



ISSN on-line: 2238-4170  
<http://periodicos.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea>  
Gestão Contemporânea, Vila Velha, v.11, n.1, p. 25-44, jun. 2021.

## ARTIGO ORIGINAL

### FAVORITISMO, TRIBALISMO E NEPOTISMO: IMPLICAÇÕES COTIDIANAS E ORGANIZACIONAIS

## ORIGINAL ARTICLE

### FAVORITE, TRIBALISM AND NEPOTISM: DAILY AND ORGANIZATIONAL IMPLICATIONS

**Denilson Aparecida Leite Freire<sup>1</sup>**

Universidade Federal de Uberlândia - UFU, Brasil

#### Resumo

Em um cenário extremamente competitivo, as pessoas e as organizações tendem a proteger e a beneficiar seus familiares e conhecidos em detrimento de pessoas, muitas vezes, mais qualificadas, o que pode trazer graves prejuízos ao clima organizacional ou às relações interpessoais dos envolvidos. Com o intuito de analisar tais impactos, esse artigo levanta a percepção dos indivíduos acerca das práticas de favoritismo, tribalismo e nepotismo tanto no seu cotidiano, quanto nas práticas organizacionais, verificando como os pesquisados as percebem e as diferenciam. Para o alcance desse objetivo é utilizada uma pesquisa do tipo *survey* com indivíduos maiores de 18 anos e que possuem um papel ativo na economia. Os dados revelam que quase um terço da amostra já praticou ou foi beneficiada pelo favoritismo. Além disso, 54,6% dos pesquisados afirmaram ter presenciado a contratação ou bonificação de pessoas via o favoritismo. Por fim, o estudo revela traços de conformismo e aceitação desses fenômenos por parte dos pesquisados, bem como eles veem, como favoritismo ou preconceito, as diferenças sociais tais como o sistema de quotas.

**Palavras-chave:** Meritocracia. Nepotismo. Favoritismo. Tribalismo.

#### Abstract

In an extremely competitive scenario, people and organizations tend to protect and benefit their families and acquaintances to the detriment of people, often more qualified, which can cause serious damage to the organizational climate or to the interpersonal relationships of those involved. In order to analyze such impacts, this article raises the perception of individuals about the practices of favoritism, tribalism and nepotism both in their daily lives and in organizational practices, verifying how the respondents perceive and differentiate them. To achieve this goal, a survey is used with individuals over 18 years of age and who have an active role in the economy. The data reveal that almost 1 third of the sample has already practiced or benefited from favoritism. In addition, 54.6% of those surveyed claimed to have witnessed the hiring or bonus of people via favoritism. Finally, the study reveals traces of conformity and acceptance of these phenomena by those surveyed, as well as how they see, as favoritism or prejudice, social differences such as the racial quota system.

**Keywords:** Meritocracy. Nepotism. Favoritism. Tribalism.

---

<sup>1</sup> Mestre e doutorando em Administração. E-mail: [denilson.freire@hotmail.com](mailto:denilson.freire@hotmail.com).

## INTRODUÇÃO

Muitas são as tentativas de explicar quais os fatores influenciam na tomada de decisão por parte das pessoas e das organizações no momento de se contratar, recompensar ou mesmo beneficiar um indivíduo pelo seu desempenho. Nessas situações há sempre uma discussão se o indivíduo obteve o benefício pelo reconhecimento do seu próprio mérito ou se tratou-se de uma questão de favoritismo ou de nepotismo.

Nepotismo se diz da prática de beneficiar familiares dando-lhe cargos e status apenas pela condição sanguínea, sem o devido mérito. Já o favoritismo possui a mesma conotação embora aplicada a pessoas conhecidas e amigas e não familiares. Uma variação do favoritismo, encontrada nas pesquisas, foi o tribalismo que se trata do favorecimento de uma pessoa por ela pertencer a um mesmo grupo de referência (ARASH; TUMER, 2008).

Ressalta-se que apesar das práticas de favoritismo, tribalismo e nepotismo ocorrerem mais visivelmente no ambiente empresarial, elas também podem ocorrer no cotidiano das pessoas, seja beneficiando um familiar ou um amigo nas atividades diárias. Segundo Bute (2011), essas práticas são muito comuns no meio empresarial e no cotidiano das pessoas e ao estudar estes temas pode-se trazer contribuições para o debate no sentido de tentar minimizar seus impactos na vida das pessoas e das organizações.

O autor cita, exemplificando a questão no meio empresarial, que por mais que o departamento de recursos humanos saiba destes problemas e tente minimizar a ocorrência do favoritismo, do tribalismo e do nepotismo, este departamento não consegue evitá-los, ainda mais se a tomada de decisão vier da alta direção, o que pode trazer graves consequências para o clima organizacional.

De acordo com Kim et al. (2013), dar privilégios a algumas pessoas pode inquietar os outros ao redor, levando-os a desenvolverem uma falta de confiança nas pessoas e nas práticas organizacionais, o que pode gerar insatisfação, desmotivação e queda no desempenho.

