genuína de lidar com esses modelos aqui no Brasil: o “jeitinho”. Essa prática decorre justamente da

falta de aderência das normas e crenças aos hábitos mentais e às relações sociais já existentes, relações estas que eram intermediadas pelas relações pessoais com caráter afetivo, como as relações de amizade e de parentesco (BARBOSA, 1992; BORGES, 2011). Desse modo, a imposição de normas, leis e instituições não condicionadas à conjuntura social já presente na sociedade brasileira pode ser vista como um dos principais fatores determinantes para o aparecimento do "jeitinho".

Lustosa da Costa (1977) complementa a questão do formalismo afirmando que é inaceitável que se moldem, por meio de leis, decretos, emendas etc., as relações sociais de uma determinada sociedade sem levar em consideração as contradições vigentes em sua estrutura social. Nesse ponto, Vieira, Costa e Barbosa (1982) alegam que o questionamento levantado por Lustosa da Costa (1977) pode ser esclarecido com a perspectiva de Ramos (1983), para quem o formalismo é uma estratégia para suprimir os conflitos ou tensões sociais presentes na sociedade. Desse modo, o comportamento formalístico é visto como um subterfúgio para tentar resolver algo com medidas temporárias ou ineficientes.

O fenômeno do formalismo pode ser retratado na sociedade brasileira nas organizações burocráticas. Esse tipo de estrutura organizativa foi adotado como um modelo superior ao já existente aqui no Brasil. No entanto, o pressuposto de eficiência em que se baseava não se revelou real, afirma Bresser Pereira (1996). Sua falta de ajustamento à realidade brasileira é refletida atualmente na difusão de protocolos demorados e frustrantes, na grande quantidade de documentação e regras, e na papelada exigida para diferentes fins (DUARTE, 2006), ou seja, "pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos", afirma Bresser Pereira (1996, p. 5).

Assim, como forma de sobreviver a esse modelo racional estabelecido, os indivíduos acabaram encontrando no seu cotidiano determinadas estratégias ou práticas para lidar com esses "problemas de rigidez", os "jeitinhos" (AMADO; BRASIL, 1991; BARBOSA, 1992; RODRIGUES et al., 2011). O "jeitinho" consegue fazer o uso de categorias emocionais, ou seja, consegue sorrateiramente estabelecer um espaço pessoal em um domínio marcado pela impessoalidade (BARBOSA, 1992). Nesse sentido, a organização burocrática não deixa de representar um modelo de sistema estabelecido com fins de alcançar um desenvolvimento estratégico e uma máxima eficiência possível, e a prática do "jeitinho" e da criatividade, nessa situação, acaba surgindo como forma de "driblar" a imposição de um modelo adverso à realidade e necessidade dos cidadãos brasileiros.

Diante das definições e argumentos até aqui apresentados sobre o conceito de formalismo, é imprescindível esclarecer para o leitor a definição que será considerada no

decorrer deste trabalho. Ainda que seja um conceito um tanto difícil de definir, por causa das diferentes perspectivas disponíveis na literatura, neste estudo, a definição de formalismo se aproxima da visão de Ramos (1983), ou seja, ele é visto sob um ponto de vista estratégico: um modelo ou comportamento que é imposto aos países e pessoas com o discurso de superar a fase de desenvolvimento em que se encontram.

Para concluir esta seção, podemos perceber a relação entre o formalismo e o "jeitinho", uma vez que chega a ser impossível considerá-los como atividades estanques ou desconectadas, ou que funcionem isoladamente. Neste trabalho, portanto, acredita-se que os dois fenômenos coexistem no mesmo espaço, isto é, dentro do mesmo espaço ocorre uma dinâmica em que o "jeitinho" cria, de maneira sorrateira, mecanismos de sobrevivência que "contornam" as normas e leis estabelecidas pelo formalismo. Assim, é possível perceber que, mesmo sendo conceitualizados separadamente, na prática, tais fenômenos surgem como consequência um do outro, ou ainda como uma forma de repetição e reforço um do outro.

