

**É Jeitinho, Malandragem ou Corrupção? A Percepção dos Atuais e Futuros Gestores da Geração Y Sobre as Condutas Ilícitas Cotidianas e Organizacionais.**

**RENATA MONTEIRO MARTINS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)  
renata\_mmartins@hotmail.com

**VITÓRIA REZENDE LOPES**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)  
vrezendelopes@gmail.com

**DENILSON APARECIDA LEITE FREIRE**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)  
denilson.freire@bol.com.br

**É Jeitinho, Malandragem ou Corrupção?  
A Percepção dos Atuais e Futuros Gestores da Geração Y Sobre as Condutas Ilícitas  
Cotidianas e Organizacionais.**

**Resumo**

O brasileiro, caracterizado pela sua flexibilidade, criatividade e malandragem, então, encontrou no “jeitinho” uma forma de contornar a rigidez das leis para se obter benefícios. E esse jeitinho é, segundo os autores, perpetuado para os jovens, atuais e futuros representantes e gestores desse país. Nesse sentido, o objetivo deste estudo consistiu em analisar a percepção desses jovens, da chamada Geração Y, diante de condutas ilícitas cotidianas e organizacionais, classificando-as como jeitinho, malandragem ou corrupção. Foi realizada uma *survey* com estudantes da Administração, Ciências Contábeis e Gestão da Informação de diversos lugares do país. Verificou-se que uma determinada conduta pode ser percebida como um jeitinho, dependendo do perfil demográfico. Evidenciou, também, uma maior rigor em relação às condutas ilícitas organizacionais que cotidianas. Por fim, verificou-se que a Geração Y se utilizam do “jeitinho brasileiro” em diversas circunstâncias, seja pedindo para alguém, para ajudar alguém ou para si mesmos.

**Palavras-chave:** Jeitinho Brasileiro; Malandragem; Corrupção; Geração Y.

## **1. Introdução**

O “jeitinho” brasileiro seria, de acordo com Vieira, Costa e Barbosa (1982, p. 23), “uma tentativa de fugir aos rigores e padrões da burocracia”, isto é, uma forma de contornar as leis, normas e regras utilizando-se da flexibilidade, da criatividade e do personalismo, tendo, assim, uma perspectiva mais positiva (FLACH, 2012).

Almeida e Young (2007) entendem que a própria população brasileira dá margem a à cultura do jeitinho, uma vez que não só a tolera, como se utiliza do “jeitinho” para fugir de questões burocráticas, prática comumente disseminada entre todos os grupos e classes sociais, principalmente entre os jovens, mais ousados e mais propensos à quebra de regras sociais.

Segundo o último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Brasil, possuía, em 2010, 51,3 milhões de jovens, de 15 a 29 anos, correspondendo a um quarto da população do país. São esses jovens os futuros gestores de um país marcado por uma série de escândalos de corrupção nos últimos anos, mas, será que esses jovens sabem diferenciar o que é considerado “jeitinho” do que é considerado malandragem ou corrupção?

Assim, o presente estudo analisou a percepção dos futuros gestores da Geração Y, aqueles nascidos após 1980, com relação aos diferentes tipos de condutas pessoais e organizacionais: jeitinho, malandragem ou corrupção. Foi realizada uma *survey* com estudantes da Administração, Ciências Contábeis e Gestão da Informação de diversos lugares do país. Espera-se que esses resultados possam auxiliar no debate sobre a ética do jovem gestor brasileiro e a levar à reflexão da necessidade desse discurso nos centros de educação do país.

## **2. O Jeitinho do Brasileiro**

No âmbito nacional, diversos autores buscaram investigar a influência dos traços culturais brasileiros sobre os processos de gestão, considerando a formação histórica, econômica e social do país. Devido aos antecedentes de colonização e exploração, a cultura brasileira se formou a partir da sua heterogeneidade, constituída historicamente pelos diversos estratos sociais, compostos por senhores de engenho, escravos, índios e imigrantes. Com a modernização da economia e o surgimento das grandes empresas, o sistema brasileiro encontrou na burocracia uma forma de manter o controle social e a centralização do poder, diante da multiplicidade dos valores culturais brasileiros (MOTTA; ALCADIPANI, 1999; MOTTA, 2003; ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003; PIRES; MACÊDO, 2006).

