



F U N D A Ç Ã O  
GETULIO VARGAS



Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo

Escola de Administração de Empresas de São Paulo  
Fundação Getúlio Vargas  
NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações  
Série Relatórios de Pesquisa

## O JOVEM ADMINISTRADOR

**Maria José Tonelli**

**Relatório Nº 4/1996**



**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO da  
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**

Diretor:	Alain Florent Stempfer
Vice-Diretor Acadêmico:	Wilton de Oliveira Bussab
Vice-Diretor Administrativo:	Domingo Zurrón Ocio
Chefia do NPP:	Gisela Black Taschner
Comissão de Pesquisas e Publicações:	Antônio Carlos Manfredini da Cunha Oliveira Carlos Osmar Bertero Fernando Cláudio Prestes Motta Gisela Black Taschner (Presidente) Marcos Henrique Nogueira Cobra Samuel Hazzan Willian Eid Jr.

Impresso na Xerox Document Center da EAESP-FGV  
Coordenação: Seiji Okuda  
Editoração: Divisão de Apoio Didático - DAD  
Capa: Sônia da Silva Okuda

## RESUMO

O trabalho resulta de um curso experimental feito para os alunos dos dois últimos semestres do curso de graduação em Administração de Empresas, EAESP/FGV, bem como de questionários e entrevistas realizadas com alunos no período de 1993 e 1994. A proposta do trabalho é perceber como os jovens têm enfrentado o ingresso no mercado de trabalho, marcado por crises econômicas internas e por um processo de transformação da economia mundial. Procura-se as repercussões e os impactos desta crise tanto na forma como os jovens ingressam no mercado de trabalho como na própria construção da subjetividade, que tem sido associada a uma marcada quota de individualismo dos comportamentos. O trabalho apresenta ainda as palavras destes alunos sobre seus desejos e aspirações.

## PALAVRAS-CHAVE

Jovens administradores; Comportamento dos jovens; Características dos alunos da EAESP/FGV.

## ABSTRACT

This work was based on the findings obtained from an experimental class program designed for juniors and seniors of EAESP/FGV Business Administration graduation course, as well as the results from questionnaires and interviews carried on with undergraduate students in 1993 and 1994. The main goal was to evaluate the way the students are entering the work market, which has been marked by internal economic crisis and by a transformation process of the worldwide economy. We are looking for the impacts and consequences of these crisis either in the way they are entering the workforce and even in the construction of subjectivity, which has been associated to a notorious individualistic behavior. The work also presents the students ideas about their wishes and aspirations.

## KEY WORDS

Young administrators; Youngsters behavior; EAESP/FGV students characteristics.

## SUMÁRIO

Resumo .....	1
Apresentação .....	3
 PRIMEIRA PARTE .....	 4
I. Introdução .....	4
II. As respostas ao questionário .....	8
III. Algumas outras características .....	31
 SEGUNDA PARTE .....	 37
Considerações finais .....	50
Anexo 1 .....	52
Referências Bibliográficas .....	53

## O JOVEM ADMINISTRADOR

*Prof<sup>a</sup>. Maria José Tonelli\**

### APRESENTAÇÃO

Este trabalho apresenta algumas idéias sobre a formação do jovem administrador, bem como algumas de suas dificuldades, no processo de inserção na vida profissional. Trata-se de um trabalho limitado porque não se propõe a extrair dele quaisquer outras considerações que não as de iniciar um processo de entendimento das dificuldades de inserção profissional dos alunos da EAESP/FGV, num mercado de trabalho bastante afetado pelas crises internas do país bem como pelas novas articulações da economia mundial. Num processo de múltiplas determinações, o jovem administrador fica, com certeza, impactado pelo mercado de trabalho, tanto no desempenho profissional como do ponto de vista pessoal. Apresentar estes conflitos pode propiciar uma mudança nas relações pedagógicas e pessoais com estes jovens. A primeira parte deste trabalho resultou de um Seminário oferecido aos alunos em 1993, para os quais também foi aplicado um questionário. A segunda parte reúne entrevistas realizadas com alunos e ex-alunos, que são apresentadas como quatro estudos de caso. Embora os questionários e as entrevistas possam representar alguns aspectos das vivências do aluno, não se trata de uma amostra estatística.

O trabalho está inserido dentro de uma preocupação mais ampla com a restrição da oferta de trabalho, que tem preocupado não só o mercado nacional mas também o internacional, num momento em que só se fala do “fim do emprego”. Embora todos possam sentir as consequências deste momento, o jovem administrador vivencia este quadro de modo imediato. Neste sentido fala-se das ansiedades do jovem administrador. Pode-se dizer que a crise do trabalho produz uma crise na subjetividade? As respostas que se apresentam aqui não são definitivas, mas é nesta direção que se trava sua busca.

---

(\*) Agradecimentos à aluna de Iniciação Científica e monitora: Juliana Toledo Piza Abdala.

## PRIMEIRA PARTE

### I - INTRODUÇÃO

A idéia de fazer primeiro um seminário e em seguida um texto sobre as ansiedades do jovem administrador, derivou de duas fontes. A experiência como professora do curso de graduação, sem sombra de dúvida, foi uma delas, já que a cada ano era possível ver os calouros, cabeças raspadas, tímidos, inseguros, transformando-se em jovens executivos, ternos, gravatas, tailleurs e, aparentemente, bem inseridos no mundo adulto, profissional.

A segunda fonte tinha por base a literatura recente, onde Chanlat (1992), nos apontava para: os questionamentos que têm perpassado o ensino e a formação do administrador. Com suas próprias palavras: “Não se hesita em denunciar em graus diversos o elevado grau de especialização, a rigidez, o antiintelectualismo, o etnocentrismo, o quantitativismo, o economismo, a incultura, a ausência de consciência histórica, a inaptidão para comunicar ou interagir nos programas e no comportamento dos estudantes. Estes questionamentos tornam-se cada vez mais pertinentes à medida que as críticas são mais numerosas em relação à formação que recebem os futuros gestores e quando os problemas que surgem no cotidiano não são resolvidos de acordo com o que se pensa ou ensina”(p.24).

Temos, então, a literatura que questiona o ensino da administração; temos uma realidade a observar, a dos estudantes do curso de graduação da EAESP, inseridos numa realidade também particular, a deste país em crise. Por outro lado, estudos têm mostrado também que a organização do trabalho tem causado nos mais diversos níveis profissionais inúmeras alterações que percorrem o campo da saúde mental, passam pela psicossomática e vão até às próprias relações de trabalho, muitas vezes envenenada por contradições e conflitos. Os executivos não estão livres de tais vivências. Basta relembrar aqui toda a discussão feita por Pagès e outros (1987), que mostra os vínculos que os executivos estabelecem com as multinacionais, reforçada pela análise de Aubert (1993), sobre este fenômeno, que ela denomina de “neurose de excelência”.



Tal configuração tem levado a preocupações nas empresas com motivação de seus funcionários, com a ética, com a qualidade de vida, já que num aparente movimento contra as pressões da vida organizacional "... numerosos trabalhadores, sobretudo os mais jovens, procuram cada vez mais realizarem-se enquanto pessoas fora do contexto organizacional... e também numerosos executivos e golden boys das finanças não parecem mais manter nenhuma lealdade com relação às instituições para as quais trabalham... Eles refletem a imagem de uma sociedade que levou o individualismo às suas últimas consequências... de uma sociedade em que reina o pensamento a curto prazo e que não se preocupou em transformar o trabalho em um meio de vida, ocupada em que estava antes de tudo em acumular riquezas"(Chanlat, 1992, p.25).

Um artigo publicado na RAE sobre os jovens administradores, mostra também que muitas empresas têm adotado formas particulares para administrar os jovens administradores, que apresentam comportamentos diferenciados no mercado de trabalho.

Mas não é só a literatura internacional que trata da visão de mundo do jovem atualmente. Freire Costa (1984) trata deste tema, apontando alguns valores extremamente semelhantes aos já levantados, para as gerações brasileiras pós-64, que parecem compartilhar de algumas posições frente ao mundo e onde o "si-mesmo" é a ocupação principal. Este movimento, segundo o autor, acontece como uma resposta à própria falta de perspectivas para estes jovens no mundo público. Estamos, especialmente no Brasil, num tempo sem ideais, sem utopias. A falta de ideais, que pode ser remetida à própria concepção psicanalítica de ausência de Ideal de Ego, a inflação daquilo que se denomina Ego Ideal, são suficientemente transtornadoras dos valores e metas a serem alcançados. Tal situação ocorre no país tanto no plano individual como na dimensão macro, isto é, na própria organização psicossocial brasileira.

Para utilizarmos as palavras do autor: "Esta relação mortífera, odiosa, do Ego para com o ideal narcísico de consumo é, obviamente, maquiada pela sociedade que a produz. Mas a fúria com que os indivíduos reagem à queda de seus deuses

publicitários (ódio ao ideal) e a crueldade com que atacam os deserdados de juventude, beleza, poder e riqueza (representantes do corpo próprio) denunciam continuamente a miséria moral e mortal que o sistema cria e procura, a todo custo, ocultar. A geração AI-5, mais que condenada, merece ser entendida. Mesmo porque ela não existiu como um lapso político, num momento de crise histórica. Ela continua existindo, vítima dos mesmos mecanismos que lhe deram origem. Sua existência mostra que o “fantasma romântico”, da “alienação do mundo moderno”, como querem alguns, pode até ser romântico, mas tem muito pouco de fantasioso “ (p.189).

Temos a imagem do narcisista, do individualista, daqueles que querem o sucesso a qualquer preço, a qualquer custo. Mas será que isto corresponde à realidade de nossos atores? A própria imagem do que seria este Narciso moderno não está um pouco alterada? Vejamos como continua Freire Costa (1984): “O Narciso moderno não é um Narciso; é uma prosaica Moura-Torta. Como a Moura-Torta, ele não ama a imagem de si mesmo, pelo contrário, ele a odeia. Como a Moura-Torta, ele está obsessivamente fascinado pela invejada e odiada imagem do corpo da princesinha. Sem a posse deste corpo da moda, as portas do castelo lhe serão fechadas e ...adeus! sonhos de celebridade, poder, riqueza e exibicionismo” ( p187/188).

Numa profissão onde estão “condenados a vencer” quais os custos vividos por estes jovens no processo de profissionalização? Quais são as suas palavras sobre estes momentos?

Voltemos a Chanlat (1992): “Em todo sistema social, o ser humano dispõe de uma autonomia relativa. Marcado pelos seus desejos, suas aspirações e suas possibilidades, ele dispõe de um grau de liberdade, sabe o que pode atingir e que preço estará disposto a pagar para consegui-lo no plano social. O universo organizacional é um dos campos em que se pode observar ao mesmo tempo esta subjetividade em ação e esta atividade de reflexão que sustenta o mundo vivenciado da humanidade concreta”(p.29).