3. AS RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIA E TÁTICA EM CERTEAU

Michel de Certeau: historiador, jesuíta e pensador francês. Ele é descrito por Giard (1998, p. 9), na apresentação de sua obra *A invenção do cotidiano*, como "um dos espíritos anticonformistas e perspicazes [...] personagem especial, inconformado com os cânones de uma disciplina rígida.". Giard (1998) destaca que uma das características centrais de Certeau em sua obra é o seu elã otimista, isto é, a sua confiança na capacidade de inteligência do outro, ou seja, no homem comum. É capaz de acreditar que nenhuma situação seja fixa *a priori* ou desesperadora. Mesmo sob a realidade inabalável dos poderes e das instituições, o historiador francês reconhece um movimento de "microrresistências, as quais fundam microliberdades" (GIARD, 1998, p. 18) da multidão anônima. Por meio de sua capacidade e sensibilidade para se deslumbrar, Certeau acredita numa inversão ou subversão realizada pelos mais fracos, que, parecendo por fora submeter-se e conformar-se com a situação imposta, conseguem contornar a ordem dominante fazendo funcionar silenciosamente as suas próprias leis e representações num outro registro (GIARD, 1998). Giard (1998, p. 19) enfatiza:

Sua não-credulidade diante da ordem dogmática que as autoridades e instituições querem sempre organizar, sua atenção à liberdade interior dos não-conformistas, mesmo reduzidos ao silêncio, que modificam ou desviam a verdade imposta, seu respeito por toda resistência, ainda que mínima, e por toda forma de mobilidade aberta por essa resistência, tudo isso dá a Certeau a possibilidade de crer firmemente na *liberdade gazeteira das práticas*.

Assim, mesmo na presença de um cotidiano previsível e repleto de normatividade, Certeau consegue enxergar a inventividade do mais fraco, sendo que normalmente a maioria apenas identificaria rotinização e obediência. O próprio Certeau (1998) afirma que o cotidiano não deixa de ser aquilo que nos pressiona dia após dia, que nos oprime, mas ressalta que o que ele quer mostrar é aquilo que é *invisível* para nós, uma vez que é nesse *invisível* presente no cotidiano que o homem comum é capaz de subverter e resistir à ordem dominante, por meio da criatividade e da inventividade (CERTEAU, 1998; CERTEAU; GIARD; MAYOL, 1998).

Nesse sentido, é importante destacar que a reflexão que Certeau faz do cotidiano é dedicada ao seu personagem principal, o homem ordinário, ou seja, o herói comum, o homem anônimo, que há muito tempo é o murmúrio da sociedade (CERTEAU, 1998; LEITE, 2010). Certeau nos mostra que esse homem ordinário, mesmo diante das relações de força e de poder, consegue reinventar o cotidiano com mil maneiras de caça não autorizada, "burlando" silenciosamente a ordem estabelecida (CERTEAU, 1998; DURAN, 2007). Desse modo, é notável a ênfase que Certeau coloca na inventividade do mais fraco e principalmente no seu poder de mobilidade tática frente às estratégias do mais forte, dono do teatro de operações, garante Giard (1998).

Sousa Filho (2002) acrescenta que as análises de Certeau sobre o cotidiano partiam de uma questão central: a de que não devemos tomar os outros por idiotas ou simples dominados, que consomem, de forma passiva, ideias, valores e produtos por puro conformismo às determinações dos poderes e instituições sociais. Giard (1998) destaca que existem apropriações (ou reapropriações), isto é, "maneiras de praticar", imprevisíveis nesse consumo. Eis, então, que surge o objetivo de estudo de Certeau: "trata-se de esboçar uma teoria das práticas cotidianas para extrair do seu ruído as maneiras de fazer", sendo o foco, neste momento, as práticas, que, muitas vezes, são intituladas como "resistências" (GIARD, 1998, p. 17).

Portanto, essas *maneiras de fazer* dos consumidores (ou dominados) são formadas por diferentes práticas que se proliferam no interior das estruturas do sistema, modificando seu funcionamento, deturpando-o e ressignificando-o, afirma Sousa Filho (2002). Levigard e Barbosa (2010) complementam que Certeau procurou entender os movimentos de resistências ante as forças hegemônicas nas práticas cotidianas, isto é, nas formas que o indivíduo cria para escapar ou contornar os modelos de consumo determinados pela ordem dogmática, inventando, dessa forma, o cotidiano.

Certeau (1998) coloca que essas práticas de resistência, isto é, esses movimentos diferentes, sub-reptícios e astuciosos são compreensíveis apenas por meio de duas noções: a de estratégias e a de táticas. Mas, antes de explicar essas duas noções, faz-se necessário definir a noção de *algo próprio* ou *próprio*. Certeau (1998, p. 99-100) coloca que o *próprio* é a vitória do lugar sobre o tempo, “é o domínio do tempo pela fundação do lugar autônomo.”. Nas palavras de Certeau (1998), o *próprio* é um lugar que permite capitalizar vantagens conquistadas, preparar expansões futuras e obter certa independência. Leite (2010, p. 746) assegura que esse “próprio” pode ser considerado como uma espécie de “demarcação espacial”, comparado a uma trincheira de guerra, na qual é possível vigiar e gerir ações em direção a alvos específicos. Assim sendo, Certeau (1998, p. 99) chama de estratégia o

[...] cálculo (ou a manipulação) das relações de força, que se torna possível a partir do momento em que um sujeito de querer e poder (uma empresa, um exército, uma cidade, uma instituição científica) pode ser isolado. A estratégia postula um lugar suscetível de ser circunscrito como algo próprio e ser a base de onde se podem gerir as relações com uma exterioridade de alvos ou ameaças. [...] é possível reconhecer nessas “estratégias” um tipo específico de saber, aquele que sustenta e determina o poder de conquistar para si um lugar próprio.