Além disso, tais práticas podem ser consideradas como uma forma criativa e inofensiva de burlar as regras sociais e organizacionais, denominadas nesse trabalho de “improvisação” ou podem ser vistas como atos motivados pela intenção de se dar bem às custas dos outros (“atos de enganação”) ou mesmo de corrupção e que trazem consequências negativas.

Dessa forma, esse trabalho levantou a percepção dos indivíduos acerca das práticas de favoritismo, tribalismo e nepotismo tanto no cotidiano das pessoas, quanto nas práticas organizacionais, verificando como os pesquisados as percebem e as diferenciam (atos de improvisação, atos de enganação ou atos de corrupção) em relação ao seu dia-a-dia.

Para isso, foi realizado um levantamento teórico para fundamentar a pesquisa e para a execução dela foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa, online, utilizando-se do método *Survey*. O instrumento procurou levantar as possíveis ocorrências desses fenômenos em diversos aspectos da vida dos entrevistados. O questionário foi aplicado a indivíduos maiores de 18 anos e que estivessem trabalhando, sejam eles gestores ou colaboradores, independente do ramo de atuação. Os dados foram analisados por meio de análise fatorial exploratória e pela estatística descritiva.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Com o aumento da competitividade das pessoas e das organizações, observa-se uma possível tendência ao emprego das práticas de nepotismo e favoritismo, no intuito de beneficiar familiares e amigos em detrimento de indivíduos mais qualificados, o que pode estar comprometendo as relações pessoais e profissionais.

Dessa forma, compreender como tais fenômenos são percebidos no ambiente organizacional e no cotidiano pode contribuir para a busca de uma gestão mais profissional e menos tendenciosa. O primeiro passo, nessa tentativa de

compreensão, é buscar o significado desses conceitos e como eles podem influenciar as relações humanas e organizacionais.

Apesar do favoritismo e o nepotismo serem considerados como sinônimos por alguns profissionais, academicamente, são construtos diferentes. Aparentemente, o nepotismo é uma das possíveis manifestação do favoritismo.

De acordo com Arash e Tumer (2008), o favoritismo pode possuir dois significados diferentes:

- (i) a inclinação para favorecer uma pessoa ou grupo em detrimento de outros, e
- (ii) um tratamento preferencial concreto daqueles a quem se tem conexões pessoais, tais como parentes, amigos, vizinhos ou outros conhecidos.

Nesse sentido, a primeira definição, por ser mais abrangente, tratar-se-ia de todas as práticas que favorecessem uma pessoa ou a um grupo, sem vinculação familiar, já a segunda definição diferencia-se por ser aplicada exclusivamente às pessoas da mesma família.

Para Keles et al (2011), o aparecimento da palavra favoritismo ocorreu em torno de 1840, sendo compreendido como a capacidade ou o desejo de se fazer amigos e de se tornar favorito entre eles. Esse conceito, entretanto, ganhou uma nova conotação em 1953 quando o termo favoritismo passou a ser relacionado, dentro da política no governo Truman, como a prática de favorecer amigos, nomeando-os para os principais cargos de seu governo, sem levar em consideração as suas qualificações.

Esses autores cunharam, na época, o termo compadrio, ou seja, o apadrinhamento de pessoas dando-lhe status e benefícios por pertencerem ao mesmo círculo de amizades. Assim, o apadrinhamento também era uma forma de favoritismo muito utilizado na época e até mesmo nos dias atuais. No cotidiano, é comum as pessoas convidarem amigos para apadrinharem os seus filhos, tornando-os corresponsáveis pela educação e, conseqüentemente, tais padrinhos, no futuro,

poderão beneficiar seus afilhados de muitas maneiras, como por exemplo, fornecendo bons cargos a eles.

Na vida cotidiana é até bem-vista a questão do favoritismo, contudo, no meio organizacional tal prática pode trazer graves consequências. Segundo Bute (2011), beneficiar é uma forma de corrupção e essa se sobressai principalmente nas áreas públicas.

O termo nepotismo derivou-se do radical *nepos*, palavra latina que significa "sobrinho". Originalmente a palavra aplicava-se exclusivamente ao âmbito das relações do sumo sacerdote, ou papa. Durante a idade média era comum os papas darem cargos aos seus sobrinhos, que eram denominados de cardeais sobrinhos.

Atualmente o termo se tornou genérico para qualquer prática que beneficie um familiar, sendo usado principalmente na obtenção de um cargo ou função por um indivíduo sem o devido processo seletivo, nos processos de promoção independentemente do nível de competência (KIM et al, 2013).

O nepotismo é definido como a obtenção, por um indivíduo, de recrutamento, promoção, provisão de condições de trabalho favoráveis e ganhos semelhantes, independentemente do seu conhecimento, capacidades, competências, nível e experiência, mas devido aos seus laços de parentesco (OZSEMERCI, 2003 apud KELES et al., 2011).