Resta ainda a considerar o significado atribuído ao trabalho, como ele é visto pelos atores em questão e se o trabalho contém a dimensão a que nos remete, novamente,



Chanlat “....É por esta razão que os lugares e as posições que ocupamos a título individual ou coletivo são objeto de diversos investimentos: afetivo, material, profissional, político e outros mais. Fontes de enraizamento, estes investimentos reafirmam a identidade pessoal e coletiva. A organização enquanto lugar privilegiado de enraizamento fornece também inúmeros exemplos espaço-temporais...”(p.31).

Mas será que as empresas favorecem o enraizamento? Os jovens estão interessados em se fixar no seu trabalho? Ou se trata de falta de opção frente a um mercado recessivo?

Na concepção de Lasch(1991) : “Na medida em que o mundo se torna mais ameaçador e inseguro e a família já não pode oferecer proteção contra os perigos externos, todas as formas de lealdade se atenuam. A ética do trabalho alimentada na família nuclear, dá lugar a uma ética de sobrevivência e gratificação imediatas”.

As empresas estão buscando lealdade de seus funcionários. Estão também trabalhando com a questão da ética. Trata-se, ao que parece, de uma dupla mão: tanto as empresas não estão obtendo aquilo que precisam de seus funcionários como estes não estariam podendo alcançar dentro das organizações aquilo que é necessário para seu desenvolvimento e por isso mesmo, acabam por apresentar um padrão de relativo desprendimento em relação à organização. As idéias de Levy-Leboyer também apontam nesta mesma direção (1994).

Chanlat (1991) nos relata uma história surpreendente: “A acreditar-se em um certo número de observadores, esse tipo de atitude parece particularmente dominante entre os estudantes de administração, os jovens executivos recém-diplomados e mesmo entre os executivos mais velhos. Em um artigo publicado recentemente, Etzioni (1989) expressa sua perplexidade quanto ao fato de não ter podido convencer uma classe de estudantes de Mestrado de Administração de Empresas, que a vida é mais do que uma questão de dinheiro, de poder, de celebridade e de egocentrismo”(p.6).

Ainda na concepção de Chanlat (1992), as relações entre o indivíduo e a organização poderão se desenvolver, na medida em que a própria organização passar a ter maior

interesse pelos seus trabalhadores ultrapassando os valores econômicos, conforme expressa o autor: “Como pode um indivíduo desenvolver um sentimento de pertença, quando os valores postos em destaque são, antes de mais nada, econômicos e instrumentais?” (p.9).

Em outras palavras, podemos perguntar que tipo de administradores queremos e por qual sociedade, para retomar o título de um artigo de Chanlat (mimeo): “Quelles carrières et pour quelle société?”

É com este pano de fundo que pretendemos, neste texto, apresentar uma pequena amostra de quem são esses alunos da EAESP. Não se trata de afirmar, mas apenas de descrever alguns aspectos que se salientaram a partir de um questionário aberto dirigido a uma amostra de alunos, aqueles que fizeram o Seminário “As ansiedades do jovem administrador”, onde foi possível discutir alguns tópicos que se esboçam aqui. A responsabilidade pelas interpretações é estritamente pessoal, embora deva, novamente, agradecer a todos pelas contribuições e participação. Que a descrição possa ajudar a esclarecer pontos obscuros e a ressaltar os aspectos positivos destes primeiros passos do aluno no mundo profissional.

## II - AS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO

### 1. COMO VOCÊ PERCEBE O INÍCIO DE SUA CARREIRA PROFISSIONAL?

As respostas foram agrupadas em função de uma classificação preliminar: dos que se encontram inseguros quanto à escolha profissional; dos que se encontram inseguros quanto à questão da escolha juntamente com a remuneração oferecida; aqueles que precisam trabalhar mas não estão satisfeitos com o trabalho; aqueles que estão ansiosos frente ao desemprego; aqueles que estão satisfeitos. Foram selecionadas respostas mais expressivas destas situações:

*"Apesar de estar fazendo estágio, não me sinto iniciada profissionalmente. Talvez pelo fato de eu não ter certeza de trabalhar com consultoria"*

*"Inseguro, não defini qual a área que quero atuar e estou trabalhando no lugar onde estagiei, por falta de outras oportunidades".*

*"Desestimulante, já que é muito difícil encontrar um emprego que reúna a área pretendida e uma remuneração satisfatória.*

*"Meu primeiro estágio foi um fiasco. Todas as expectativas formadas antecipadamente em volta da carreira de criação publicitária foram se esvaindo ao longo de três árduos meses".*

*"O início de minha carreira profissional ocorreu de forma inercial, eu estava inscrito no banco de dados da empresa e fui selecionado para iniciar trabalho em maio, entretanto não era um objetivo trabalhar na XXX. Era necessário sim trabalhar para atingir outros objetivos imediatos de vida.*

*"A minha inserção no mercado de trabalho foi marcada primeiramente por um estágio numa grande multinacional. Experiência extremamente desgastante e pouco motivacional".*

*"O início de carreira parece complicado, devido à situação do país que não transfere muita segurança para os formandos".*

*"Percebo-a conturbada. Assim como o curso que eu escolhi parece que daqui a uns dez anos estarei estabilizada num trabalho se estiver, por simples exclusão, já que não tenho recursos financeiros, para começar um negócio próprio."*

*"Antes estava ansioso. Pelo simples fato de estar empregado, fazendo algo que em parte tem a ver comigo, sinto-me bem.*

*"Bem. No começo tive algum receio. Mas percebi que precisava começar com alguma coisa, literalmente qualquer coisa. Trabalho com vendas e percebi que tenho jeito para a coisa, aparentemente não tinha".*

*"Muito bem. Atualmente tenho um plano de carreira delineado para mim pela XXX. Pretendo me formar e continuar lá. Acho que pela idade que tenho, já acumulei muitas experiências".*

*"Cheia de novidades, atribulada e acima de tudo interessante".*

*"Estou muito satisfeita. Após três anos de estágio estou sendo efetivada no XXX, numa área que além de eu gostar muito, promete uma ótima carreira, se houver bastante dedicação de minha parte".*

*"O primeiro, dos primeiros passos. Isto é, tento assimilar o máximo de informações técnicas e isto está se concretizando. Considero um bom aprendizado".*

## 2. QUAL O SIGNIFICADO DO TRABALHO QUE VOCÊ REALIZA ATUALMENTE?

De um modo geral, o significado está ligado à sobrevivência, experiência, sentido familiar e social, reconhecimento na própria empresa; em alguns casos o trabalho pela sobrevivência está associado com um certo desprezo pela função que é exercida. Vamos às respostas:

*"Atualmente sou estagiário e busco conhecimento e vivências em rotinas de trabalho".*

*"Experiência e dinheiro, além da aprovação da família e da sociedade".*

*"Significa muito para mim, quer dizer, o meu trabalho acredito vem ajudando a companhia e a companhia também vem me ajudando no meu desenvolvimento profissional e pessoal".*

*"É um trabalho realizado freneticamente e que não me parece dizer muito a respeito das grandes dúvidas e impasses que nós estamos passando agora. No entanto, é uma atividade que me mantém ativo e pensando".*

*"Como coloquei acima, o ingresso na empresa não foi a realização profissional e sim um trabalho como outro qualquer, que me possibilitasse realizar objetivos de vida que eu queria mais imediatamente, como a minha independência financeira.*

*"Gosto muito de trabalhar na E.Jr. Esta atividade tem um significado tão grande para mim que procurei dar maior prioridade de tempo e de energia para este estágio do que propriamente dedicar-me ao curso da FGV".*

*“Para mim significa independência financeira e a possibilidade de aprender e ganhar experiência, tornando-me um profissional eclético para posteriormente ser bem sucedido na montagem de um negócio próprio”.*

*“Uma forma de aprendizado. É também uma maneira de tentar visualizar na prática o que foi visto na teoria. Além disso, com exceção da faculdade, posso pagar todas as minhas despesas”.*

*“Significa três coisas: 1. uma enorme possibilidade de oferecer experiência que vão ser úteis para qualquer momento de minha vida; 2. possibilidade de crescimento pessoal em termos de carreira e condições econômicas; 3. sustento pessoal a curto prazo”.*

*“Para mim é antes de mais nada, uma obrigação familiar, mas também uma chance de crescer como pessoa”.*

*“Me faz sentir importante, porque a cada dia sinto meu progresso lá dentro, manifestado pelo entusiasmo dos meus chefes em relação a mim”.*

*“É um trabalho bem mais interessante do que o que realizava anteriormente e representa a aproximação maior dos objetivos de carreira que tenho atualmente”.*

### 3. TEM ORGULHO DESTE TRABALHO? POR QUÊ?

Mesmo que o trabalho não seja aquele de seus sonhos, a maioria dos alunos tem orgulho do que faz, pelo reconhecimento que traz no ambiente de trabalho, por responsabilidade que se é obrigado a assumir, por habilidades exigidas para o exercício da função, pelo sustento. Mas, ainda assim, para alguns o trabalho não representa nada. Vejamos:

*“Não. Não é o que eu gosto de fazer.*

*“Me sinto orgulhoso no trabalho quando me sinto útil ou não faço nenhuma burrada, mas no geral fico orgulhoso, pois estou produzindo e vejo que sou capaz, pois estou ali”.*

*“Sim, faço bem o que me é delegado e me considero uma boa profissional”.*



*"Sim, muito, porque é um trabalho difícil de ser realizado, as barreiras são altas que têm resultado em marcas líderes de mercado".*

*"Sim, porque dependeu e depende de minha iniciativa. Eu ganho a quantidade de meu trabalho".*

*"Se me orgulho de algo, me orgulho por ter escolhido um lugar que pode me ajudar porque é disputado e consegui me colocar lá. Mas isto é pouco. Não me orgulho deste trabalho".*

*"Apesar do status desta profissão, do auditor ser visto pelo mercado como bom profissional, competente, não vejo construção nenhuma no meu trabalho, não me traz satisfação profissional de realizar algo importante. Investigar o trabalho dos outros e descobrir erros, não é gratificante, construtivo e realizador".*

*"Muito, porque sei que é um trabalho difícil de ser realizado, por ser muito técnico e ao mesmo tempo, exige habilidade comercial".*

*"Sim, pois posso exercer uma série de tarefas de responsabilidade".*

*"Muito. Porque é o que eu realmente acho que de mais importante existe como atividade para minha realização pessoal e a melhor contribuição que eu poderei dar `a humanidade".*

*"Sim, a auditoria é um trabalho importante, sério e respeitado. Diz-se que o auditor possui "fé-pública". Tenho orgulho de ter "fé-pública".*

*"Sim, porque o meu trabalho tem sido apreciado e o reconhecimento de nossa capacidade é muito importante. Além disso, o fato de ser independente financeiramente sem ser formado é importante para mim".*