A estratégia seria a ordem dominante, ou seja, o formalmente estabelecido, as formas de comportamento e de agir impostas em busca da manutenção de uma determinada ordem social, explica Peixoto (2011). Por outro lado, Certeau (1998, p. 100) chama de tática a

[...] ação calculada que é determinada pela ausência de um *próprio*. A tática não tem por lugar senão o do outro. E por isso deve jogar com o terreno que lhe é imposto [...] tática é movimento. [...] ela opera golpe por golpe, lance por lance. Aproveita as “ocasiões” e delas depende. Este não-lugar lhe permite sem dúvida mobilidade.

Assim, a tática, de acordo com Certeau (1998), é a arte do fraco. Sem lugar *próprio*, ela atua na ausência de poder e utiliza as falhas ou interstícios dos mecanismos de poder para criar surpresas, fazer manobras, mas, como ressalta Yilmaz (2013), sem qualquer intenção furtiva de capturá-los ou derrotá-los. Em suma, as táticas são práticas que ferem a ordem estabelecida, que inventam e reinventam o cotidiano, fazendo uso das próprias normas e regras impostas socialmente (SOUSA FILHO, 2002). Além disso, as táticas são tidas como *astúcias* que se integram na heterogeneidade social, explica Leite (2010). Certeau (1998) assegura que a tática não possui ação globalizante, isto é, não possui o

interesse de realizar grandes mudanças, justamente porque ela é cega e perspicaz, e dependente e comandada pelos acasos do tempo.

Essa perspicácia de saber o tempo certo, de escapar do poder sem deixá-lo, foi a única maneira encontrada pelos mais "fracos" de fazer valer seus interesses e principalmente de sobreviver frente à ordem estabelecida pelo "forte". No entanto, é importante ressaltar que esse discurso, às vezes chamado de "romântico ou ingênuo", não é, como alertou Sousa Filho (2002), uma celebração do cinismo ou algo do tipo. O que se pretende é apenas apontar como, na vida cotidiana, o homem ordinário ou comum desenvolve seus combates – silenciosos e, muitas vezes, sem quaisquer propósitos políticos – para "virar as regras de um contrato coercitivo favorável apenas aos fortes." (SOUSA FILHO, 2002, p. 6). Portanto, considerando o cotidiano como práticas, sejam estratégias ou táticas, é possível deslocar aquela tendência de pensa-lo como rotina ou regularidade para ressaltar seu caráter de disputas e rupturas, afirma Leite (2010).

Outro par de conceitos que pode auxiliar na compreensão da relação entre as estratégias e as táticas é a distinção entre o espaço e o lugar. O espaço é a ausência de posições estáveis; e o lugar diz respeito à ordem. Dessa forma, afirma Leite (2010, p. 748), "enquanto o lugar retém o *próprio*, correspondendo, assim, às práticas do tipo *estratégias*, o espaço corresponde às práticas *táticas*". O espaço é um lugar praticado, explica Certeau (1998), exemplificando que a rua, geograficamente definida pelo urbanismo, é transformada em espaço pelos pedestres, ou seja, o homem comum sempre transforma o seu espaço, dando a ele uma nova interpretação ou significado. No entanto, é preciso compreender que o esquema analítico de Certeau não é inflexível, pois as práticas podem tanto ajustar os espaços aos lugares como subverter os lugares em espaços. Leite (2010) acrescenta que existem aberturas entre essas noções que permitem entender a dinâmica que marca a vida cotidiana.

Diante de todo o exposto sobre estratégia e tática, e também sobre os aspectos que as envolvem, podemos observar que a relação formada entre elas está associada ao movimento sutil de "microrresistência" por parte dos indivíduos perante o pensamento social dominante. Dessa maneira, temos que essa ordem dominante é a *estratégia*, imposta para ser observada na tentativa de se manter uma ordem social que tenha o comportamento dos indivíduos sob controle. Em contrapartida, a *tática* é vista como a "arte do fraco", ou seja, as manobras utilizadas para contornar, burlar, fugir, mesmo que momentaneamente, da norma imposta e, assim, reinventar o cotidiano. No entanto, conforme nos aconselha Josgrilberg (2005), é importante vermos as relações entre as estratégias e as táticas não de maneira estanque ou dicotômica, mas considerando-as em

constante movimento e numa contínua configuração de novos equilíbrios, como veremos na seção a seguir.