A ocorrência do nepotismo se dá principalmente na administração pública, nas quais os políticos eleitos tendem a beneficiar parentes com cargos públicos. Trata-se, no Brasil, de crime quando aplicado ao setor público e existem três legislações para isso: (i) **lei complementar 097/2007**, aprovada pela Assembleia Legislativa e sancionada pelo governador Eduardo Campos, do estado de Pernambuco; (ii) **decreto federal nº 7.203** de 4 de junho de 2010, que dispõe sobre a vedação do nepotismo no âmbito da administração pública federal e (iii) **13ª Súmula Vinculante, do Supremo Tribunal Federal (STF)**, aprovada em 21 de agosto de 2008, que proíbe o nepotismo nos Três Poderes, no âmbito da União, dos estados e municípios.

No setor privado, o nepotismo ocorre principalmente nas empresas familiares. De acordo com Bute (2011), o nepotismo possui grande incidência nessas empresas, devido ao fato de seus fundadores sentirem a necessidade de preservação da raiz familiar e da manutenção do poder.

Se examinarmos os estudos sobre empresas familiares, veremos que eles geralmente são organizações sociais com fins lucrativos criados por indivíduos que têm relações de parentesco e de negócios uns com os outros que se reúnem para produzir um produto ou serviço. Um ou mais membros da família estão em posições efetivas na gestão de empresas familiares. O compromisso da força de trabalho familiar com a organização e fortes vínculos familiares são sugeridos como importante vantagem competitiva da maioria dessas empresas (KELES et al, 2011, p. 9).

Arash e Tumer (2008) enfatizam que o nepotismo e do favoritismo, no setor privado, não constitui um problema quando apenas duas pessoas estão envolvidas. Um empreendedor, por exemplo, é livre para empregar apenas os membros da sua família ou conhecidos. Sua decisão possivelmente cria desvantagens para outras pessoas, mas o empresário se encarrega do risco.

Essas ações de favorecimento, contudo, apesar de não serem consideradas crime no setor privado, é totalmente antidemocrática e podem trazer graves problemas na gestão. De acordo com Ricca (1998), quando há a prática do nepotismo e do favoritismo nas empresas familiares sem que sejam resultados de processos seletivos ou admissionais competentes, haverá, com certeza, problemas na administração dessas empresas.

Outra forma de favoritismo encontrada durante os estudos e que será aplicada à pesquisa é o tribalismo. Trata-se de uma derivação do favoritismo enquanto prática que irá beneficiar pessoas não familiares.

O tribalismo é a inclinação para favorecer pessoas de uma mesma tribo/grupo na forma de amigos ou conhecidos, desde que estes compartilhem das mesmas preferências políticas, sociais, ou que possuem conhecimentos e habilidades parecidos (KIM et al, 2013; UTSTEIN ANTI-CORRUPTION RESOURCE CENTER, 2005).

Dentro das práticas de tribalismo podem ser citados: a contratação de pessoas que pertencem a uma mesma religião, a indicação de um amigo do clube de futebol para ganhar um prêmio, dentre outras.

Têm-se, assim, três construtos que derivam do favoritismo: o favoritismo comum (preferência a amigos e conhecidos) e que será tratado apenas por “favoritismo”, o “nepotismo” (preferência para um familiar) e o “tribalismo” (preferência por indivíduos que pertencem a um mesmo grupo de referência).

Esses fenômenos são difíceis de controlar, especialmente em culturas que colocam e valorizam as relações interpessoais, não levando em conta as qualificações (KIM et al, 2013). De acordo com Barros e Prates (1996), alguns dos traços culturais que facilitam a ocorrência desses fenômenos são: a concentração de poder; o personalismo; o paternalismo e a postura de espectador, ou seja, passiva dos agentes que participam dessa cultura. Além disso, as práticas de favoritismo, nepotismo e tribalismo são mais utilizadas em países em desenvolvimento do que em países desenvolvidos (BOADI, 2000).

Para Abdalla e Magharabi-Raggad (1998), favoritismo (e tribalismo) e nepotismo são ações desaprovadas e não profissionais e as dificuldades para a superação dessas práticas, seja no ambiente organizacional ou no cotidiano, se dão basicamente por quatro condições: (i) os desincentivos para que os indivíduos mudem o seu comportamento, (ii) a falta de consciência, (ii) a força dos valores e normas socioculturais, e (iv) a oposição a mudança por uma elite influente (KIM, 2013; ARASH, 2008; ROY, 2006).

Para esses autores, essas práticas podem funcionar como uma antessala para a corrupção e mesmo ser considerada uma prática corruptiva. As pessoas, entretanto, muitas vezes não as veem dessa forma, mas apenas como um traço cultural brasileiro denominado popularmente de “jeitinho brasileiro” e, nesse artigo, denominado de “atos de improvisação”, ou seja, uma forma criativa e inofensiva de burlar a burocracia e obter benefícios pessoais e profissionais para amigos e parentes.

Arash e Tumer (2008) afirmam que é importante diferenciar as práticas de favoritismo de outras formas de corrupção, como a enganação e suborno. Para eles, essas práticas ocorrem por que se baseiam em relações sociais e familiares de longas datas, fundamentadas na confiança e sem nenhuma troca de favores.