*"Já tive orgulho maior. Trabalho com vendas há quase três anos. Surge agora a vontade de experimentar coisas novas. Creio que no começo, aprendia 10 coisas novas por dia e agora aprendo uma coisa nova por mês".*

*"Sim. Informática é meu hobby e meu trabalho ao mesmo tempo. Isso é gostoso. Para falar a verdade eu sou fanático por informática e acho meu trabalho importante".*

*"Sim, porque ele é nobre, eu ajudo efetivamente a sustentar a mim e a minha família".*

*"Sim, a área é interessantíssima e representa uma grande oportunidade de desenvolvimento profissional e ascensão".*



#### 4. QUAIS AS DIFICULDADES QUE VOCÊ ENCONTRA:

##### a) Pessoais:

As dificuldades pessoais estão concentradas em problemas com motivação para o trabalho, incerteza quanto ao futuro. As respostas foram:

*"Não conseguir me desligar deste trabalho em nenhum momento".*

*"Não gosto do trabalho".*

*"O tempo acaba sendo o fator que mais põe barreiras, pois fica tudo corrido".*

*"Ter o respeito dos engenheiros que trabalham comigo".*

*"Administrar a ansiedade que tenho de querer fazer as coisas bem feitas e conseguir o reconhecimento das pessoas".*

*"Sinto-me bem com o desafio de tentar coisas novas".*

*"Falta de agressividade e ingenuidade".*

*"Não satisfaz nem realiza a médio prazo"*

*"Não traz realização profissional".*

*"Pontualidade".*

*"Impaciência em relação ao resultado final do trabalho".*

*"Insegurança e incerteza com relação ao futuro".*

*"Lidar com a ansiedade e o medo de não corresponder à confiança depositada em mim, isto me causa muita tensão e desgaste".*

*"Encontrar tantas pessoas diferentes e aprender a lidar com cada uma delas".*

*"Não tenho vontade de ficar lá, apesar de reconhecer que me dou bem. Mas não é esta minha vocação".*

**b) Técnicas:**

Embora algumas questões técnicas tenham sido citadas, estas não parecem ser os maiores problemas dos alunos, pelo menos que diz respeito à formação acadêmica. Vejamos:

*“Tenho dificuldades com o que a legislação brasileira vem impondo a todas as empresas”.*

*“Não tenho acesso às informações na empresa”.*

*“Falta de base em instrumentos informáticos”.*

*“Ter, às vezes, uma análise um pouco mais crítica das coisas”.*

*“Poucas”.*

*“Não tem dificuldade técnica”.*

*“Nenhuma, apenas o trabalho não é dos mais estimulantes”.*

*“Falta ainda um certo jogo de cintura para lidar com os banqueiros”.*

*“Falta de experiência para lidar com o mercado e, principalmente, com dinheiro”.*

*“Desconhecimento de muitos assuntos que precisamos trabalhar”.*

*“A cada trabalho novo de auditoria há uma nova exigência técnica. Creio que deste ângulo não vejo grandes dificuldades, pois na maioria das vezes consigo superar estas exigências”.*

*“Não há dificuldade técnica. Apreendi com o tempo”.*

*“Não tem. Se tiver algum seria conseguir os mais novos lançamentos de software e seus manuais”.*

**c) Interpessoais:**

Trata-se aqui de problemas de relacionamento. Se as dificuldades técnicas não são muito evidentes, o que parece perturbar o bom andamento do trabalho são as dificuldades de relacionamento.

*"Relacionamento no trabalho deixa de ser espontâneo e passa a ser frio".*

*"Relacionamento com o setor".*

*"Às vezes, tenho muita dificuldade de me comunicar com as outras pessoas".*

*"Conseguir trabalhar com pessoas que informalmente são insuportáveis, grossas, rudes, mas que infelizmente são necessárias".*

*"Até o momento não tenho encontrado grandes problemas para me relacionar com as pessoas no trabalho".*

*"Inconstância".*

*"Em todos os lugares existem pessoas mais difíceis de lidar, entretanto, de um modo geral, as relações são boas".*

*"Sou uma pessoa muito explosiva e sei que muitas vezes me exponho mais do que devia".*

*"Tenho dificuldade para confiar na qualidade do trabalho de outra pessoa".*

*"A minha maior dificuldade foi lidar com funcionários antigos, que de repente ficaram subordinados a mim, tendo, por vezes, a minha idade. Isso criou muitos problemas até eu ser aceito por todos. Além disso, profissionais da área técnica demoraram a aceitar (são todos engenheiros) um profissional de mesmo grau, porém de diferente ramo hierárquico, que não era subordinado a eles".*

*"Hoje, depois de três anos de trabalho, buscar motivação".*

## 5. COMO É SEU RELACIONAMENTO COM CHEFIAS, PARES E SUBORDINADOS?

Podemos ver pelas respostas dadas, que as dificuldades não são aparentes. Seria necessário aprofundar, com entrevistas, se de fato elas não existem ou estão apenas latentes.

**a) Chefias:**

*"Quase inexistente".*

*"No início eu ficava apavorado em me comunicar, depois ficamos amigos".*

*"Bom, na medida do necessário. Nada de excepcional".*

*"Bom, tenho tentado mostrar que tenho total capacidade para realizar tudo o que é esperado de mim, que é só uma questão de tempo".*

*"Próximo: inclui almoços e bate-papos".*

*"Muito bom, profissional, em alguns casos, até certa amizade fora do ambiente de trabalho".*

*"Procuro ser cordial sem puxar o saco. Quero ser reconhecida pela minha competência e procuro um relacionamento amigável com meus chefes".*

*"Até por uma característica particular a E.Jr. proporciona um relacionamento com chefia muito horizontal".*

*"Relacionamento frio e formal com a maioria dos superiores. Com alguns bem informal e amigável".*

*"Bom, sendo que tenho boa entrada com a diretoria, e que minhas atividades acabam me pondo em contato com todos eles".*

*"Excelente".*

*"Meu chefe mesmo é o presidente da empresa. É um homem poderoso e parece falar xingando. Tenho um pouco de receio de falar com ele. Não se pode dar palpite à toa para ele".*

*"Ótimo".*

*"A política é de portas abertas a idéias e sugestões".*

**b) Pares:**

*"Conturbado, porque não possui estrutura definida".*

*"Não tenho".*

*“Sempre, desde o início, as pessoas me trataram como amigo, inclusive saímos várias vezes”.*

*“Boa, mas às vezes é prejudicada pela falta de tempo para interagir mais”.*

*“Trato-os com respeito e humildade”.*

*“Excelente, também com muitas amizades extra-trabalho e durante o curso deste, tranqüila e cooperativa”.*

*“Procuro me relacionar bem com todos”.*

*“Sou muito exigente com as pessoas com que trabalho. Chego a ser chato. Mas isso cria um espírito, geralmente, de equipe e companheirismo”.*

*“Bom relacionamento, todos os pares possuem a mesma idade, mesmos objetivos e até as mesmas idéias”.*

*“Atualmente bom, porém no começo foi difícil buscar um lugar ao sol, já que havia muita rivalidade”.*

*“Muito bom. Talvez por ser um dos mais novos, tenho tido muito apoio de outras pessoas, dicas e sugestões”.*

*“Conflitante, mas muito proveitoso”.*

*“Ajuda recíproca nas dificuldades”*

### **c) Subordinados:**

A maioria não tem subordinados, mas ainda assim destacamos algumas respostas:

*“Não tenho, mas trato bem todos aqueles que estão abaixo de mim”.*

*“Bom, o tratamento é de igual para igual”.*

*“Excelente, cooperativa e tranqüila”.*

*“Bom, procuro ser um chefe que atribui bastante autonomia a meus subordinados e me preocupo mais com a dedicação do funcionário do que com o resultado em si”.*

*“Eu considero meus subordinados sempre como amigos, mas eles não pensam assim”.*

*“Tão bom quanto com os superiores, mantendo certa cautela”.*

## 6. COMO VOCÊ CLASSIFICARIA O CLIMA DE SUA EMPRESA E DE SEU GRUPO MAIS PRÓXIMO DE TRABALHO?

Encontramos aqui respostas de toda ordem: o clima é tenso, é leve, é bom, é estressante, é burocrático e formal, é informal, é pesado, há conflitos escondidos entre os departamentos, há competição entre as pessoas, apesar do aparente clima de cooperação. Tais respostas contradizem um pouco as respostas dadas à questão anterior e mostram que podem haver conflitos latentes. Vamos apresentar a resposta de cada entrevistado para os dois itens, porque permite a comparação entre a empresa e o grupo mais próximo, nesta ordem. Vejamos:

*“Com a empresa: bom. Grupo: ruim”.*

*“A empresa de um modo geral apresenta um astral um tanto bom. As pessoas tem um bom astral, mas alguns acontecimentos tornam o clima mais pesado”.*

*“Bagunçado e com falta de estruturação administrativa. As pessoas mais próximas são muito cordiais, agimos como um grupo. Não posso reclamar”.*

*“Tenso, muito tenso. A pressão é muito grande, o ambiente de cobrança de resultados está sempre presente (estão tentando mudar isso). Dentro da gerência, apesar da cobrança do meu chefe ser cerrada, ele tem sido ótimo em me ajudar e me dar feed-back constante de como estou indo”.*

*“O clima é leve, não há tensões nem necessidade de reuniões a portas fechadas, todos participam de decisões e tomam conhecimento de eventuais problemas. No grupo, idem”.*

*“É um dos pontos mais fortes do trabalho. É um ambiente rico de idéias, efervescente, empolgante, estressante, na maior parte das vezes. No grupo, idem”.*

*“Apesar do aparente clima de cooperação, existe uma competição grande entre as pessoas e portanto, como em qualquer grupo, as notícias e as informações correm rápidas. Não existe um grupo fixo, específico”.*



*"Um clima bastante entrosado entre os funcionários e muito agradável de trabalhar. O grupo é bastante descontraído".*

*"O clima é excelente: companheirismo e sensação de objetivo em comum. O grupo é composto por jovens, e é muito bom".*

*"Absolutamente burocrático e formal. O grupo é bem mais informal e companheiro".*

*"Descontraído. Até aparentemente desorganizado, existindo uma grande autonomia da gerência. No grupo é muito bom, já que meu relacionamento com vários colegas tornou-se pessoal e não só profissional".*

*"O clima é muito bom. É um clima informal. No grupo é muito bom, não existe concorrência ou qualquer problema grave".*

*"Existe conflito escondido entre departamentos. Isso às vezes é bom, porque mantém meu departamento coeso. O grupo é amistoso. Pelo menos tenta ser. Se não há exatamente amizade entre nós (de fato, não existe), existe um pouco de coleguismo e um respeita o outro. Com exceção de um que se considera líder e quer mandar".*

*"Gostoso, familiar, humano, com alguns conflitos, mas muito bom. No grupo, idem".*