Dentre os principais traços da cultura brasileira, diversos estudos destacam: (i) o formalismo, que consiste em uma estrutura regida por uma grande quantidade de normas e regras com o intuito de reduzir riscos e incertezas; (ii) a flexibilidade, referente à capacidade de adaptação às práticas de gestão das organizações; (iii) o personalismo, expressado pelas relações de cordialidade, confiança e lealdade que orientam os interesses individuais e coletivos; e (iv) o paternalismo, que corresponde à autoridade camuflada sob a forma paternal (BRESLER, 2000; ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003; PRADO, 2005; PIRES, MACÊDO; 2006; CHU; WOOD JR., 2008; FLACH, 2012;).

Freitas (1997) destaca ainda a hierarquia das relações, de modo que a sociedade passa a se estruturar em diferentes camadas de classe em que negociam entre si por condições mínimas para atender as suas necessidades; o patriarcalismo, marcado pela ambiguidade das relações empregador-empregado e dos laços pessoais e de amizade; o afetismo, em que os brasileiros buscam trazer a intimidade para as relações formais; o sensualismo, usado como uma forma de obter aquilo que se deseja nas relações pessoais; o aventureiro, que seria o oposto do trabalhador ou aquele que leva a vida de ócio; e a malandragem, em que o malandro é o sujeito esperto capaz de contornar as situações para obter vantagens para si mesmo. Como resultado desses traços, surge o termo: “jeitinho brasileiro”.

Para Da Matta (1984), o “jeitinho” representa o meio termo de uma estrutura nacional marcada, por um lado, pelas leis universais, em que o sujeito é o indivíduo e, por outro lado, pelas relações pessoais, em que o sujeito é a pessoa. Em outras palavras, para o autor, o “jeitinho” é um modo pacífico de relacionar o indivíduo e a pessoa, o pessoal e o impessoal, o “pode” e o “não pode”, em que se faz uso do personalismo e de fatores externos à determinada situação para se obter uma solução satisfatória.

Partindo do pressuposto de que o “jeitinho” consiste em um traço histórico enraizado na cultura brasileira, que pode se dar tanto por meio de ações pacíficas para a obtenção de vantagens, quanto através de crimes de corrupção, para atingir o objetivo proposto, faz-se necessário explorar as características dos jovens que fazem parte da Geração Y e como eles percebem as condutas ilícitas cotidianas e organizacionais.

## **3. A caracterização da Geração Y**

Segundo Erickson (2011, p. 04) a palavra geração pode ser definida como “um grupo de pessoas que, com base na faixa etária, compartilham não só uma localização cronológica na história, mas também as experiências a elas associadas”. Logo, o principal pressuposto é o de que

cada geração compartilha um conjunto específico de crenças, valores e prioridades que influenciam os comportamentos, decisões e a conduta de seus membros (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011).

De acordo com as premissas de Oliveira (2010), os integrantes da Geração Y nasceram entre os anos de 1980 e 1999 e, ao contrário das gerações anteriores, possuíam um convívio familiar estruturado e flexível. Filhos de pais superprotetores, os representantes dessa geração foram criados “com uma dose saudável de autoestima e dentro da mentalidade ‘você pode ser o que quiser’” (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p.2). Em decorrência de sua infância e adolescência, os jovens da Geração Y são “curiosos, hiperativos, geralmente pouco preconceituosos, comunicativos e quase sempre ambiciosos” (OLIVEIRA, 2010, p.14).