O favoritismo é mais implícito, indireto e não especifica obrigação como na questão de troca, suborno ou corrupção. Apesar de a reciprocidade ser também muito importante para o favoritismo, a pessoa que faz um favor a outra não sabe quando e como este último irá retribuir. Em muitas circunstâncias, o destinatário de um favor não deve sequer retribuir ao próprio doador (ARASH; TUMER, 2008). Há outros autores, entretanto que consideram tais práticas como atos de enganação ou mesmo de corrupção.

Tais percepções são importantes para mensurar até que ponto uma sociedade compreende que o favoritismo, o tribalismo e o nepotismo podem ser vistos apenas como uma forma criativa de burlar o sistema (Improvisação) ou se são percebidos como atos de enganação ou de corrupção. Essas percepções podem revelar muito sobre a cultura de um grupo e o porquê da aceitação ou não de tais práticas.

## **METODOLOGIA**

Para se compreender e responder a essa problematização, foi utilizada a pesquisa descritiva, visando analisar o fenômeno como ele ocorre e se desenvolve no grupo pesquisado.

Quanto aos meios foi aplicada uma pesquisa *survey*, que segundo Freitas et al (2000), tem por finalidade realizar a distribuição de certos traços e atributos da população estudada. Seu objetivo é “[...] produzir descrições quantitativas de uma população; fazendo uso de um instrumento predefinido” (FREITAS et al, 2000, p. 105). O instrumento de coleta de dados foi elaborado de acordo com os constructos estudados e as situações foram analisadas em duas categorias: cotidianas e organizacionais, constituindo-se em um questionário que foi aplicado online.



Os pesquisados foram convidados a avaliarem as situações cotidianas e organizacionais atribuindo termos tais como: nepotismo, tribalismo, favoritismo, improvisação, enganação e corrupção. Foi realizado um pré-teste para assegurar a compreensão e uso dos termos.

A amostra, ou seja, os sujeitos a serem pesquisados, foram definidos por critérios escolhidos pelos pesquisadores e que possuíam as seguintes características: ter ou estar trabalhando, ser maior de 18 anos e possuir experiência no mercado de trabalho, sejam eles ocupantes dos cargos de empregado ou empregador, de empresas públicas ou privadas, independente do ramo de atuação.

Para a análise dos resultados foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória a fim de verificar a consistência dos dados e a análise estatística descritiva.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Foram respondidos 127 (cento e vinte e sete) questionários, destes foram obtidos 108 (cento e oito) válidos. Os que foram dispensados não estavam respondidos na totalidade das questões, outros possuíam a mesma numeração em todas as afirmativas e parte deles sem branco.

Foi utilizada análise fatorial exploratória para validar a escala utilizada. Nesse estudo não serão apresentadas todas as tabelas de validação, contudo a escala apresentou um índice de alfa de Crombach superior a 0,60, com KMO = 0,847. Todos os itens da escala obtiveram índices de comunalidades superiores e cargas fatoriais superiores a 0,7, indicando a consistência e qualidade dos itens da escala. Nesse estudo, serão apresentadas as estatísticas descritivas que procuraram compreender a percepção dos pesquisados.

A primeira parte da pesquisa tentou traçar um perfil geral dos pesquisados. Observou-se que 63% dos indivíduos eram do sexo feminino e 40% do masculino. Esse resultado pode enviesar e influenciar na análise geral dos dados, mas não de forma significativa.

Em relação à faixa etária, predominou aqueles que possuíam entre 21 e 40 anos, cerca de 78%, faixa essa correspondente, no Brasil, ao público adulto e que é economicamente ativo. Quanto à escolaridade, os dados apontaram que 45% possuíam ensino superior e 22% de pós-graduados, refletindo o potencial crítico do grupo pesquisado.

Quanto ao tipo de empresa nas quais os participantes trabalham, observou-se que 41,0% trabalham em empresas privadas não familiares, 30,6%, em empresa privada familiar e 24,3% em organizações públicas e do terceiro setor. Esse resultado deve ser levado em conta durante a análise de dados, uma vez que mais de 70% das empresas pesquisadas correspondem ao setor privado. Após levantamento sobre características demográficas do grupo participante, pediu-se para que esses classificassem determinadas situações cotidianas em: “Favoritismo”, “Meritocracia”, “Nepotismo” ou “Tribalismo”. Para facilitar a compreensão foi apresentada uma pequena descrição de cada um desses termos. O objetivo dessas afirmativas foi buscar entender o que as pessoas compreendem daquela classificação, sua familiaridade com os conceitos e percepção das situações apresentadas. A Tabela 1 apresenta a relação das situações apresentadas e a frequência de cada termo indicado pelos participantes.