*"Agradável, dinâmico, sempre renovado. O grupo mais próximo é igual à empresa".*

## 7. QUAIS AS CONDIÇÕES QUE VOCÊ CONSIDERA NECESSÁRIAS PARA SER UM BOM ADMINISTRADOR?

*"Tomar as decisões corretas, nas horas corretas e colocar as pessoas certas nos lugares certos".*

*"Bom senso, caráter, criatividade, flexibilidade".*

*"Senso de realidade, liderança e perseverança, para discernir entre os vários caminhos e enfrentar desafios".*

*"Capacidade de avaliar corretamente a situação e saber tomar as decisões corretas. Capacidade de delegar poder".*

*"O principal é ter disciplina e calma".*

*"Mais do que boa formação acadêmica, acho importante que se tenha mente aberta e visão para buscar as melhores soluções".*

*"Visão ampla, flexibilidade, feeling, instrumentos técnicos, ambição por conhecimentos novos (reciclagem)".*

*"Conhecimento abrangente, saber lidar com pessoas (gerenciar pessoas), análise crítica e capacidade de resolução de problemas, conhecer o negócio".*

*"Ter bons ouvidos e bons olhos, se permitir ouvir e ver as coisas como são, não se impor pela hierarquia, mas tentar coordenar esforços e fazer com que cada um extraia o máximo de si".*

*"Bom senso, praticidade, vontade de ganhar dinheiro para os outros".*

*"Ter conhecimento básico sobre todos os assuntos, ser bem informado. Conhecer mais a fundo o tema do trabalho e muito jogo de cintura".*

*"Ter pelo menos uma relativa independência para atuar conceitos e não modelos, abstração, uma boa equipe, iniciativa e persistência".*

*"Bom senso é a condição mais importante, somada a uma certa organização e um planejamento".*

*"Capacidade para assumir responsabilidades e capacidade de raciocínio crítico e associativo".*

*"Organização, muita organização. Planejamento, persistência e uma certa dose de sorte".*

*"Antes de tudo bom senso, capacidade de trabalhar em grupo, além de visão administrativa ampla, isto é, não se pode ficar restrito a apenas uma área".*

*"Penso que um bom administrador deve ter os seguintes atributos: honestidade, espírito de equipe, dedicação, respeito com seus semelhantes".*

*"Como pré-requisito o administrador precisa de conhecimento técnico sobre sua área. O diferenciador entre um bom e um mau administrador é a visão e a análise que ele consegue fazer da sociedade".*

*"Bom senso, curiosidade, vontade de estar sempre aprendendo, além de se estar sempre bem informado e ter uma base acadêmica boa".*

*“Capacidade de liderança, inteligência, conhecimento teórico, conhecimento prático e carisma”.*

*“Compreender os subordinados, fazer eles entenderem os objetivos de seu trabalho e sua empresa. Conseguir ser amigo deles. Administrador deve administrar desafios e não confusões. Então é necessário muitos desafios na empresa”.*

*“Capacidade de reciclagem, de autocrítica, de auto-motivação, além de afinidade com o trabalho, preparo acadêmico e prático, inteligência”.*

*“Na verdade, eu sempre achei que administração não deveria ser um curso de graduação, mas um CEAG, no máximo, uma pós-graduação. Com uma boa dose de bom senso e cultura, consegue-se administrar bem”.*

## 8. O FATO DE SER GV LHE DÁ ALGUMA CONDIÇÃO QUE VOCÊ CONSIDERA ESPECIAL?

Todas as respostas estão relacionadas à imagem da GV, mais do que com o conteúdo e a substância que a Escola pode oferecer. Encontramos 4 tipos de respostas: aqueles que acham que a condição da GV é especial e isso é ótimo, é para ser aproveitado; há os que consideram que sim, mas isto lhes causa um certo “mal-estar”; há aqueles que pessoalmente não percebem nenhuma diferença, mas a escola tem um impacto no mercado; há quem não perceba na GV qualquer condição especial. Vamos às respostas:

*“Abre portas, apesar de não achar que me deu alguma vantagem real, talvez por eu não ter feito com a seriedade que merecia”.*

*“É difícil algum processo de seleção onde esta condição já não seja sine qua non”.*

*“Sim, uma formação mais completa, além de maior consideração por parte do mercado”.*

*“Acho que estou comprando uma griffe, coisa que não me agrada, pois vim em busca de outra coisa”.*

*“A GV ainda tem um bom nome no mercado e portanto ainda há um tratamento especial por ser GV”.*

*"A responsabilidade de ter tido a oportunidade de ter mais conhecimento que a média dos profissionais".*

*"Para mim não, mas na hora de alguém ler o meu currículo e estiver escrito GV, é lógico que isto no Brasil me abre portas".*

*"Não".*

*"Sim. É uma máscara para entrar nos lugares e as pessoas te respeitam e poupam um pouco daquele árduo trabalho de auto-afirmação".*

*"Sim, por incrível que pareça quem não é da GV e quem já foi, valoriza muito este status; numa seleção, em geral, ser GV já conta um ponto (mas não todos)".*

*"Abre portas pela fama que ainda possui a faculdade, há alguns professores muito bons, entretanto, se o aluno não ajudar, sai dogmatizado".*

*"Talvez, se um dia eu estiver desempregado este diploma me ajude. Mas no local onde já trabalho há algum tempo, o que vale é o que você está realizando enquanto profissional, independentemente da faculdade cursada".*

*"Sim, psicologicamente me considero melhor preparado do que os demais, é mole?".*

*"Claro, ter entrado na GV e passar aqui dentro 4 anos ou mais, nos faz entrar em contato com grandes pessoas. São muitas frustrações também, mas ainda todos de fora nos olham com ar de respeito".*

*"Sim, acredito que temos aqui a melhor formação e que estudo em um ambiente composto por pessoas muito interessadas e inteligentes em sua maioria".*

*"Sem dúvida alguma o rótulo GV é um passaporte diplomático para entrar no mercado de trabalho. No entanto, não tenho um sentimento de pertencimento com a comunidade geveniana. Não me identifico com os valores propagados aqui".*

*"Sem dúvida, mesmo na XXX os gerentes tratam você de uma maneira diferente por ser da GV".*

*"Sim, embora não acreditasse que fosse um diferencial, hoje vejo que é um bom cartão de visitas e que realmente há um diferencial na formação".*

*"Sim, até agora percebi que fazer GV é sinônimo de inteligência".*

*"Sim, acho que o declínio da GV ainda não chegou nas empresas. Com os adultos, o sorriso de satisfação é infalível. Com os amigos, a FGV causa uma admiração".*

*"O fato de estudar na GV me abriu muitas portas, sendo que o meu atual estágio e o emprego anterior foram conseguidos graças, em parte, a este fato".*

## 9. SENTE PRESSÃO POR PARTE DOS AMIGOS, PARENTES, PAIS, OU MESMO PESSOAL, PARA CRESCER NA CARREIRA, TER RECONHECIMENTO?

Alguns sentem pressão mas não se incomodam com isso, pelo contrário, ela é assumida pessoalmente. Para outros alunos, a pressão soa como inadequada, especialmente quando fica expressa na competitividade entre colegas na escola. Temos aqui algumas respostas bem expressivas:

*"A pressão é exercida pelos próprios colegas de faculdade e é muito forte. A competitividade exerce essa pressão, não sentida em outros ambientes".*

*"Sempre senti uma expectativa muito grande de todos em relação a mim. Sabe como é: "a boa filha, a boa aluna..." blá-blá-blá".*

*"Sim, mas não ligado ao fato de ser GV".*

*"Existe uma pressão indireta. Desde criança todas as pessoas a nossa volta perguntam sobre notas em colégio, a faculdade que faz, o emprego. Porém, considero esta pressão para que sejamos "bons em tudo", como normal".*

*"Sem dúvida nenhuma, prefiro plagiar: "na GV você está condenado a vencer"".*

*"Sem dúvida alguma a carreira de Administração de Empresas atrai extraordinariamente a atenção das pessoas. Reconheço uma pressão muito grande de meu grupo de referência".*

*"As pessoas esperam isso de você, mas eu não costumo encarar isso como pressão".*

*"Já passei por várias pressões e angústias no que diz respeito à minha profissionalização, por parte de amigos, pais, parentes e até minha. Estas pressões continuam, mas minha certeza de sucesso, me fez encará-las, domesticá-las e ultrapassá-las".*

*"Na faculdade existe uma grande pressão por parte dos alunos (concorrência). Pais ficam realizados em ver que estou encaminhado".*

*"Tenho muita vontade de crescer na carreira".*

*"Sem dúvida. Apesar das pressões serem veladas, a pressão para ser bem sucedida na carreira e ainda preencher as expectativas de casar e ter filhos é grande".*

*"A maior pressão que eu sofro é a pressão que eu mesmo me imponho, eu cobro muito de mim".*

*"Sim, a pressão paterna e as comparações são inevitáveis, tanto a nível externo como íntimo".*

*"Não gosto de ser pressionado, mas sinto que a pressão subjaz no relacionamento diário com meus pais".*

*"A pressão é minha mesmo, não na carreira mas na vida em geral (ambição no bom sentido). Lógico que o mundo influencia, desde pequena ouço as pessoas exigindo mais de mim, pois meu potencial é tal, não posso desperdiçá-lo. Querem que eu seja super".*

*"A pressão mais forte que sinto é dos meus pais em relação a terminar a faculdade (paciência....estou tentando). Quanto à crescer na carreira a cobrança é relativamente pequena.....".*

*"Demais. Principalmente dos meus pais e de mim mesma, pois quero muitas coisas na vida e sei que só vou conseguí-las se me der bem em meu trabalho".*

*"Sim, principalmente quem está fora da GV, tem uma visão idealizada da escola e acha que os alunos daqui têm obrigação de saber tudo e de alcançar altos cargos...".*



## 10. O QUE VOCÊ MAIS GOSTA NO SEU TRABALHO?

As respostas são as mais diversas....e as idéias aqui indicadas apontam para liberdade, desafios, autonomia. Estes atributos apontam mais para o perfil de um empreendedor do que de um executivo, que necessariamente deve trabalhar com grupos. Vejamos:

*"O resultado financeiro".*

*"Eu não gosto do meu trabalho. Gosto dos meus amigos estagiários na empresa".*

*"De me sentir útil, pois se fosse inútil ou mecânico, eu estaria fora".*

*"O contato com as pessoas".*

*"Os desafios que tenho".*

*"A responsabilidade e a amplitude da atividade".*

*"Da realização de uma tarefa que parecia impossível".*

*"Independência e um retorno certo (vendas)".*

*"Trabalhar no centro da cidade".*

*"O ambiente que cerca a área internacional de um banco - fascinante".*

*"A liberdade na tomada de decisões".*

*"A possibilidade de criar quase sem barreiras".*

*"Gosto da liberdade de opinião e ação e da autonomia de trabalho".*

*"O fato de não ter um escritório e uma equipe fixos".*

*"A possibilidade de participar de grandes projetos e ter muita autonomia, pois isso me dá chance de aprender muito".*