Por essas características, no contexto brasileiro, os jovens são mais propensos a burlar regras para atingirem interesses próprios, com relação aos mais velhos. Em uma pesquisa realizada por Almeida (2007), 70% dos respondentes com idade de 18 a 24 anos afirmaram que já se utilizaram do “jeitinho brasileiro” para obter alguma vantagem.

#### **4. Aspectos metodológicos**

Para alcançar o objetivo deste estudo, optou-se por uma abordagem quantitativa (VIEIRA, 2002) por meio de uma *survey*, aplicada on-line através de convites por correio eletrônico e mídias sociais, direcionada para graduandos e graduados nos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Gestão da Informação de diversos lugares do país, nascidos entre os anos de 1980 e 1999. No total, foram obtidas 472 unidades amostrais.

Inicialmente, foi questionado se o respondente, em algum momento, já “deu um jeitinho” para ajudar alguém, se já pediu alguém para “dar um jeitinho” ao seu favor e se já “deu um jeitinho” para conseguir algo para si mesmo, sendo que essas questões foram baseadas no estudo de Almeida e Young (2007) para que fosse possível realizar possíveis comparações.

Foram apresentadas aos participantes 22 situações (11 que ocorrem no cotidiano e 11 que acontecem no contexto organizacional) e pedido que classificassem, de acordo com suas opiniões individuais, se cada situação enquadrava-se como “jeitinho” = 1 (táticas criativas para contornar regras ou convenções, como resultado da burocratização, sem ganho pecuniário ou imaterial, sem prejuízos para terceiros e tolerável pela sociedade), malandragem = 2 (artimanhas para se obter vantagens, muitas vezes prejudicando terceiros e sendo não tolerável pela sociedade) ou corrupção = 3 (algo que a sociedade considera como execrável e a lei o tipifica como crime, com ganho pecuniário ou levando a terceiros a perdas pecuniárias).

Para desenvolver o bloco de situações ilícitas que acontecem no dia a dia, foi baseada em dados secundários, por meio da busca por más condutas praticadas por uma grande parcela da população brasileira em reportagens dos *websites* BBC (BARBA, 2012), Terra (SANTOS, 2015) e O Globo (O GLOBO, S. D.) As situações referentes às atividades ilícitas que ocorrem dentro das organizações, foram baseadas e adaptadas a partir do estudo de Borini e Grisi (2009), que tiveram por objetivo identificar a presença de diferentes tipos de corrupção que acontecem no âmbito organizacional de micro e pequenas empresas.

## 5. Análise e discussão dos resultados

### 5.1 Caracterização da amostra

Obtiveram 472 respondentes, sendo que o público feminino foi de 58,5% e o masculino de 41,5%. A média de idade dos participantes foi de 24,45 anos, considerando, sendo a idade mínima pesquisada foi de 18 anos e a idade máxima de 36 anos. No que se refere ao estado civil, 82,7% dos respondentes declararam estarem solteiros;

A amostra contemplou ainda respondentes de todas as regiões do país, sendo que 53,0% habitam a região Sudeste, seguidos de 17,1% da região Sul, 14% da região Nordeste, 12,3% da região Centro-Oeste e 3,7% na região Norte. A maior parte da amostra (33,9%) declarou possuir renda familiar de R\$ 3.520,01 até R\$ 8.800,00 e 23,6% possuem renda familiar de R\$ 1.760,01 até R\$ 3.520,00. Com relação à escolaridade, 68,1% encontram-se cursando o ensino superior. Quanto ao curso de origem, 56,7% afirmaram estar cursando ou ter cursado Administração (Pública ou de Empresas), Ciências Contábeis (25,6%) e 17,7% Gestão da Informação.

Também foi solicitado aos participantes que informassem sua ocupação. O perfil da amostra é composto por 53,2% de estudantes ou estagiários e 22,7% são profissionais, representando os futuros e atuais gestores.