4. ANALISANDO O FORMALISMO E O “JEITINHO” JUNTO AOS CONCEITOS DE MICHEL DE CERTEAU

De acordo com o exposto, é possível perceber que as práticas relacionadas ao formalismo e ao “jeitinho” são algumas das realizadas na construção do cotidiano, assim como as estratégias e as táticas, que são conceitos mais amplos de práticas. Com isso, busca-se, nesta seção, primeiro, realizar uma aproximação entre o fenômeno do formalismo e a noção de *estratégia* e, em seguida, discutir melhor a relação entre o “jeitinho” e as *táticas* cotidianas.

Como já destacado neste ensaio teórico, Ramos (1983) acredita que o formalismo é um fenômeno normal e regular, visto enquanto um meio estratégico das sociedades para alcançarem o “tão-sonhado” desenvolvimento, seja ele social ou econômico. No entanto, esse discurso de progresso e desenvolvimento foi importado para os países não em sua essência, mas apenas na forma de modelos, leis e instituições, que na situação foram impostos às sociedades periféricas, sendo, em alguns casos, utilizados para atender aos interesses de uma pequena elite.

Se observarmos essas imposições, esse agir manipulativo, podemos considerar que a sua finalidade é buscar um controle para o comportamento dos indivíduos. Tal finalidade assemelha-se às desejadas pelas práticas opressoras observadas dentro da noção de *estratégias* de Michel de Certeau. Fazendo uso de um discurso totalizante, dito progressista, o formalismo busca manipular as relações de força e estabelecer “maneiras de agir”, com o único propósito de conservar certa ordem social, evitando, assim, conflitos. Dessa forma, na presença de tais atitudes, é notório que, assim como a estratégia, o formalismo também apresenta a capacidade de, primeiro, produzir discursos e, depois, fixá-los na sociedade.

Outra questão presente na obra de Certeau que pode se aproximar das práticas do formalismo é a noção do *algo próprio* ou *próprio*. O formalismo, espaço físico ou simbólico capaz de legitimar as estratégias dos grupos nele estabelecidos (BOTTON, 2009), como já esclarecido, possui um lugar estratégico, um domínio próprio, isto é, as organizações burocráticas. Esse domínio, assim como o *lugar próprio* de Certeau, é um local isolado onde o sujeito de querer e poder, que, nesse caso, é o próprio Estado, consegue gerir as ações e relações de forças em direção a alvos específicos (LEITE, 2010). Ainda convém destacar que, nesse espaço, de acordo com a abordagem de Certeau (1998),

o Estado consegue capitalizar vantagens e preparar expansões futuras, além de obter certa autonomia em relação ao restante da sociedade, autonomia esta que garante e sustenta o seu "poder do saber". Logo, diante de toda racionalização excessiva e rigidez "estratégica" presente nas organizações burocráticas, é possível reconhecer um tipo específico de saber, aquele que "sustenta e determina o poder de conquistar para si um lugar próprio", declara Certeau (1998, p. 100). Portanto, assim como a noção de estratégia de Certeau tem para si um lugar de poder, o formalismo também possui um lugar próprio, que lhe proporciona uma vista que permite observar, prever, medir, controlar e antecipar-se ao tempo pela leitura do espaço.

Na visão de Ramos (1983), o "jeitinho" tem como raiz formadora o formalismo e pode ser considerado como um mecanismo utilizado para a adaptação às situações perversas da sociedade. De acordo com o pensamento de Munhiz (2009), ele é caracterizado como uma "maneira marota" de resolver situações fugindo do excesso de formalismo, funcionando como uma "válvula de escape", o que possibilita a sobrevivência em um sistema em que as normas são impostas (ROSA FILHO; MIZOCZKY, 2004). É exatamente nesse ponto que se iniciam as comparações entre os conceitos de "jeitinho" e de tática, pois ambos estão presentes em práticas cotidianas que permitem "burlar as regras". Podemos, até mesmo, apresentá-las como formas de *microrresistência*, explicadas por Giard (1998) como os meios que possibilitam ao "mais fraco" realizar uma inversão ou subversão diante de determinadas situações. Esse movimento ocorre de maneira sutil, pois aparentemente os indivíduos demonstram submissão e conformidade perante a imposição, mas sorrateiramente eles conseguem burlar a ordem dominante, fazendo valer, assim, as suas próprias leis e representações (GIARD, 1998). Isto é, essas "microrresistências" têm como objetivo proporcionar a sobrevivência em um sistema que possui uma ordem imposta, o que nos possibilita realizar uma aproximação entre a tática e o "jeitinho". Mas, diferentemente do "jeitinho", que, de acordo com o que já foi exposto, possui visões sobre o seu "lado bom" e o seu "lado mau" (BARBOSA, 1992), a tática é vista somente como uma forma de sobrevivência (CERTEAU, 1998), não sendo realizado nenhum julgamento de valor.