*"A necessidade de "fechar negócio", isto é, convencer as pessoas de que o produto é bom".*

*"A total possibilidade de fazer as coisas do meu jeito".*

*"Do relacionamento com diferentes pessoas e quando sou reconhecido por minhas qualidades".*

*"A liberdade que tenho para seguir meu ritmo, fazer meu horário e poder falar que vou faltar por causa da prova".*

*"Do clima agradável".*

*"Dinamismo e envolvimento com as pessoas".*

*"Qualidade de vida e ambiente do trabalho".*

## 11. O QUE VOCÊ MENOS GOSTA NO SEU TRABALHO?

*"A repetitividade".*

*"O relacionamento com o meu setor".*

*"Da pressão que colocam no ritmo do trabalho - desnecessária".*

*"A péssima remuneração e a falta de reconhecimento".*

*"A pressão. Às vezes, dá vontade de chorar".*

*"Da roupa que tem que usar, dos horários e da pressão".*

*"Pagar a mercadoria antes de vender. É assustador perante a situação econômica".*

*"A falta de realização profissional".*

*"É um pouco estressante e precisa saber levar muito bem".*

*"Pensar que preciso comer, mesmo que ele não dê certo".*

*"A falta de comprometimento e o comportamento profissional de algumas pessoas".*

*"O salário".*

*"A formalidade dos superiores na hierarquia".*

*"Os pequenos problemas do dia-a-dia que acabam tomando muito tempo e não produzem nada".*

*Depois que você consegue uma boa carteira de clientes, o trabalho perde muito de sua motivação. Torna-se mais uma rotina com exceção de alguns casos esporádicos".*

*"Do planejamento da empresa, do caminho que ela se impõe a trilhar".*

*"Do salário".*

## 12. QUAL O SEU PROJETO DE VIDA?

As respostas podem ser resumidas em três itens: qualidade de vida, realização pessoal e sucesso financeiro; preocupações mais amplas, ligadas ao vínculo social ou sentimento de pertencimento ao país, é mais raro de aparecer. Vejamos nas próprias palavras dos atores:

*“Viver conforme meus desejos, formar uma família, acho mais importante ser feliz, independentemente das expectativas da sociedade”.*

*“Ser feliz”.*

*“Profissionalmente: sucesso financeiro”.*

*“Ter um nível de vida razoável, poder constituir uma família sem muitas preocupações”.*

*“Conseguir de alguma maneira contribuir para melhorar o mundo. Não sei como ainda, mas acho que sempre tem um jeitinho de ajudar”.*

*“Encontrar uma área de trabalho que me dê prazer e sustento. Pretendo ainda constituir família mais adiante, pois adoro crianças”.*

*“Ser muito bem sucedida profissionalmente, ganhar muito dinheiro, casar, ter dois filhos. Montar um restaurante para meu pai”.*

*“Trabalhar para poder manter o padrão de vida, ampliar os negócios, empreender mais e tentar atuar até no exterior”.*

*“Abrir um negócio próprio futuramente”.*

*“Ter um negócio próprio que satisfaça as minhas necessidades financeiras e pessoais”.*

*“Constituir sólida carreira profissional, unindo-a às atividades externas”.*

### 13. O QUE LHE AFLIGE MAIS: O MERCADO RECESSIVO E AS CONDIÇÕES SOCIAIS DO PAÍS; EXIGÊNCIAS FAMILIARES; CONFLITOS INTERNOS; OU.....?

As respostas dos alunos são as mais diversas: têm questões internas ligadas à escolha profissional, as condições do país geram insegurança. Mas vale salientar aqui que a situação do país provoca sentimentos de culpa. Vamos às respostas:

*"A falta de seriedade dos dirigentes do país, que pode levá-lo ao caos".*

*"Com certeza: as condições sociais do país".*

*"Conflitos externos: acredito que as pessoas se imbuem de um excesso de belicosidade, absolutamente desnecessárias".*

*"As péssimas condições do país, que levam a um futuro incerto".*

*"O mercado recessivo e as condições sociais do país, pois me afetam diretamente".*

*"Apesar do medo da condição do país, o que mais me aflige são os conflitos internos, ainda não sei se estou no caminho certo".*

*"Meus conflitos internos me afligem mais do que as condições externas, pois com um equilíbrio interno tenho preparo para encontrar um trabalho adequado para meu perfil".*

*"Com certeza a recessão e a incerteza no país, nunca se sabe o que pode acontecer".*

*"O quadro social do país. Tolero a pobreza, mas acho inconcebível a miséria. A miséria da população é a própria morte do capitalismo, pois miserável não consome, não gera riquezas".*

*"O que mais me aflige hoje é que o mundo está passando por uma grande mudança. Tudo está a beira de acontecer e eu fico imaginando se será melhor ou pior".*

*"Condições sociais- no fundo acho que são causas e consequências graves da situação do mundo. O homem tem que mudar, evoluir e tudo se relacionará melhor. Queria trabalhar mesmo na alma humana, mudar a índole".*

*"O mercado recessivo e as condições sociais do país, principalmente as que dependem exclusivamente de decisões políticas".*

*"No momento, as exigências familiares e os conflitos internos. Estou numa fase de muitas mudanças onde esses fatores tem sido muito influentes no meu comportamento".*

*"De cada coisa, um pouco me aflige mas, principalmente, onde vai parar um país como o nosso".*

*"As condições sociais do país me afligem bastante. E o pior de tudo é a falta de perspectiva de uma mudança desta situação".*

*"Conflitos internos sobre o que devo fazer: ser empregado ou empreendedor".*

*"As injustiças sociais e ter de admitir que para subir é necessário pisar nos outros".*

*"As condições sociais do país onde as pessoas não têm perspectiva e nós nos sentimos culpados de estar bem".*

*"O mercado recessivo e as condições de sobrevivência no país. O sonho de ser financeiramente independente me parece cada vez mais distante".*

*"O mercado recessivo é um obstáculo a ser vencido e nós da GV temos condições para isso. As condições sociais, sim, causam preocupação".*

#### 14. COMO VOCÊ SE DEFINE?

*"Administrador perdido em meio a devaneios, prestes a entrar no triste meio social, para ganhar dinheiro ( quem sabe um dia, eu vá para Bali....)".*

*"Ambicioso, justo e pouco expansivo".*

*"Alguém em busca de satisfação pessoal e segurança".*

*"Uma pessoa extremamente ansiosa. Quero viver, tenho medo de perder tempo. As pessoas me consideram uma pessoa alegre, fácil de lidar e conviver. Os que convivem comigo, porém, sabem que dentro de mim ainda existem vários monstrinhos....".*

*"Um ser de desejos e pulsões e um ser que nega eles ao mesmo tempo".*

*“Curioso, com grande vontade de aprender; tenso; tendo dificuldade de lidar com as pressões, de forma que eu acabo somatizando os problemas, ambicioso etc...”.*

*“Personalidade contraditória, no que acredita e como age -Ralah rikota!’.*

*“Me defino como uma pessoa que tem muita vontade e dedicação profissional, bastante idealista e acima de tudo, uma pessoa que busca grande afetividade nas relações interpessoais”.*

*“Sou calmo, procuro me interessar realmente pelas coisas que faço e me interessar pelas pessoas com quem me relaciono”.*

*“Tenho bom relacionamento com as pessoas que gosto. Tenho sorte, sou persistente e visionário, apesar de um pouco preguiçoso. Sou diferente do comum e tenho consciência disso”.*

*“Como uma pessoa dentro dos padrões que a nível profissional , só tem anseios financeiros”.*

*“Persistente, chata, dinâmica e atual”.*

*“Uma pessoa que ainda tem de viver muito para chegar a alguma coisa pessoal”.*

*“Uma estudante que está começando sua carreira sem ao menos ter consciência do que quer para sua vida como indivíduo”.*

*“Muito ambiciosa, independente, auto-confiante, capaz profissionalmente, promissora. Em tempos feliz, outros não”.*

*“Ambicioso, aberto às discussões, prático, objetivo, mas extremamente pessimista com relação ao futuro do país”.*

*“ Aplicado em termos de idéias e com boa vontade social. Entretanto pessoalmente um pouco preguiçoso de realizar os meios para atingir os fins; relativamente imediatista, movido talvez um pouco mais pelo arrebatamento das paixões, do que analisando friamente possibilidades”.*

*“Engraçado, legal, confuso, inseguro”.*

*“Confuso, acho que vou ser para sempre um grande potencial, tenho medo de nunca por este potencial em prática”.*



### III - ALGUMAS OUTRAS CARACTERÍSTICAS

Algumas características que já se anunciaram no item II, vão ser retomadas aqui, através da apresentação de alguns trechos de trabalhos de conclusão de curso. As idéias aqui apresentadas reforçam algumas das dificuldades vividas pelos alunos durante o seu período de graduação tanto na própria escola quanto nas experiências de estágio.

#### 1. A CRISE DO PAÍS E A ESCOLHA POR ADMINISTRAÇÃO; ADMINISTRAÇÃO VERSUS ADMINISTRAÇÃO NA GV:

Nem sempre a escolha profissional do aluno vai de encontro ao seu desejo, trata-se de uma escolha feita em momento de crise econômica, que volta a provocar conflitos justamente no momento de inserção profissional. A escolha por administração aparece associada com a falta de uma habilidade específica para alguma outra profissão. A opção muitas vezes recai sobre a FGV, como uma escola de renome, do que sobre o curso de administração propriamente. Certamente isso impede uma visão mais clara sobre aquilo que vai ser encontrado no curso. Os relatos são contundentes:

*“Existem profissões que levam algumas vantagens sobre as outras numa situação de crise. São as profissões, digamos, “pragmáticas”, onde o sucesso financeiro, teoricamente, viria normalmente. Engenheiros, advogados, administradores. A vocação e o sonho muitas vezes são abandonados em nome da insegurança quanto ao futuro”.*

*“Na verdade, eu gostaria de ser jogador de futebol ou astro de rock. Infelizmente tais sonhos foram abandonados na infância. Então eu fui atrás de minha “vocação”. Por não ter uma aptidão canalizada em algo, decidi, ou melhor, decidimos que eu seria administrador da GV, ou melhor, administrador de empresas....”.*

*“Meu plano foi fazer FGV, veja bem, para mim, fazer FGV é muito diferente do que cursar administração....”.*

*“.....é uma empresa cheia de desafios administrativos, que poderiam me motivar e fazer com que eu permanecesse na empresa, participasse e ajudasse na condução dessas mudanças. Mas eu não nasci para vender....Eu nasci para me relacionar com as pessoas, para descobrir o que elas querem e tentar proporcionar....E vem outra pergunta: porque você continua na XXX. Eu respondo: é a roda-viva. Eu estou me formando e se eu largar a XXX, estarei desempregada. Esta palavra é muito forte. Eu estou procurando arduamente um outro emprego, mas é muito difícil. Você entra em processos de seleção de 80 pessoas para uma vaga....”.*