### 5.2 Análise da relação entre as práticas ilícitas cotidianas e organizacionais

Ao serem questionados se já “deram um jeitinho” para ajudar alguém, 75,9% dos respondentes alegaram que sim. Além disso, 67,8% dos participantes afirmaram já terem pedido para alguém “dar um jeitinho” ao seu favor e 66,5% já “deram um jeitinho” para conseguir algo para si mesmos. Isso mostra que uma presença significativa da amostra já utilizou a criatividade para quebrar alguma norma ou regra social, de forma a obter alguma vantagem, fosse em benefício próprio ou de terceiros (VIEIRA; COSTA; BARBOSA, 1982; MOTTA, 1996; MOTTA; ALCADIPANI, 1999; MOTTA, 2003). Em uma pesquisa realizada por Almeida (2007), 70% dos respondentes com idade de 18 a 24 anos afirmaram que já se utilizaram do “jeitinho brasileiro” para obter alguma vantagem. De acordo com o autor, isso se justifica pelo fato de lidarem com um número menor de oportunidades, dada a volatilidade do mercado. Além disso, pode ser explicado pelo fato do “jeitinho” ser percebido como uma forma de contornar a burocracia, o que, conforme Freitas (1997), é um traço cultural da sociedade brasileira, dada a flexibilidade existente nas relações sociais.

No intuito de verificar a percepção dos participantes sobre as condutas ilícitas cotidianas foi solicitado que eles classificassem essas situações em jeitinho, malandragem ou corrupção. Esperava-se, para cada situação, um valor baixo para o jeitinho e alto para malandragem ou corrupção, pois o número de situações foi delimitado a partir da análise daquilo que se configura em atos considerados como crime (determinado em lei) e aqueles que não chegam a ser crimes, mas não são moralmente aceitos. Na Tabela 1 encontram-se a frequência (%) das respostas.

Dessas situações, observa que os atuais e futuros gestores vêm como malandragem e corrupção a maioria delas, sendo que três se destacam como altamente negativas: C6 (deixar de devolver troco), tipificado como crime de fraude; C3 (estacionar em vaga de idosos) e C11 (Negociar a CNH) que se configura em crime de falsidade ideológica. Em contrapartida, os pesquisados demonstraram alta tolerância, tipificando como jeitinho e não como pejorativo, três

principais condutas ilícitas: C7 – baixar conteúdo da internet, considerado crime de pirataria; C10 – Desembrulhar equipamentos para burlar a fiscalização e C2 – furar fila em um evento, que se constitui em um evento não criminoso, porém moralmente incorreto.

Tabela 1  
**Classificação das Situações Ilícitas Cotidianas (%)**

| Sigla | Situações Cotidianas  | Jeitinho | Malandragem | Corrupção | Total % |
|-------|---|----------|-------------|-----------|---------|
| C1    | Pegar carteirinha de estudante emprestada                                   | 25,42    | 33,26       | 41,31     | 100,00  |
| C2    | Furar fila em um evento.  | 40,47    | 48,09       | 11,44     | 100,00  |
| C3    | Estacionar em vaga de idoso sem autorização.                                | 5,08     | 56,36       | 38,56     | 100,00  |
| C4    | Subornar um policial para evitar multas.                                    | 4,03     | 13,14       | 82,84     | 100,00  |
| C5    | Colar em uma prova.   | 28,60    | 45,34       | 26,06     | 100,00  |
| C6    | Deixar de devolver o troco  | 1,69     | 55,51       | 42,80     | 100,00  |
| C7    | Baixar conteúdo de entretenimento por meio de <i>sites</i> piratas.         | 59,53    | 24,79       | 15,68     | 100,00  |
| C8    | Copiar trabalhos encontrados na Internet.                                   | 24,36    | 41,95       | 33,69     | 100,00  |
| C9    | Desembrulhar equipamentos comprados no exterior para burlar a fiscalização. | 45,55    | 27,75       | 26,69     | 100,00  |
| C10   | Falsificar um atestado médico para justificar a falta ao trabalho           | 17,58    | 37,92       | 44,49     | 100,00  |
| C11   | Negociar a compra da Carteira Nacional de Habilitação (CNH).                | 5,30     | 7,42        | 87,29     | 100,00  |

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação às situações organizacionais, os resultados estão demonstrados na Tabela 2. Observa-se que, com exceção da variável O9 – Vender produtos abaixo do preço para quebrar a concorrência, os respondentes consideram as outras alternativas como práticas de malandragem ou corrupção.