**Tabela 1 - Análise das Situações Apresentadas**

<b>Questões</b>	<b>Gabarito</b>	<b>% de respostas por item</b>	
1. Priorizar um colega na entrevista de emprego	Favoritismo	<b>Favoritismo</b>	<b>84%</b>
		<b>Tribalismo</b>	<b>9%</b>
		Meritocracia	5%
		Nepotismo	2%
2. Vereador empregar familiares na Prefeitura	Nepotismo	<b>Nepotismo</b>	<b>92%</b>
		<b>Favoritismo</b>	<b>6%</b>
		Meritocracia	2%
		Tribalismo	1%
3. Permitir que um amigo entre na sua frente em uma fila	Favoritismo	<b>Favoritismo</b>	<b>76%</b>
		<b>Tribalismo</b>	<b>19%</b>
		Nepotismo	4%
		Meritocracia	1%
4. Empregar um funcionário devido a seus conhecimentos diferenciados	Meritocracia	<b>Meritocracia</b>	<b>78%</b>
		<b>Favoritismo</b>	<b>15%</b>
		Nepotismo	5%
		Tribalismo	3%
5. Confiar um projeto ou trabalho a um amigo entre outros profissionais	Favoritismo	<b>Favoritismo</b>	<b>72%</b>
		<b>Tribalismo</b>	<b>14%</b>
		Meritocracia	8%
		Nepotismo	6%

6. Recrutar um conhecido apenas por pertencer ao mesmo grupo (igreja, clube, time, ect)	Tribalismo	<b>Tribalismo</b> 72% <b>Favoritismo</b> 15% Nepotismo 10% Meritocracia 3%
7. Privilegiar um familiar para desenvolver um projeto na secretaria de educação	Nepotismo	<b>Nepotismo</b> 77% <b>Favoritismo</b> 18% Tribalismo 4% Meritocracia 2%
8. Recompensar um funcionário pelo cumprimento das metas	Meritocracia	<b>Meritocracia</b> 83% <b>Favoritismo</b> 11% Nepotismo 5% Tribalismo 1%

**Fonte:** Elaborado pelos Autores

Em suma, a pesquisa em relação aos conceitos e interpretação das questões revelou que os conceitos foram bem assimilados por parte dos respondentes. Observa-se que o termo “favoritismo” apareceu em primeiro ou segundo lugar em todas as classificações, isso é, quando o termo não era a principal essência da questão ele se tornava a segunda mais citada. Esse resultado pode estar sendo influenciado por dois fatores: (i) os termos “tribalismo” e “nepotismo” são variações dele e (ii) alguns participantes consideraram que algumas afirmativas eram mais relacionadas ao favoritismo que à meritocracia. Seja como for, o objetivo da questão foi alcançada que foi avaliar a capacidade dos participantes de assimilar e diferenciar os termos.

Em seguida, dando continuidade à pesquisa, solicitou-se que os participantes avaliassem situações organizacionais em relação aos termos, solicitando que eles atribuíssem uma nota a cada situação, escolhendo entre: 1 – discordo totalmente, 2- discordo, 3 – não discordo e nem concordo, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente. O objetivo era verificar se eles já tinham vivenciado ou presenciado situações de favoritismo, nepotismo ou tribalismo. Para facilitar a análise dos dados, foi realizada distribuição por frequência percentual em três categorias: Discordo (1 e 2); Não Concordo, Nem Discordo (3); Concordo (4 e 5) conforme mostra a Tabela 2.

**Tabela 2 – Situações Organizacionais (%)**

Questões	Discordo	Não Concordo Nem discordo	Concordo
1. Você já foi beneficiado com emprego por um parente?	55,6	16,7	27,8
2. Você já foi beneficiado com emprego por um amigo?	67,6	10,2	22,2
3. Você já foi contratado para um trabalho por ser amigo de alguém?	56,5	12,0	31,5
4. Você já empregou alguém por ser seu amigo ou parente?	66,7	9,3	24,0
5. Você já presenciou contratação ou bonificação na empresa que trabalha/trabalhou por meio do favoritismo?	36,1	9,3	54,6
6. Você já foi prejudicado em uma contratação porque havia um candidato que era amigo do recrutador?	55,6	10,2	34,4
7. Você já foi prejudicado em uma bonificação porque a pessoa favorita era amiga do superior?	55,5	18,5	26,0
8. Você já foi prejudicado em uma bonificação, pois o favorito tinha relações de interesses com o superior?	56,5	14,8	28,7
9. Se caso já presenciou ações de favoritismo na empresa em que trabalha/trabalhou, você ou a equipe conversou com o chefe sobre o caso ocorrido?	72,2	11,1	16,7

**Fonte:** Elaborado pelos Autores

Vale ressaltar que por se tratar de uma pesquisa em que levanta a percepção sobre as práticas de favoritismo, espera-se, dentro de uma política ética e responsável da gestão, que os percentuais encontrados para essas práticas sejam baixos.

Os dados, entretanto, revelam que cerca de 30% da amostra já foram beneficiados ou já beneficiaram parentes e amigos. Isso é, quase 1 (um) terço da amostra já praticou ou foi beneficiada pelo nepotismo, favoritismo ou tribalismo.

Outro dado importante é que 54,6% dos pesquisados afirmaram ter presenciado a contratação ou bonificação de pessoas via o favoritismo, isso é, mais da metade da amostra, revelando ser uma prática coerente nas organizações e que pode estar impactando o clima de trabalho nessas organizações.

Interessante observar que, apesar de verificarem a ocorrência de tais práticas, 72,2% afirmaram não conversar ou acionar a alta gestão, inferindo-se que talvez por conivência ou medo. Esse resultado comprova as afirmações de Kim

(2013), Arash (2008) e Roy (2006) que ressaltam que tais situações podem se manter pela força dos valores e normas socioculturais e pela oposição à mudança por uma elite influente. Contudo, os dados contradizem esses mesmos autores ao afirmarem que as pessoas não mudam por falta de consciência, uma vez que mais da metade da amostra constataram estar cientes da situação.