## 2 . A VISÃO SOBRE A GV: UM LUGAR DE HOSTILIDADE E DISPUTA

As palavras dos alunos sobre o ambiente geveniano associam fortemente a idéia de hostilidade, de desprezo, da falta de clima universitário, de alunos insatisfeitos com seu papel profissional, mas que não tratam destas questões abertamente para não comprometer a imagem , mas gera extrema insatisfação. Vejamos:

*“....Mas eu não gosto daqui. É esta hostilidade que me incomoda. É isto que sinto aqui dentro, fechada neste prédio entre a 9 de julho e a Paulista. Este prédio feio, feio e cinza, cinza e vazio. É verdade. Eu não sinto alegria saindo pelas janelas das classes. Eu não sinto a paixão nas pessoas. Paixão por aquilo que estão vislumbrando, descobrindo e aprendendo. Todos que aqui estão, não vêem a hora para daqui sair....”.*

*“O clima da GV de um modo geral não é bom. Não temos clima universitário aqui. As pessoas são muito neuróticas e egoístas na sua maioria. A minha classe não difere muito do clima da GV, como um todo, a disputa entre as pessoas está sempre presente....”.*

*“Estou satisfeito agora nestes últimos meses. Muitas pessoas estão desnorteadas dentro da GV em relação a questões profissionais. Alguns admitem isso, a maioria reprime isso....”.*

*“Eu nunca vi uma faculdade com tantos alunos insatisfeitos.....a insatisfação não é uma característica dos gevenianos em geral. Ousamos ir mais além: é uma característica daqueles que cursam*

*administração. O motivo? Não sei. Talvez uma perspectiva de futuro tão incerto quanto aquele que tínhamos quando ainda estávamos no cursinho".*

### 3. ESTÁGIO: "STATUS" E CONCORRÊNCIA

Os alunos se ressentem do clima de hostilidade especialmente quando se trata de concorrer por uma vaga em estágio, quando todos os concorrentes são da própria GV. Além disso, determinados estágios são mais reconhecidos, como oferecendo maior "status", numa espécie de consenso entre alunos e alguns professores. Alguns alunos se ressentem deste fato, e criticam aquilo que seria uma certa dogmatização do que deve ou não ser feito pelo estudante de administração. Vejamos o que dizem os alunos:

*".....quando cheguei no local da seleção lá estavam mais algumas pessoas, todas elas da FGV, pois o anúncio deixava claro que a procedência dos candidatos deveria ser unicamente deste "centro de excelência". A forma com que as pessoas se olhavam, se cumprimentavam era extremamente desconfiada, chegando, às vezes, a atitudes rancorosas e sarcásticas. Ali, cada um era inimigo, ninguém passava informações em qualquer nível, um pouco mais de espera e o nível de hostilidade chegaria a níveis perigosos....Éramos, obviamente, crianças cobertas de medo de rejeição, medo do fracasso, postos nova e rapidamente frente a frente com a seleção, monstro que achávamos não mais nos assombrar depois de passada a barreira do vestibular...Começávamos a perceber que este monstro nos perseguiria por toda a vida....e isto assusta um pouco".*

*"Em suma , minha admissão na XXX não representou somente um espaço para que eu viesse a tomar contato com o mercado de trabalho, mas principalmente um passaporte para que eu tivesse boa aceitação com as pessoas ( professores e alunos) que compõem o ambiente geveniano. Penso que isto influenciou de forma preponderante a forma como encarei minha primeira experiência profissional".*

*"Quando alguém pergunta como está sendo ou como foi o seu estágio, está querendo ouvir que ele foi como todos os outros são: chatos, mas obrigatórios e que se ganha experiência com ele. Qualquer outra*

*reflexão mais crítica é vista como “cuspir no prato em que comeu” já que você era uma pessoa sem experiência e a empresa fez o favor de te dar a chance e você ainda reclama.....É preciso que se mude a idéia de que as empresas e que a escola faz de estágio, pois o que se ganha como pessoa, como indivíduo crítico seja muito mais edificante do que o que se ganha em conhecimento técnico específico”.*

#### 4. A PRIMEIRA SEMANA DE ESTÁGIO.

Destacamos aqui dois pequenos depoimentos que sintetizam a vivência, difícil ao colocar o aluno frente com o novo, das primeiras experiências profissionais, pequenas, mas bem reais:

*“A primeira semana como estagiário é muito ingrata. Você não é ninguém, é um intruso, só atrapalha, confunde os nomes das pessoas, aperta os botões errados dos telefones....”.*

*“Depois de uns três meses dentro da empresa, me sentindo além de inútil, um elemento de estorvo da área, pois ocupava um espaço precioso... o gerente me passou um trabalho”.*

*“Mas quando você começa a andar mais relaxado pelos corredores da empresa e quando você chega e não precisa implorar - pelamordedeus - que alguém lhe dê algo para fazer porque sua mesa já está entupida de coisas, aí sim é gratificante...”.*

#### 5. ESTÁGIO ORGANIZADO VERSUS ESTÁGIO DESORGANIZADO

Evidentemente que um estágio organizado pela empresa tem um impacto diferenciado sobre o aluno do que um estágio onde ele precisa ir atrás do que fazer, porque não encontra um mínimo de diretividade para suas ações. Das exposições dos alunos, foram escolhidos dois exemplos que fazem justamente um contraponto entre essas duas situações:

*“Logo que fui apresentado ao meu gerente ele procurou me esclarecer que não havia um programa de estágio previamente estabelecido e que*

*as minhas atividades seriam definidas de acordo com o passar do tempo. Naquele exato instante isto me pareceu um fator extremamente positivo, uma vez que seria dado a mim a possibilidade de optar por uma área de atividade onde houvesse um maior interesse pessoal. No entanto, como vim a perceber mais tarde, as palavras do gerente significavam "ainda não decidimos o que você vai fazer e também não sabemos quando vamos decidir...". Enquanto decidiam meu destino obviamente que eu teria que me ocupar de alguma coisa. Ao perguntar sobre um eventual programa de treinamento, meu gerente me informou que os estagiários da XXX aprendiam na prática e que não passavam por treinamento. Ou seja, não estava previsto que eu viesse a passar por um treinamento formal".*

Contraponto:

*Acredito que esse processo de treinamento e desenvolvimento dos estagiários é muito completo e que poucas empresas possuem algo parecido (estão previstas atividades para dois anos de estágio). Setores extremamente operacionais, cuja tarefa está longe do que quero para mim, me agradaram muito mais do que outros, cuja tarefa era mais interessante e mais intelectual. Isso se deveu a apenas um fato: o ambiente de trabalho ou seja, as pessoas, o clima que elas proporcionam ao seu local de trabalho. Este fato me fez considerar hipóteses que eu não havia pensado antes. Talvez eu prefira trabalhar em ambiente de trabalho agradável e isto se torne um pré-requisito para minha realização profissional. É incrível como eu não faço nada direito e fico totalmente desmotivada em um ambiente de trabalho pesado.... Eu gostei muito do meu estágio na XXX, consegui ter uma visão muito ampla e geral da empresa; consegui também perceber o lado ruim das pessoas no trabalho. A XXX me mostrou um pouco de tudo e isso foi muito bom, pois me ajudou a começar a traçar um esboço do que quero para mim".*

## 6. O AMBIENTE DA GV ESTIMULA O INGRESSO NAS GRANDES EMPRESAS

A GV tem tido um perfil que associa sua imagem à das grandes multinacionais. Alguns alunos que não querem esta opção se ressentem deste fato:



*“E as recomendações quanto à escolha da forma de inserção no mercado de trabalho não pararam aí. Quase que unanimemente os professores mencionavam grandes empresas multinacionais como a única fonte de aprendizado, desqualificando outras oportunidades de trabalho (como micro empresas e empresas nacionais). Não raramente ouviu-se frases como: para aprender marketing só na IBM ou na Gessy Lever, ou ainda: quem quiser ir para a área de finanças, o City Bank é ali na Av. Paulista”.*

## 7. A QUESTÃO DO GÊNERO

Embora não fosse intenção explorar esta dimensão, a questão do gênero aparece no tratamento diferenciado e às vezes, discriminatório contra a mulher. O exemplo de duas alunas mostra isto:

*“...deste dia em diante me tornei a caça autógrafo da célula. Se eu estivesse de saia, então, é que o chefe fazia uma cara ridícula e me mandava conseguir assinaturas. No princípio, achei péssimo, atitude machista, idiota e anti-profissional tanto do chefe como de quem assinava...”.*

*“A nítida sensação que eu tinha então, era de que eu era mulher, não era engenheira e que não se esperava realmente muito do meu trabalho. Na minha área trabalhavam na época: 6 engenheiros do ITA, 1 engenheiro da POLI...”.*

## 8. A QUESTÃO DO LUCRO

Em um país onde lucro tem sido associado constantemente com corrupção, caixa dois, sonegação de impostos, para que as empresas possam sobreviver, o lucro se associa também com culpa:

*“Eu não me identifico (mais: eu não admiro) a máxima do administrador: minimizar esforços para maximizar o lucro, a riqueza dos acionistas...eu gostaria de, pelo menos durante 4 anos, acreditar no que há de belo em minha profissão....”.*



*“Um médico sonha em ajudar o outro aliviando-lhe a dor. Um veterinário faria o mesmo, só que com animais. Um pedagogo estará instruindo uma criança e desta maneira acredita na mudança do mundo...E, hoje, estou me preparando para maximizar o lucro de uma empresa...”.*

## PARTE II

O objetivo deste estudo foi explorar, através de entrevistas com alunos da EAESP/FGV, algumas características dos jovens quando de seu ingresso no mercado de trabalho, tomando por diretriz nesta abordagem, algumas idéias sobre o tema: a questão do individualismo, o significado do trabalho dos administradores, o posicionamento ético.

As perguntas que estavam presentes nesta ocasião eram: quais os valores que estão norteando a escolha dos jovens por administração, quais as perspectivas que percebem para si mesmos no mercado de trabalho, quais os modelos e o significado do trabalho para estes jovens, qual o entendimento que têm sobre comportamentos éticos?

A proposta deste trabalho era o de pesquisar através de entrevistas em profundidade, mas ao concluir-se este pequeno estudo, percebeu-se a necessidade e a importância de se montar um projeto mais amplo que, com dados estatísticos, pudesse levantar um perfil dos alunos formados pela EAESP/FGV e sua inserção profissional, em outras palavras, onde estão e como estão inseridos profissionalmente os formados pela Escola. Pretende-se avançar neste sentido futuramente.