Tabela 2  
**Classificação das Situações Ilícitas Organizacionais (%)**

| Sigla | Situações Organizacionais                                    | Jeitinho | Malandragem | Corrupção | Total % |
|-------|--|----------|-------------|-----------|---------|
| O1    | Oferecer dinheiro a um fiscal para não ser multado           | 2,54     | 4,87        | 92,58     | 100,00  |
| O2    | Oferecer dinheiro a um fiscal para garantir uma licença.     | 1,91     | 2,97        | 95,13     | 100,00  |
| O3    | Comprar mercadorias desviadas.                               | 4,87     | 16,10       | 79,03     | 100,00  |
| O4    | Comprar produtos de empresas envolvidas em corrupção.        | 13,98    | 25,64       | 60,38     | 100,00  |
| O5    | Sonegar impostos.  | 5,72     | 9,32        | 84,96     | 100,00  |
| O6    | Vender produtos sem emitir nota fiscal.                      | 7,84     | 15,68       | 76,48     | 100,00  |
| O7    | Dar desconto por meio do faturamento sem impostos.           | 10,81    | 20,76       | 68,43     | 100,00  |
| O8    | Vender produtos com qualidade inferior com relação ao preço. | 8,47     | 59,53       | 31,99     | 100,00  |
| O9    | Vender produtos com um valor muito abaixo do mercado.        | 56,36    | 31,99       | 11,65     | 100,00  |
| O10   | Vender produtos omitindo informações.                        | 6,14     | 48,31       | 45,55     | 100,00  |
| O11   | Criar empresa fantasma para contabilizar                     | 1,91     | 5,08        | 93,01     | 100,00  |

Fonte: Dados da Pesquisa

Por fim, com o intuito de comparar as situações cotidianas e organizacionais foi calculado um índice médio das respostas, variando de 1 (jeitinho) a 3 (corrupção). Obteve-se o índice de

2,18 para as situações de cotidiano e 2,56 para as organizacionais, demonstrando que, no ambiente empresarial há menor tolerância para condutas ilícitas e que, no cotidiano, algumas são aceitas e consideradas apenas um jeito criativo de burlar as regras.

Os índices médios cotidianos e organizacionais em relação às variáveis demográficas levaram às seguintes alterações: As mulheres (2,60) tendem a serem mais rigorosas em relação à conduta ilícitas organizacionais que os homens (2,50). Segundo Hernandez (2010), as mulheres se envolvem menos em práticas ilícitas relacionadas à corrupção, se comparadas aos homens. A percepção se torna mais rigorosa e negativa, com as situações cotidianas, com o avanço da idade: sendo 2,13 para a faixa de 18 a 22 anos e indo para 2,29 para os indivíduos de 33 a 37 anos. Contudo, no que tange às práticas organizacionais, somente os mais jovens (18 a 22) possuem uma visão mais rigorosa (2,88) enquanto que depois que ingressam no mercado de trabalho a média tende a diminuir, ficando em torno de 2,56. Em relação ao tipo de curso não houveram diferenças significativas em relação ao ambiente organizacional, contudo em relação ao cotidiano, os administradores (2,15) tenderam a serem menos tolerantes que os contabilistas (2,20) e gestores da informação (2,21).