Contudo, como já mencionado anteriormente, essa prática usada como fuga não perdura por um longo período, ao contrário, ela é um breve momento que cria uma *microliberdade*. A tática não possui um lugar próprio de atuação, ela atua na ausência de poder, suspendendo temporariamente a ordem dominante de maneira sutil (CERTEAU, 1998). Pelo exposto, é possível perceber que não há uma racionalização sobre a existência de uma regra ou ordem dominante no momento de realização da tática, e que o indivíduo

está, de alguma forma, em busca de um benefício. Ele age no sentido de criar “uma liberdade” diante de algo mais amplo, genérico e controlador. As táticas são práticas criativas e espontâneas, sem uma prévia racionalização e tomada de consciência. Ao contrário do “jeitinho”, que as pessoas precisam “criar um clima para a sutileza”, a tática é naturalmente sutil, é uma prática inesperada.

O “jeitinho” possui um funcionamento diferente na realização de suas práticas, ele é usado como uma adaptação a situações inesperadas, sendo uma ação restrita ao instante ou ao caso em particular (BARBOSA, 1992). Aqui, é possível perceber uma diferença marcante entre a tática e o “jeitinho”, que, como já mencionado, é uma ação em que há certo grau de consciência do indivíduo. Observa-se que, primeiramente, o sujeito tem consciência da regra e que ela está, de alguma maneira, impedindo-o de fazer algo. Então, ele assume uma postura de consciência “da dominação” e, diante disso, realiza algo que o permite burlar a regra momentaneamente para que consiga algum benefício, mesmo que irrisório. Não há exatamente um aprofundamento dessa consciência e a formação de uma visão crítica, mas há um grau de entendimento sobre elas.

Outra questão que é preciso considerar no momento de se aproximar os conceitos de tática e de “jeitinho” diz respeito à *dimensão de análise* em que cada prática se concentra. Como já discutido no decorrer deste ensaio, a prática do “jeitinho” atua no sentido de personalizar uma situação específica de acordo com as necessidades dos indivíduos em questão, sendo, dessa forma, as ações dos indivíduos a principal dimensão de análise em que a prática se concentra. Por outro lado, a tática, como já vimos, é uma ação que ocorre frente a uma relação de forças (CERTEAU, 1998). Nesse sentido, a dimensão de análise da tática é mais abrangente do que a do “jeitinho”, já que o destaque aqui está na relação. No entanto, apesar das diferenças em relação às unidades de análise, o “jeitinho” e a tática, como destacado, aproximam-se no sentido de que são práticas que fornecem aos indivíduos subsídios para transformarem as circunstâncias presentes no cotidiano em situações favoráveis.

Como mencionado, apesar das táticas resultarem de uma relação de forças, o que afasta a possibilidade de elas obedecerem a uma dimensão individual, Certeau (1998, p. 41) relata que elas ocorrem “no seio das estruturas tecnocráticas e alteram o seu funcionamento por uma multiplicidade de táticas articuladas sobre os detalhes do cotidiano”, ou seja, Certeau (1998) nos dá a entender que as táticas de resistências resultam da articulação, isto é, da construção de vínculos entre táticas disseminadas. No entanto, o termo *articulação* utilizado no trecho por Certeau deixa subentendido que existe, no mínimo, um contato, uma interação ou ainda uma construção coletiva entre as

partes envolvidas, o que diverge da definição de tática anteriormente apresentada (CERTEAU, 1998). Com base na reflexão de Medina (2007), podemos afirmar que a possibilidade de articulação entre as partes ou o estabelecimento de repertórios de ação tiraria a principal característica da tática, que é a surpresa, o uso do instante. Além do mais, o exercício da construção coletiva – por exigir tempo e até mesmo a definição de um *próprio* – faria com que as táticas tomassem “forma”, isto é, perdessem a capacidade de serem invisíveis e agirem no silêncio, beirando, dessa forma, a possibilidade de não mais serem táticas, mas estratégias.

Nesse sentido, Medina (2007) sugere que, quando Certeau expõe as táticas, ele está pensando em resistências individuais, já que a construção coletiva reduziria a força dos mais fracos. E, embora sejam individuais, a análise não é sobre os indivíduos, mas sobre as “relações”. Logo, a autora complementa afirmando acreditar que, apesar de Certeau (1998, p. 41) estar se referindo à arte do fraco como uma “multiplicidade de táticas articuladas”, ele destaca apenas uma “coexistência das táticas, uma simultaneidade de resistências, cuja característica é a dispersão, e não a articulação.” (MEDINA, 2007, p. 5, tradução nossa).