Outro dado que se destaca é que quase 20% não se posicionaram em relação à questão se já se sentiram prejudicados em uma bonificação porque a pessoa favorita era amiga do superior. Infere-se que, talvez quando essa prática ocorreu na empresa, ela não foi explícita a ponto de as pessoas perceberem que alguém foi bonificado por ser amigo da chefia. Seja como for, revela uma possível falta de transparência na gestão dos critérios utilizados para a bonificação, uma vez que os indivíduos poderiam até desconfiar de que alguém foi bonificado por que era amigo, mas não tinham provas e talvez preferiram não se posicionar.

Na penúltima seção foram estabelecidas 20 situações cotidianas e organizacionais e solicitado aos participantes que as classificassem em (a) Favoritismo (incluindo Nepotismo e Tribalismo) (b) Corrupção, (c) Improvisação, (d) Enganação (e) Meritocracia e (f) Preconceito.

O preconceito foi inserido apenas como variável de controle para verificar se os participantes compreenderam os termos anteriores e se sabiam diferenciar deste.

A Tabela 3 traz as frequências de respostas, em percentuais. Optou-se por descrever apenas os termos mais citados em primeiro e segunda posição para facilitar a análise de dados e evitar poluição visual.

**Tabela 3 – Situações Cotidianas e Organizacionais**

Situações	Percentual de Respostas
1. Dar emprego a um amigo	Favoritismo (Nepotismo e Tribalismo) 90% Improvisação 6%
2. Passar o amigo na fila	Enganação 33% Favoritismo (Nepotismo e Tribalismo) 30%
3. No recrutamento é preciso avaliar o candidato em relação à vaga, de acordo com suas competências, habilidades e experiências	Meritocracia 78% Favoritismo (Nepotismo e Tribalismo) 16%

4. Passar cola para um amigo que está precisando de nota	Enganação Corrupção	36% 24%
5. Num processo de licitação, favorecer uma empresa de um conhecido	Corrupção Favoritismo (Nepotismo e Tribalismo)	54% 32%
6. Prefeito empregar sua esposa como secretária	Favoritismo (Nepotismo e Tribalismo) Corrupção	73% 12%
7. Premiar um colaborador pelo seu desempenho	Meritocracia Favoritismo (Nepotismo e Tribalismo)	76% 16%
8. Não recrutar alguém devido sua orientação sexual	Preconceito Corrupção	92% 3%
9. Usar de crianças que não necessitam mais de colo na fila do supermercado	Enganação Improvisação	57% 21%
10. Falsificar documentos para pagar meia entrada no cinema	Corrupção Enganação	49% 30%
11. Preferir um candidato a outro devido sua idade	Preconceito Favoritismo (Nepotismo e Tribalismo)	71% 18%
12. Encontrar uma brecha na lei para agilizar um processo	Improvisação Enganação	38% 21%
13. Dar presentes para conseguir votos	Corrupção Enganação	58% 17%
14. Usar da simpatia para obter o que se quer	Enganação Improvisação	37% 36%
15. Preferir uma determinada etnia em detrimento da outra	Preconceito Favoritismo (Nepotismo e Tribalismo)	70% 21%
16. O sistema de quotas raciais nas universidades	Preconceito Favoritismo (Nepotismo e Tribalismo)	50% 21%
17. Uma academia que somente aceita mulheres	Preconceito Favoritismo (Nepotismo e Tribalismo)	59% 29%
18. Supervalorizar um produto para obter maior lucro	Corrupção Enganação	38% 33%
19. Fingir de doente para obter aposentadoria no INSS	Corrupção Enganação	40% 37%
20. Reservar parte das vagas de um concurso para pessoas deficientes	Favoritismo (Nepotismo e Tribalismo) Preconceito	34% 24%

**Fonte:** Elaborado pelos Autores (2018)

Analisando a Tabela 3 percebe-se que houve coerência entre as situações e os termos classificados nas afirmativas 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 13, 15, 18 e 19. Chama a atenção que quase 30% da amostra consideraram favoritismo a questão de favorecer uma empresa de um amigo em um processo de licitação, um percentual significativo nessa questão que trata claramente de um ato de corrupção. Ressalta-se que dentre as situações que os pesquisados consideraram se tratar apenas de uma forma criativa ou improvisação para burlar as regras, foram: 21% consideraram ser criativo levar crianças ao colo para burlar a fila do supermercado e

38% consideraram ser apenas um simples jeitinho encontrar uma brecha na lei para obter vantagens.

Observou-se que quase 37% consideraram o uso da simpatia para obter o que se quer como enganação e não como uma improvisação de ser, inferindo que os pesquisados não veem com bons olhos sorrisos fáceis no momento da negociação. 50% ou metade da amostra considerou o sistema de cotas raciais como puro preconceito e 21% como favoritismo e não como uma correção do sistema meritocrático atual. Quase 60% consideram uma academia somente para mulheres uma questão preconceituosa e não de meritocracia e conquista. Por fim, 34% acreditam que a reserva de vagas em um concurso para deficientes trata-se de favoritismo.