Ainda que pequenos os estudos de casos permitem que particularidades dos entrevistados possam aparecer mais. Como a bibliografia sobre o tema é escassa, os aspectos teóricos pertinentes foram levantados e tratados em função de questões específicas que foram aparecendo em cada um dos casos

Foram realizadas quatro entrevistas com alunos formados ou formandos pela Escola, que estavam assim distribuídas: dois entrevistados eram formados (um do sexo

feminino, outro do sexo masculino), os outros dois estavam a seis meses da formatura (um do sexo feminino, outro do sexo masculino). Incluir homens e mulheres nas entrevistas foi intencional, na medida em que se sabe que a inserção no mercado de trabalho é diferenciada. O número reduzido de entrevistas não impediu que muitos assuntos ligados ao problema de pesquisa aparecessem. Justamente numa área temática pouco explorada a intenção é problematizar. O roteiro básico da entrevista encontra-se em anexo, embora perguntas suplementares fossem acrescentadas no decorrer da entrevista como consequência natural dos temas que estavam sendo conversados.

As entrevistas dos alunos formados (no caso do aluno em questão, ele não estava formado na ocasião da entrevista, mas já concluiu o curso) serão apresentadas em primeiro lugar, seguidas das entrevistas dos alunos formandos. Como se tratam de casos, os nomes são fantasias, para manter o sigilo e proteger a identidade dos entrevistados como também as empresas em que trabalham não serão nominadas pelo mesmo propósito. Embora não fosse a intenção inicial, cada caso concentrou-se sobre um aspecto em particular, que lhe dá o título inicial.

### **Caso 1 - O limite da ação das organizações sobre os indivíduos**

Sobre as pressões que existem para que o indivíduo se conforme à organização, já foram escritos muitos títulos, com os mais diversos enfoques teóricos (1). O tema não se esgota. Ele é perene, já que a individualidade só se mantém em função da contradição existente entre indivíduo e sociedade, entre o particular e o universal, entre o privado e o público.

Para continuar o debate sobre um tema que não é novo, mas que é sempre atual, o presente caso mostra a “invasão de privacidade” do indivíduo pela organização. Até que ponto isto é possível? Quando considerar que o limite do aceitável foi ultrapassado? É mais fácil submeter o jovem do que pessoas mais velhas e talvez mais cristalizadas na sua estrutura?

Não se trata aqui de obter respostas que visem normatizar de uma maneira politicamente correta estes episódios individuais, mas de refletir sobre os limites

que separam a ação das empresas no controle de seus funcionários, do quanto se pede de adesão às políticas das companhias e do quanto estes episódios remetem à questões de ordem ética.

Não se trata também de supor que o caso em questão está limitado por um enfoque de discriminação sexual no trabalho, embora as mulheres tenham enfrentado o trabalho, em condições que evidenciam mais claramente as contradições do público/privado, conforme já discutido em outro trabalho (2). Fica fisicamente evidente na gravidez, um mundo que escapa do controle aparentemente racional do trabalho. Portanto, a questão feminina também participa desta discussão, mas dentro do quadro que marca as fronteiras do privado e do público, quando a individualidade, que marca os limites do privado, está sendo ameaçada.

Carla está formada há um ano e trabalhando há três, em uma empresa renomada de auditoria. Formou-se pela EAESP/FGV e entrou na empresa quando ainda estava estudando porque estava interessada em começar a trabalhar para ganhar experiência.

*Segundo seu depoimento: "...Preenchi uma ficha, fiz uma entrevista, nem sabia o que estava fazendo direito, entrei no curso...me lembro que numa das entrevistas que eu fiz ele perguntou "você sabe o que é uma auditoria?" Não sei, não tinha a mínima idéia. Eu estava dando aulas de inglês, já estava na época de arrumar um emprego que fosse mais sério, porque aula de inglês é sempre um quebra-galho, não tinha nada em vista, eles convidaram...foi um negócio que foi rolando, rolando....no começo de minha carreira era bom ficar seis meses para pegar experiência e pular fora. Mas fui ficando e gostando...Minhas promoções foram muito rápidas, normalmente você passa um ano em cada categoria, em seis meses fui promovida para assistente B, em nove fui promovida para assistente A, com mais seis meses fui para Senior C, foi muito rápido, porque eu estava empolgada com o que estava fazendo ...Hoje em dia eu adoro auditoria mesmo, quero fazer carreira não escondo de ninguém, todo mundo olha para mim e diz: "você é louca", porque auditoria é um trabalho muito pesado."*

Carla tem plena consciência da carga de trabalho e dos limites que a tarefa impõe não só para si como também para os colegas de trabalho, justamente sobre as fronteiras do privado e do trabalho.

Ainda que extenso seu depoimento é esclarecedor: *"É um trabalho sazonal. Tem épocas de pico onde a gente trabalha muito, entra às 8 da manhã e sai às 24, trabalha fim de semana, é muita coisa e muita pressão....não é um negócio fácil, se a gente faz alguma coisa errada, em última instância pode ser processada. É um cargo de responsabilidade grande, é pesado e você nunca tem um horário fixo de trabalho. Não é aquele negócio das 9 às 17 horas, fim de papo, ver minha família. Eu vejo uma tendência na firma de querer mudar isso, estabilizar horários, porque acho que todos os gerentes que conheço ou são desquitados ou tiveram problemas com o casamento...não tem nenhuma mulher gerente e supervisora.....A grande preocupação é quando as mulheres casam. Casam, têm filhos, tem a casa, acham que está trabalhando demais...Eu sinto isso porque eles ficam muito preocupados comigo: "Está pensando em casar? Está muito cedo!" Eles ficam muito preocupados. Agora, por exemplo, eu voltei dos Estados Unidos (onde ficou seis meses), fui conversar com os sócios e eles falavam: "Ah, você desmanchou?" Não, não desmanchei. "Como não?" Eles ficam preocupados porque estou namorando há quase três anos, eles acham que está ficando muito sério, eles ficam preocupados, afinal todas as mulheres que chegaram num cargo mais alto, saíram ou por causa de casamento ou por causa da carga de trabalho. Eu entendo a preocupação deles e ao mesmo tempo fico meio zangada, por que eles ficam falando: "...ele não tem nada a ver com você". A minha vida particular é meu problema, a minha vida profissional é esta, se estou fazendo isso, se estou me dando bem, se eu estou fazendo o que vocês exigem de mim, então ótimo."*

Da entrevista de Carla, é possível destacar vários aspectos para serem comentados: a entrada no mercado de trabalho e a profissão de administrador; a empresa de auditoria com suas particularidades enquanto cultura organizacional; a pesada carga de trabalho para todos na empresa - homens e mulheres; e o que é considerado a fronteira definitiva para a intimidade da entrevistada - a individualidade em questão.

### **O jovem no mercado de trabalho dos administradores**

Retomando um trabalho anterior (3), pode-se dizer que uma marca da entrada dos jovens no mercado de trabalho é o desconhecimento das atividades que podem ser exercidas pelo administrador. Numa situação de crise econômica, a escolha dos



jovens recai sobre uma profissão pragmática que permite mais rapidamente a independência do estudante. Mas o fato de administração ser pragmática, não implica que se saiba exatamente as tarefas que deverão ser realizadas na profissão. Os jovens administradores também se queixam de um excesso de carga de trabalho ou então de estarem sendo sub-utilizados em sua capacidade. Uma pesquisa apresentada na 18a. ENANPAD (4), confirma que a indefinição tem acompanhado a profissão do administrador, porque implica numa polivalência de conhecimentos, por se tratar de profissão mais recente no país e mesmo aqueles que estão trabalhando como administradores muitas vezes não se reconhecem como tal, mostrando que ser administrador depende mais de percepções individuais do que de definições objetivas. Por outro lado, não se exige em determinadas atividades o diploma de administrador.

É o caso de Carla, onde ser da EAESP/FGV contou no seu processo seletivo, “lhe abriu portas”, mesmo que não soubesse absolutamente nada sobre auditoria. Ou seja, na profissão do administrador, o perfil psicológico, o interesse em vencer, parece contar mais do que aquilo que poderia chamar de habilidades específicas da profissão. Carla mergulhou no trabalho e não esconde de ninguém que quer vencer. Ela tem um pouco do perfil do jovem individualista que caracteriza as novas gerações.

Ao mesmo tempo, ter interesse em vencer a faz vítima de um processo em que para vencer é preciso abrir mão de sua individualidade. Em outras palavras, ao procurar como modelo de ação o comportamento individualista, o jovem pode perder algo que tem valor: a sua individualidade.

### O trabalho em auditoria

Um estudo de caso sobre empresas de auditoria (5) mostra que Carla ao entrar na carreira de auditor reproduz um padrão. Os auditores são recrutados entre os ainda estudantes ou recém-formados, para se garantir que a formação técnica especializada ocorra na própria instituição onde o jovem deverá fazer carreira. Esta carreira não é opção exclusiva de administradores, sendo opção de trabalho também para contadores. A empresa analisada na pesquisa citada realiza um “programa de trainee”, como parte do processo seletivo, que no caso de Carla não se repetiu, embora

houvesse na empresa de Carla um processo bem definido de ascensão na carreira, que ela, por sua dedicação, conseguiu avançar ainda mais rapidamente do que o previsto. Se, como diz a pesquisa citada, “O que tem importância aqui é mostrar que a premissa de um crescimento ou de um aprendizado mais rápido dá ânimo a boa parte desses profissionais, oferecendo-lhes uma razão pela qual suportar o trabalho duro, a aspereza do dia-a-dia, as viagens constantes, os serões, a árdua labuta no verão, a lenta ascensão e o pagamento menor do que teriam se trabalhassem para os (e não só nos) clientes”(p. 271).

Mas a carreira dura tem aceitação social e na expressão de Carla é “de muita responsabilidade, pode-se até ser processado”. Trata-se de uma profissão onde o compromisso com a verdade e a veracidade tem um significado simbólico pronunciado, ainda que a profissão seja definida como altamente técnica. Por outro lado, ainda que as relações entre os diferentes níveis seja bastante amigável, há uma aceitação da hierarquia, do conhecimento mais consistente daquele que está acima no escalão. A hierarquia pressupõe também uma menor margem de erro na medida em que se avança na carreira. Carla diz que todas as perguntas, as mais ingênuas, devem ser feitas no início da carreira. Depois disso, a responsabilidade aumenta e não se pode errar.

Pode-se dizer que, para se moldar o profissional, dentro do modelo esperado, é fundamental que seja um jovem, que este não conheça o trabalho, que ele tenha um perfil de busca de ascensão, para que o investimento na carreira deste profissional tenha sucesso. Ainda que o turnover seja alto neste tipo de empresa, conforme afirma Caldas (1994), Carla continuou no seu trabalho. A dúvida sobre seu investimento não parte dela, mas sim da empresa, como se a jovem não tivesse mostrado suficientemente sua adesão.