Assim sendo, em meio às aproximações realizadas e também às dúvidas suscitadas neste ensaio, temos que tanto o “jeitinho” como a tática são recursos utilizados pelos “mais fracos”, que criam meios de fugir das normas impostas, gerando um recurso de poder que possibilita a sobrevivência. A tática é uma prática de driblar a norma mesmo sob vigilância, o que a faz reinventar o cotidiano. Essas características também são encontradas no “jeitinho”, que funciona como um meio para contornar o formalismo que predomina no sistema, criando soluções criativas diante de situações inesperadas. Trata-se de práticas que possuem traços em comum, muito embora também diverjam em sua essência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teórico se propôs a discutir as noções de formalismo e de “jeitinho”, juntamente à visão de táticas e de estratégias de Michel de Certeau, a fim de auxiliar os estudos desenvolvidos sobre o cotidiano. A princípio, evidenciou-se a relação direta e íntima entre os conceitos de formalismo e de “jeitinho”, não sendo possível pensá-los isoladamente, mas um sendo consequência do outro. Assim, neste trabalho, foi defendido que ambos os fenômenos conseguem coexistir no mesmo espaço, isto é, o “jeitinho” consegue criar mecanismos de sobrevivência que “contornam” as imposições e determinações advindas do formalismo.

No que diz respeito às noções de táticas e de estratégias apresentadas por Michel de Certeau, pode ser observado que, enquanto a tática é o movimento do mais fraco, a estratégia é o formalmente estabelecido, isto é, os mecanismos instituídos de poder, que podem ser regras e normas estabelecidas e declaradas, ou até mesmo pensamentos que predominam e atuam como controladores de uma determinada ordem social. Além disso, é importante destacar a evidente relação entre essas duas noções.

De acordo com o objetivo primeiro deste ensaio, buscou-se também compreender como o fenômeno do formalismo pode ser compreendido sob o ângulo da noção de *estratégia* e como o "jeitinho" pode ser visto a partir da *tática* cotidiana. No entanto, é importante esclarecer que as relações aqui estabelecidas entre formalismo e estratégia e entre "jeitinho" e tática requerem certas ponderações, uma vez que são relações que não podem ser pensadas separadamente, sobretudo porque os conceitos envolvidos são indissociáveis, ou seja, são conceitos entrelaçados entre si. Assim, conforme sugestão de Josgrilberg (2005), o recomendável é tratar tais relações como se estivessem em constante movimento, ou ainda numa contínua configuração de novos equilíbrios.

Tendo em consideração a relação entre formalismo e *estratégia*, verificou-se que o formalismo, assim como a *estratégia*, diante do seu "poder de saber", apresenta um agir manipulativo, calculista e estratégico. Além do mais, formalismo e *estratégia* têm características que os aproximam, como o controle e a imposição de determinados comportamentos e modelos, buscando conservar suas relações de poder e evitando, dessa maneira, qualquer conflito que possa emergir.

Considerando-se a relação entre tática e "jeitinho", constatou-se que a tática atua de maneira sutil como uma *microrresistência* perante o que é imposto. Função semelhante possui o "jeitinho", que é usado como uma manobra de fuga do formalismo. Logo, tanto a tática como o "jeitinho" podem ser considerados como mecanismos que possibilitam a sobrevivência por meio de práticas que "burlam" as regras ou que encontram lacunas existentes, as quais ajudam no desenvolvimento dessas ações por intermédio da suspensão temporária do poder. Desse modo, ambas as ações têm a sua função como característica comum e são utilizadas como mecanismos táticos em sistemas que oprimem e aprisionam.

Tendo em vista as confluências das diferentes abordagens, foi possível notar que as táticas são as maneiras de agir do "mais fraco", isto é, são o desvio frente às barreiras impostas pelas estratégias. Do mesmo modo, acontece com a prática do "jeitinho", que surgiu como um meio peculiar escolhido pelos indivíduos para sobreviverem diante de um regramento excessivo na vida cotidiana. Mas ressalta-se que, ao realizar ações

permeadas de "jeitinhos", o indivíduo possui consciência do que pretende e dos benefícios que poderá ter, enquanto que na tática não há uma racionalização no momento de realização da prática.