Os dados revelaram ainda que em relação à situação de trabalho e cargo os que possuem trabalho são mais rigorosos (2,26) quando comparados aos desempregados (2,05) em relação às situações cotidianas, já nas empresariais o destaque foi para os empreendedores (2,43) que se mostraram mais tolerantes que os profissionais que atual nas organizações (2,59). Isso pode ser explicado por que talvez ser dono do próprio negócio implica em ter suas próprias regras. Em relação às regiões, o Norte se mostrou mais tolerante às situações cotidianas (2,08) que as demais regiões, com média em torno de 2,20, contudo nas questões organizacionais não houve destaques.

Finalmente, observou-se que: (h) em relação ao estado civil, os solteiros são mais tolerantes (1,18) com as práticas ilícitas no cotidiano e nas questões organizacionais, 1,18 e 2,18, respectivamente, que os casados (2,20 e 2,57), talvez em função do pouco compromisso nessa fase da vida. (i) Não houveram diferenças significativas em relação à escolaridade e renda familiar nas práticas cotidianas e organizacionais, talvez por que o público estivessem com formação próxima (graduando ou graduados) e pertencerem a uma classe econômica próxima, mas que sugere uma investigação mais ampla futuramente, quando pesquisados outros públicos.

Os estudos de Johnston (1989), Gibbons (1989) e Bradburn (1983) encontram forte relação positiva entre os aspectos sociodemográficos e os índices de percepção sobre condutas ilícitas ou de corrupção. Para os autores, a chance de um entrevistado tachar um ato como corrupto era influenciada pelo seu perfil socioeconômico, nível de escolaridade, cultura política e local de residência.

## **6. Considerações finais**

Objetivou-se, com este trabalho, verificar como os atuais e futuros profissionais da Geração Y percebem as diferentes condutas ilícitas no seu cotidiano e, também, no ambiente organizacional. Foi possível evidenciar que a percepção dos atos de corrupção é influenciada pelas características demográficas dos indivíduos. Os resultados evidenciaram uma maior percepção negativa em relação às condutas ilícitas que ocorrem no ambiente organizacional que no cotidiano, sendo mais toleráveis. Ademais, é possível notar que, os membros da Geração Y se

utilizam do “jeitinho brasileiro” em diversas circunstâncias, seja pedindo para alguém, para ajudar alguém ou para si mesmos.

Espera-se que este estudo ofereça contribuições teóricas que permitem incitar debates e prover parâmetros para outros estudos acerca da relação entre os valores culturais brasileiros e as práticas de corrupção como também permita, aos gestores refletir sobre possíveis atitudes que podem ser adotadas para promover mudanças com relação às atividades ilícitas que acontecem no âmbito organizacional, incluindo a conscientização acerca dos valores éticos e morais.

Contudo, algumas limitações devem ser ressaltadas. A escolha de uma abordagem quantitativa e de uma amostra não-probabilística, de certa forma, não permite tecer generalizações. Além disso, para algumas relações, não foi possível inferir outros fatores que afetam a percepção dos respondentes, uma vez que a pesquisa se limitou a áreas de formação superior preestabelecidas e foi realizada somente com jovens da Geração Y. Nesse sentido, sugere-se para futuras pesquisas uma ampliação da população, incluindo pessoas de diferentes idades e de outros cursos ligados à gestão, além de estudos qualitativos em profundidade.