Esses dados refletem que os pesquisadores demonstraram ter compreendido bem os termos na primeira fase da pesquisa, inferindo que eles classificaram os termos dessa seção com consciência. Dessa forma, os dados da Tabela 3 revelam uma amostra com traços de conformismo com as situações apresentadas e relativa tolerância às práticas de enganação e corrupção, bem como revelaram certo preconceito e falta de informação em relação aos temas sociais: cotas raciais, empoderamento feminino e vagas para deficientes.

Esses resultados merecem maiores aprofundamentos sobre o porquê dessas questões, servindo essa pesquisa apenas para apontar elementos de reflexão sobre as práticas de favoritismo, nepotismo, tribalismo, improvisação, enganação e corrupção presentes na nossa sociedade.

Na última seção da pesquisa buscou-se entender, segundo a percepção dos participantes, as consequências do favoritismo dentro do ambiente de trabalho. Tratava-se de uma questão aberta que permitia múltiplas respostas. As principais respostas em relação às consequências do favoritismo na gestão foram: “Insatisfação”, “Desmotivação” e “Injustiça”, inferindo que os indivíduos que concorrem com pessoas privilegiadas têm pouca possibilidade de serem promovidos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo levantar a percepção dos indivíduos acerca das práticas de favoritismo, tribalismo e nepotismo tanto no seu cotidiano, quanto nas práticas organizacionais, verificando como os pesquisados as percebem e as diferenciam, analisando-as se se tratam de apenas uma improvisação, ou são atos de enganação ou mesmo práticas corruptivas.

A amostra foi predominante feminina (60%), com idade entre 21 a 40 anos e a grande maioria com nível superior.

Os dados revelaram que quase 33% da amostra já praticaram ou foram beneficiados pelo nepotismo, favoritismo ou tribalismo. Além disso, 54,6% dos pesquisados afirmaram ter presenciado a contratação ou bonificação de pessoas via o favoritismo, mas apenas 28% acionaram a alta gestão para falar sobre o tema.

Foi significativa a parcela da amostra que considerou como simples atos de criatividade a questão de usar crianças para burlar a fila do supermercado ou achar brechas na lei para obter vantagens, confundindo atos de enganação com improvisação.

Por fim, o estudo revelou traços de conformismo e aceitação desses fenômenos por parte dos pesquisados, bem como revelou que eles veem como favoritismo ou preconceito questões sociais, tais como as cotas raciais, o empoderamento feminino e as vagas em concursos para deficientes físicos, não avaliando como ajustes meritocráticos feitos ao sistema para incluir essas categorias menos favorecidas.

Espera-se que esses dados possam servir a futuros pesquisadores na tentativa de compreender o porquê da ocorrência desses fenômenos na população e investigar se eles se reproduzem na sociedade como um todo. Caso isso ocorra é preocupante a convivência com atos corruptos e a baixa tolerância às questões sociais presentes no estudo.

O estudo possui algumas limitações: por se tratar de um estudo quantitativo carece de maiores aprofundamentos qualitativos, sugerindo para isso pesquisas



qualitativas em profundidade. Além disso, o número amostral não foi tão significativo, revelando a necessidade de uma amostragem maior e se possível categorizada por faixas de dados demográficos, por setores empresariais, dentre outros.

Sugere-se ainda correlacionar as variáveis com outros constructos tais como cidadania organizacional, ética, valores organizacionais, satisfação, motivação e comprometimento.

Por fim, espera-se que este trabalho sirva como um início de novas pesquisas sobre o favoritismo, nepotismo, tribalismo dentro das organizações, promovendo discussões futuras profundas e aplicáveis à realidade brasileira, buscando equidade dentro das organizações e das outras instâncias da sociedade em geral.

## REFERÊNCIAS

ABDALLA, F. H.; MAGHRABI, S.; RAGGARD, G. B. Avaliação do efeito do Nepotismo na gestão de Recursos Humanos. **International Journal of Manpower**, vol. 19, n. 8, pp. 554-70, 1998.

ARASH, H.; TUMER, M. Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction in the Banking Industry of North Cyprus, **Social Behavior and Personality**, vol.36, n. 9, pp.1237-1250. 2008. Disponível em: <<https://www.sbp-journal.com/index.php/sbp/article/view/1797>>. Acesso em: 21 de maio 2018.

BARBOSA, L. **Igualdade e Meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. 3 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

BUTE, M. The Effects of Nepotism and Favoritism on Employee Behaviors and Human Resources Practices: A Research on Turkish Public Banks. **TODAIE's Review of Public Administration**, vol. 5, n. 1, mar. 2011, pp. 185-208. Disponível em: [http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/f4611695a7046d7\\_ek.pdf?dergi=Review%20o f%20Public%20Administration](http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/f4611695a7046d7_ek.pdf?dergi=Review%20o f%20Public%20Administration)>. Acesso em: 05 jun. 2018.