De maneira geral, este ensaio teórico não teve a pretensão de ser uma resposta definitiva à relação proposta em seu título, mas de suscitar debates entre as diferentes abordagens vistas na literatura, que, embora realizadas em épocas distintas, se convergem e dialogam em pontos importantes. Dado o exposto, sugere-se, para futuros estudos, pesquisas empíricas que possam aprofundar o que foi explorado teoricamente aqui. Assim, levando-se em consideração a dificuldade de se compreender as táticas como múltiplas ações articuladas ou construções coletivas, já que passariam a ser racionalizadas e, portanto, conscientes, conforme ocorre com o "jeitinho", será que Medina (2007) não estaria certa ao afirmar que as táticas resultariam de resistências dispersas, ou seja, isoladas, sem nenhuma articulação entre si? Por outro lado, a tática, como um exercício coletivo de resistência, não estaria próxima da formação de uma base, na qual se poderia gerir, observar e controlar as relações? Enfim, sem qualquer intenção de fornecer respostas, essas foram as dúvidas que emergiram com a leitura e discussão dos textos e que poderão ser debatidas em estudos futuros.

REFERÊNCIAS

- AMADO, G.; BRASIL, H. V. Organizational behaviors and cultural context: the Brazilian "jeitinho". *International Studies of Management & Organization*, v. 21, n. 3, p. 38-61, 1991.
- BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro**: a arte de ser mais igual do que os outros. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BORGES, F. C. A improvisação no jeitinho brasileiro. *Revista Trama Interdisciplinar*, São Paulo, v. 2, n. 1. 2011. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/tint/article/view/3973/3159>>. Acesso em: 09 fev. 2014.
- BOTTON, F. Cara ou coroa? Um jogo entre a teoria das ações de Certeau e a das masculinidades de Connell. *Revista Eletrônica História em Reflexão*, América do Norte, v. 3, dez. 2009. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufgd.edu.br/index.php/historiaemreflexao/article/view/477/347>>. Acesso em: 13 dez. 2013.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, Brasília, ano 47, v. 120, n. 1, jan./abr. 1996. Disponível em: <<http://blogs.al.ce.gov.br/unipace/files/2011/11/Bresser1.pdf>>. Acesso em: 09 fev. 2014.
- CERTEAU, M. de. **A invenção do cotidiano**: 1, Artes de fazer. Petrópolis: Vozes, 1998.
- CERTEAU, M. de; GIARD, L.; MAYOL, P. **A invenção do cotidiano**: 2, morar, cozinhar. Petrópolis: Vozes, 1998.
- DUARTE, F. Exploring the Interpersonal Transaction of the Brazilian "jeitinho". *Organization*, v. 13, p. 509-528, 2006. Disponível em: <<http://org.sagepub.com/content/13/4/509.short>>. Acesso em: 13 dez. 2013.

- DURAN, M. C. G. Ensaio sobre a contribuição de Michel de Certeau à pesquisa em formação de professores e o trabalho docente. **Educação & linguagem**, v. 10, n. 15, p.117-137, jan./jun. 2007.
- FLACH, L. O Jeitinho brasileiro: analisando suas características e influências nas práticas organizacionais. **Gestão & Planejamento**. Salvador, v. 13, n. 3, p. 499-514, set./dez. 2012. Disponível em: <<http://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/1197>>. Acesso em: 25 nov. 2013.
- GIARD, L. História de uma pesquisa. In: CERTEAU, M. C. **A invenção do cotidiano 1: artes de fazer**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- JOSGRILBERG, F. B. **Cotidiano e invenção: os espaços de Michel de Certeau**. São Paulo: Escrituras, 2005.
- LEERS, B. **Jeito brasileiro e norma absoluta**. Rio de Janeiro: Vozes, 1982.
- LEITE, R. P. A inversão do cotidiano: práticas sociais e rupturas na vida urbana contemporânea. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 3, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/dados/v53n3/a07v53n3.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2013.
- LEVIGARD, Y. E.; BARBOSA, R. M. Incertezas e cotidiano: uma breve reflexão. **Arq. bras. psicol.**, Rio de Janeiro, v. 62, n. 1, abr. 2010. Disponível em: <<http://seer.psicologia.ufrj.br/index.php/abp/article/view/575/395>>. Acesso em: 20 dez. 2013.
- LUSTOSA DA COSTA, F. J. **Ideologia do favor, curral e cabresto**. Fortaleza: Stylus, 1977.
- MEDINA, P. A. Notas sobre la noción de resistencia en Michel de Certeau. **Revista Kairos**, v. 11, n. 20, p. 1-11, 2007. Disponível em: <dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2509373.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2013.
- MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **RAE**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 6-12, mar. 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v39n1/v39n1a02.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2013.
- MUNHIZ, L. C. F. **A configuração do jeitinho brasileiro em narrativas literárias**. 2009. 123 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=164220>. Acesso em: 18 nov. 2013.
- OLIVEIRA, P. T.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Características culturais nacionais em organizações industriais do setor alimentício paranaense. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 8, n. 22, p. 27-48, set./dez. 2001. Disponível em: <www.spell.org.br/documentos/download/22841+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 13 nov. 2013.
- PEDROSO, J. P. P.; MASSUKADO-NAKATANI, M. S.; MUSSI, F. B. A relação entre o jeitinho brasileiro e o perfil empreendedor: possíveis interfaces no contexto da atividade empreendedora no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 4, n. 10, p. 100-130, jul./ago. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712009000400006&script=sci_arttext>. Acesso em: 25 nov. 2013.
- PEIXOTO, D. L. **Estratégias e táticas cotidianas: um estudo sobre os sentidos das práticas sociais e suas influências no fazer estratégia de uma barraca em feiras-livres**. 2011, 107f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, Espírito Santo. Disponível em: <http://portais4.ufes.br/posgrad/teses/tese_4077_.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2013.
- PIMENTEL, J. T. **Regras sociais implícitas brasileiras e seus impactos econômicos**. 2009. 130f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/22652/000714829.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 nov. 2013.
- RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- RIGGS, F. W. **A administração nos países em desenvolvimento: a teoria da sociedade prismática**. Rio de Janeiro: FGV, 1968.