## Referências

- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.
- ALMEIDA, A. C.; YOUNG, C. Corrupção: com jeitinho parece que vai. In: ALMEIDA, A. C. **A cabeça do brasileiro**. Rio de Janeiro, 2007.
- BARBA, M. D. Lista aponta 10 'práticas de corrupção' do dia a dia do brasileiro. **BBC Brasil**, 4 nov. 2012. Disponível em: <[http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2012/11/121024\\_corrupcao\\_lista\\_mdb.shtml](http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2012/11/121024_corrupcao_lista_mdb.shtml)>. Acesso em: 18 ago. 2016.
- BORINI, F. M.; GRISI, F. C. A corrupção no ambiente de negócios: survey com as micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Revista de Administração - RAUSP**, v. 44, n. 2, p. 102-117, 2009.
- BRADBURN, N. M. Response Effects. In: ROSSI, P. H.; WRIGHT, J. D.; ANDERSON, A. B. **Handbook of Survey Research**. New York: Academic Press, 1983.
- BRESLER, R. O pai e as organizações: práticas de poder no Brasil. **Organização & Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 125-140, 2000.
- CHIUZI, R. M.; PEIXOTO, B. R. G.; FUSARI G. L. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. **Temas em Psicologia**, v. 19, n. 2, p. 579-590, 2011.
- CHU, R. A.; WOOD JR, T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 969-991, 2008.
- DA MATTA, R. **O que faz o Brasil, Brasil?**. Rio de Janeiro: Rocco, 1984.
- ERICKSON, T. **E Agora Geração X? Como se manter no auge profissional e exercer liderança plena numa época de intensa transformação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- FLACH, L. O jeitinho brasileiro: analisando suas características e influências nas práticas organizacionais. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 12, n. 3, p. 299-514, 2012.
- FREITAS, A. B. de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, p. 38-54, 1997.



- GIBBONS, K.M. Toward an attitudinal definition of corruption. In: HEIDENHEIMER, A.J.; JOHNSTON, M; LEVINE, V. **Political Corruption: A Handbook**. New Brunswick: Transaction, p. 165-171, 1989.
- HERNANDES, P.P. Combate à corrupção no Brasil: análise sob a ótica da contabilidade. In: **6º Concurso de Monografias da CGU**, p. 11-54, 2010. Disponível em: <<http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/premios/premios-realizados/pasta-concurso-de-monografias-da-cgu/concurso-de-monografias-da-cgu-2011/universitarios/1-lugar>>. Acesso em: 18 Ago. 2016.
- JOHNSTON, M. Corruption and political culture in Britain and the United States. **Innovation**, v.2, n.4, p.417-436, 1989.
- LIPKIN, N.; PERRYMORE, A. **A Geração Y no trabalho: Como lidar com a força que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MOTTA, F. C. P. **Cultura e organizações no Brasil**. São Paulo: Núcleo de Pesquisas e Publicações EAESP/FGV. 1996. 18 p. Relatório de pesquisa.
- MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas**, v. 30, n. 1, p. 6-12, 1999.
- MOTTA, F. P. Organizações e sociedade: a cultura brasileira. **Organizações & Sociedade**, v. 10, n. 26, p. 13-17, 2003.
- O GLOBO. Confira 15 páticas de corrupção cotidianas. **O Globo**, [S.D.]. Disponível em: <<http://infograficos.oglobo.globo.com/brasil/confira-15-praticas-de-corrupcao-cotidianas.html>>. Acesso em 18 ago. 2016.
- OLIVEIRA, S. **Geração Y: O nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.
- PRADO, M. C. A. **'Jeitinho' e cultura organizacional brasileira: ultrapassando a abordagem de integração**. São Paulo, FGV-EASP/GVPesquisa. 2005. 60p. Relatório de Pesquisa.
- SANTOS, F. Veja 10 exemplos de corrupção no cotidiano do brasileiro. **Terra**, 19 mar. 2015. Disponível em: <<https://noticias.terra.com.br/brasil/politica/veja-10-exemplos-de-corrupcao-no-cotidiano-do-brasileiro,880b6c891fd2c410VgnVCM20000099cceb0aRCRD.html>>. Acesso em: 18 ago. 2016.
- SANTOS, R. A; GUEVARA, A. J. H; AMORIM, M. C. S. Corrupção nas organizações privadas: análise da percepção moral segundo gênero, idade e grau de instrução. **Revista de Administração – RAUSP**, v. 48, n. 1, p. 53-66, 2013.
- VIEIRA, C. A.; COSTA, F. L. da; BARBOSA, L. O. O 'jeitinho' brasileiro como um recurso de poder. **Revista de Administração Pública**, v. 16, n. 2, p. 5-31, 1982.
- VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, v.5, n. 1, p. 61-70, 2002.