CHAPUT, A. **The Impact of the Use of Favoritism on Work Groups**, 2012.

Disponível em <[http://digitalcommons.uri.edu/lrc\\_paper\\_series/36/](http://digitalcommons.uri.edu/lrc_paper_series/36/)>. Acesso em: 05 jun. 2018.

DE SOUZA PEDROSO, J.; DA SILVA, K. S.; DOS SANTOS, L. P. Pesquisa descritiva e pesquisa prescritiva. **JICEX**, v. 9, n. 9, 2018. Disponível em:

<<http://santacruz.br/ojs/index.php/JICEX/article/view/2604>>. Acesso em: 05 jun. 2018.

ĐYIİŞLEROĞLU, S. C.; **Empresas familiares em Adana**. 2008. Disponível em:

<<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/sduibfd/article/download/5000122382/5000112687>>. Acesso em: 05 jun. 2018.

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.

Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esoc-1135.pdf>>. Acesso em: 04 jun. 2018.

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, pp. 38-54, 1997.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, pp. 105-112, 2000.

Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/16542/o-metodo-de-pesquisa-survey/i/pt-br>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de**

**métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471p.

HUFF, L.; KELLEY, L. Levels of Organizational Trust in Individualist Versus

Collectivist Societies: A Seven Nation Study. **Organization Science**, vol 14:1, 2003.

Disponível em: <

[https://www.jstor.org/stable/3086035?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/3086035?seq=1#page_scan_tab_contents)>. Acesso em: 29 mai. 2018.

KELES, H. N.; ÖZKAN, T. K.; BEZIRCI, M.. A study on the effects of nepotism, favoritism and cronyism on organizational trust in the auditing process in family

businesses in Turkey. **The International Business & Economics Research Journal**, v. 10, n. 9, p. 9, 2011.

KELES, H. N.; ÖZKAN, T. K.; BEZIRCI, M. **The International Business &**

**Economics Research Journal**; Littleton vol. 10, Ed. 9, pp. 9-16, 2011. Disponível em

<<https://search.proquest.com/openview/bfc26dba8a0c583dc190f48603ebba0a/1?pq-riqsite=gscholar&cbl=54877>>. Acesso em: Acesso em: 29 mai. 2018.

KELES, H. N.; ÖZKAN, T. K.; BEZIRCI, M. "A Study On The Effects Of Nepotism, Favoritism And Cronyism On Organizational Trust In The Auditing Process In Family Businesses In Turkey". **International Business & Economics Research Journal**, vol.10, pp. 9–16, 2011.

KIM, Hwa-Jin; LEE, Seung Hwan; and WOODCOCK, Stephen M., "Favoritism and Corporate Law: The Confused Corporate Opportunity Doctrine in the Hyundai Motor Case". **Law & Economics Working Papers**. 79. 2013. Disponível em: <[http://repository.law.umich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1188&context=law\\_econ\\_current](http://repository.law.umich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1188&context=law_econ_current)>. Acesso em: 28 mai. 2016.

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. **La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa**. Universidad de Deusto, 1989. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/98814251/RuizOlabue-La-Descodificacion-de-La-Vida-Cotidiana>>. Acesso em: 23 abr. 2018.

PARRA FILHO, D.; SANTOS, J. A.. **Metodologia Científica**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

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. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 10, n. 4, pp. 100-130, m2009 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S16789712009000400006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S16789712009000400006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 05 jun. 2018.

ROY, F. C. "An empirical analysis of favoritism during business training". **Industrial and Commercial Training**, vol. 36, pp. 238, 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/00197850410556676>>. Acesso em 03 jun. 2018.

RICCA, Domingos. **De empresa familiar à empresa profissional**. Disponível em <<http://www.empresafamiliar.com.br/artigo1.asp>> Acesso em 01 jun. 2018.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B.; **Metodologia de Pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Editora Penso, 2013.

SHAQ, Hafiz Muhammad.; ZUILFQAR, Atika. **To Investigate the Moderating Role of Favoritism on Employees Motivation**. *Sci.Int.(Lahore)*, 26(1), pp. 347-351, 2014. Disponível em: < <http://www.sci-int.com/pdf/74238813067--347-351--afiz%20lsshaq%20COMPOSED--Finalized%20%20Paid.pdf>>. Acesso em: 28 mai. 2018.

SROUR, R. H. **Ética Empresarial: o círculo virtuoso dos negócios**. Elsevier Brasil. 3. ed. 2009. 296 p.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UTSTEIN ANTI-CORRUPTION RESOURCE CENTER: **Corruption glossary**,

Bergen. 2005. Disponível em:

<<http://www.u4.no/document/faqs5.cfm#transparency>>. Acesso em: 03 jun. 2018.

VASCONCELLOS, J. G. M. O coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária brasileira. In: DAVEL, E. P. B. e VASCONCELLOS, J. G. M. **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

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, pp. 5-31, 1982.

YUSUF, M; THORNBERRY, J, S. Nepotism in the Arab World: An Institutional Theory Perspective. **Business Ethics Quarterly**, 23, pp 69-96. Disponível em: <doi 10.5840/beq20132313>. Acesso em 03 jun. 2018.