- RODRIGUES, R. P.; MILFONT, T. L.; FERREIRA, M. C.; PORTO, J. B.; FISCHER, R. (2011). 'Brazilian "jeitinho": Understanding and explaining an indigenous psychological construct. *Interamerican Journal of Psychology*, v. 45, n. 1, p. 29-38. 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28421134005>>. Acesso em: 01 dez. 2013.
- ROSA FILHO, D. de S.; MISOCZKY, M. C. A. A regulação no contexto brasileiro: reflexões inspiradas em Guerreiro Ramos, Maurício Tragtemberg e Fernando Prestes. In: Encontro Nacional de Administração Pública e Governança, 2004, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, EnAPG, 2004. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enapg2004-093.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2013.
- SILVA, S. K. da. Por que ter Michel de Certeau como referência?. **Pró-Discente**: Caderno de Prod. Acad.-Cient. Progr. Pós-Grad. Educação, Vitória, v. 15, n. 1, p. 84-93, jan./jul. 2009. Disponível em: <<http://publicacoes.ufes.br/PRODISCENTE/article/download/5717/4165>>. Acesso em: 10 nov. 2013.
- SOUSA FILHO, A. Michel de Certeau: Fundamentos de uma sociologia do cotidiano. *Sociabilidades*, São Paulo, v. 2, 2002, p.129-134. Disponível em: <http://www.cchla.ufrn.br/alipiosousa/index_arquivos/ARTIGOS%20ACADEMICOS/ARTIGO_S_PDF/Michel%20de%20Certeau%20-%20fundamentos%20de%20uma%20sociologia%20do%20cotidiano.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2013.
- TRIGUEIRO, C. O Jeito brasileiro: um fenômeno cultural. *Romance Notes*, v. 49, n. 2, p. 217-228, 2009. Disponível em: <http://muse.jhu.edu/login?auth=0&type=summary&url=/journals/romance_notes/v049/49.2.trigueiro.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2013.
- VIEIRA, C. A.; COSTA, F. L. da; BARBOSA, L. O. O jeitinho brasileiro como recursos de poder. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, v. 16, p. 05-31, abr./jun. 1982. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/11440/10392>>. Acesso em: 15 nov. 2013.
- YILMAZ, G. G. Tactics in Daily Life Practices and Different forms of Resistance: The Case of Turks in Germany, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 82, p. 66-73, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.226>>. Acesso em: 20 nov. 2013.

* As autoras agradecem a Fundação Araucária para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Paraná e à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pelo apoio recebido para a realização desta pesquisa.

Nayara Emi Shimada

Mestre em Administração no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (PPA/UEM), na linha de pesquisa Organizações, Estratégia e Trabalho. Graduada em Administração pela Universidade Estadual de Maringá - UEM (2012).

Patricia Bernardo

Mestre em Administração no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (PPA/UEM), na linha de pesquisa Organizações, Estratégia e Trabalho. Graduada em Administração pela Universidade Estadual de Maringá - UEM (2010). Pós-graduada em Marketing pelo Centro Universitário de Maringá (2012).

Elisa Yoshie Ichikawa

Professora da Universidade Estadual de Maringá (UEM). Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Doutora em Engenharia de Produção também pela UFSC. Realizou estágio pós-doutoral na Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD/UFMG). Pesquisadora com bolsa em produtividade em pesquisa da Fundação Araucária para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Paraná.