### A carga de trabalho

Embora o trabalho de Caldas (1994) e o depoimento de Carla mostrem o trabalho duro da auditoria, ele parece fascinar o jovem por oferecer uma alternativa ao trabalho “bitolado”, com horários rígidos e a mesmice de sempre. Pelo menos na visão de Carla, onde parece haver um preconceito contra aquilo que seria a atividade rotineira



de um administrador. Pode-se falar em preconceito, na medida em que as atividades possíveis de um administrador são desconhecidas do jovem.

O trabalho do auditor implica numa agitação constante, numa mudança constante de clientes, implica em lidar com públicos diferenciados. Valoriza-se a agitação em si, e este tipo de valorização entra em sintonia com certos tipos de personalidade, que precisam desta movimentação e que seriam típicas de nossa época, conforme os estudos de Dejours (6). O trabalho do auditor também não parece implicar em competição direta com os pares, embora ela esteja presente entre eles, mas implica numa competição direta consigo mesmo, num desejo de acertar, que pode ter relação com a característica valorizada pela seleção e denominada de “auto-estudo”, na pesquisa já citada de Caldas.

### **A individualidade em questão**

Todo o investimento que é feito no trabalho duro do auditor é bem aceito pela entrevistada: que não se respeite horário, que o salário não seja o maior benefício deste trabalho, que haja uma preocupação com sua vida particular naquilo que ela possa vir atrapalhar o seu desempenho profissional. Carla até entende que, com tanto investimento na sua função, os diretores se preocupem com um possível casamento e uma possível deserção de uma jovem brilhante e esforçada. O limite na invasão de sua intimidade parece ser quando ela diz que fica zangada, porque a questão passa a ser se o namorado serve para ela, numa visível manobra para que eles se afastem. Em outras palavras, que o poder de escolha e de decisão sobre quem é ou não merecedor da sua atenção passa a ser questionado. Carla foi promovida rapidamente, mostrou uma capacidade de trabalho inquestionável, suportou uma carga de trabalho que ela própria bem como seus colegas reconhecem como pesada. A fronteira entre o privado e o público parece ser cada vez mais tênue, mas alguns metros de distância devem ser guardados para que os profissionais possam ainda respirar. Será que nas organizações modernas só há espaço para o individualismo e não há espaço possível para a individualidade?

## **Caso 2 - Desempenho de papéis e aprendizagem de comportamentos**

Antônio está com 24 anos e trabalha como trainee numa grande companhia de cigarros. Está para se formar e acredita que pelo seu desempenho deverá ser contratado pela empresa. Antes de cursar a GV, estudou na ESPM e deixou o curso por problemas de compatibilização de horários, mas também por ser uma escola que, na sua concepção, exigia muito pouco dele. Embora possa ter atrasado sua conclusão em um curso de graduação, Antônio acredita ter sido compensado com sua entrada na GV, por estar recebendo uma formação mais consistente.

Em vários momentos de sua entrevista, Antônio fala da necessidade de interpretar papéis na empresa, no sentido de se adequar às expectativas que se depositam sobre seu comportamento. Ele acredita que foi selecionado na bateria de exames de que se constituiu seu processo de seleção, exatamente por ter o perfil de personalidade que estava sendo buscado, mais do que competência técnica.

O seu depoimento deixa isso muito claro: *“Desenvoltura, jogo de cintura, sua adaptação a determinados papéis, uma coisa que eu senti muito na dinâmica que eu fiz para entrar nesse estágio, que eu acho que deve ter me valido a indicação, a vaga. É assim, você assumir determinado papel, eles queriam na dinâmica que você assumisse determinado papel e desempenhasse aquele papel, que você vestisse aquela camisa, eu acho que para eles isso está valendo muito mais. Você ter essa capacidade de avaliar qual é o papel que eles querem que você desempenhe e de estar se inserindo neste papel, estar correspondendo a isso. Porque o conhecimento técnico assim é uma coisa que se aprende com o tempo, se você tiver esse direcionamento de personalidade, essa capacidade de raciocinar, de ter jogo de cintura, de adquirir informação, saber trabalhar isso na sua cabeça, agora o conhecimento técnico você adquire com o tempo, agora você adquirir estas características de ter um bom relacionamento pessoal, sabe um raciocínio mais esperto, coisas assim, ter uma argumentação lógica, isso é muito mais difícil de ensinar para um adulto. Tanto que eu vejo pessoas que já estão no processo de trainees, que se pressupõe, depois de algum tempo assumir uma gerência, não tem nenhum teste técnico, ninguém te pede para fazer um balanço, para você fazer uma análise financeira, a empresa já pressupõe assim, que você vai ter um*

*treinamento, que você tem uma base "pô", isso eles pressupõem pela escola de onde você veio e outras coisas similares, outro estágio e pelo treinamento que eles vão te dar, na parte operacional da coisa, é que você vai aprendendo o trabalho."*

Nesta primeira parte do depoimento de Antônio fica claro que o diferencial na contratação de um estagiário, está centrado em atributos de comportamento. Pressupõe-se que vindo de escolas renomadas, a parte técnica estará necessariamente suprida, sendo necessária apenas uma complementação em função de interesses específicos da empresa.

O que cabe perguntar, frente a este relato, é aonde está a aprendizagem de comportamentos? Como a GV poderia contribuir ainda mais, nos processos de socialização secundária, com a formação e não simplesmente informação, para seus alunos? Cursos de ética, filosofia, sociologia, psicologia, negociação, são as áreas onde estes comportamentos podem ser discutidos e eventualmente transformados? Como alguns comportamentos básicos, adquiridos na socialização primária, poderiam ser trabalhados durante a graduação em administração?

### **Aprendizagem de papéis ou do jogo da organização**

A questão, em outro trecho da entrevista de Antônio, diz respeito a posturas éticas frente aos produtos das empresas para as quais se trabalha. Se ela vende artigos esportivos, você deve ser alguém afinado com esportes? Parece existir uma tendência nas empresas de que o funcionário compartilhe cada vez mais, de corpo e alma, dos propósitos da empresa.

A entrevista de Antônio é interessante sobre este aspecto, porque mostra uma pressão sutil sobre formas de comportamento adequado à organização:

*"Não, eu não fumo e não existe nenhuma pressão lá dentro para que as pessoas fumem. É claro que eles dão cigarros para todos os funcionários todos mês, mais assim, não existe nenhuma pressão. É claro assim que de repente, uma postura anti-tabagista não combina. É incompatível. Não existe nenhum ambiente em que seja proibido fumar*

*na empresa. Seria uma hipocrisia maldita não poder fumar na empresa.... mas, o próprio presidente da empresa não fuma, o gerente da filial aqui não fuma, tem bastante gente que não fuma, mas tem bastante gente que fuma também, a maioria das pessoas, na área dos executivos, fuma. E, até uma coisa que eu notei assim, no começo, naquelas reuniões, reuniões, reuniões, os que realmente fumam e os que acendem um cigarro de vez em quando e fazem fumaça. Meu chefe é um cara que faz fumaça. Ele acende um cigarro 11 horas da manhã e assim ele vai fumar o primeiro cigarro do dia dele, aí ele fuma um depois do almoço, um outro no meio da tarde. Ele não é um fumante. (Você acha que ele faz cena?) Eu não digo que ele faz cena, às vezes até acho que sim. De repente, um outro gerente é um cara que faz cena sim, você só vê o cara acendendo o cigarro em uma reunião onde está todo mundo acendendo o cigarro. Eu até senti uns ímpetos assim, ficava naquelas reuniões, aí todo mundo acende um, ah, vou acender um também.....mas, espera lá, não é por aí. (Você nunca foi fumante?) Não, nunca fui e não tenho a menor tenência, eu sou um não fumante convicto."*

Embora haja espaço para a individualidade, a pressão para se adequar ao grupo parece evidente. Diferentemente do caso anterior, onde a pressão da empresa para largar o namorado era evidente, trata-se aqui de uma interferência mais sutil no comportamento. Este é um momento em que questões como esta se fazem presentes: uma empresa do ramo de varejo, que está se instalando no país, trabalha com o critério de não vender produtos em suas lojas, que tenham sido confeccionados com a utilização de mão-de-obra infantil (com crianças menores de 15 anos). Será possível caminhar em direção de empresas éticas e não éticas? Quem decide sobre a existência de uma empresa? O mercado de consumidores pode chegar ao ponto de exigir só produtos éticos, como ocorre em certos países no tocante à produtos ecológicos? Como se decide e quem decide o que é e o que não é ético nas empresas? Qual o papel das escolas de administração na articulação destes parâmetros?

### **Caso 3 - Decepção**

Antonia é uma jovem de 25 anos que praticamente está se formando pela escola. Ela teve duas experiências na própria Escola (Empresa Júnior e Cine-clubes), que por serem daqui, fica quase impossível não identificar; e outra numa pequena empresa



financeira, como estagiária. Além disso, cursou 6 meses de uma escola no exterior, através do processo de intercâmbio internacional oferecido pela Escola.

O caso de Antonia poderia ser descrito como um caso de decepção frente a ausência de valores, que na sua concepção, deveriam nortear a ação dos indivíduos na organização. Para ela, as deficiências estão não na Escola, mas na formação anterior à entrada na vida escolar, são de “base”. Justamente por isso, seu interesse é de trabalhar com o “desenvolvimento humano”. Perguntada se o curso de administração prepara para mudar esta condição, Antonia diz que não, pois os problemas são básicos, mas que *“se você tiver um curriculum na faculdade com ética, comunicação, valores a serem colocados explicitamente - talvez seja muito tarde. Mas é melhor que nada. Mas se alguém só pensa em si, tem o exemplo do pai, o aluno vai achar que é muito papo cabeça... Na GV, o curso é muito técnico, psicologia e sociologia só tem no primeiro ano. É pouco humano, e o mundo é feito de indivíduos. Não é muito focado isso”*.

A decepção de Antonia se dá com os colegas da própria GV e também com a empresa em que estagiou. O seu relato será apresentado para mostrar quais são os problemas com que ela se defrontou:

*“...você tem admiração e de repente, você se decepciona, você pensa que é sério afinal são diretores da Empresa Júnior e você se depara que não, e me decepcionei com o caráter das pessoas que estavam administrando uma empresa. Eu pensava que eram direitos, responsáveis. As reuniões eram uma zona, todos falavam ao mesmo tempo, pensei que poderiam ouvir mais. (O quê no caráter, decepcionou você?) Primeira questão: disciplina. Você passa uma coisa, as pessoas não fazem. Afinal as pessoas estão ali por vontade própria, mas levam o trabalho de qualquer jeito. Segunda questão: eu muito exigente: sinceridade, honestidade, de ser sincero com as outras pessoas, não ficar falando por trás, ou fazer coisas proibidas, contra o estatuto. (O quê, por exemplo?) A Empresa Júnior é não lucrativa, não poderia contratar um estagiário para uma empresa, não é legal, deveria ser direto com a empresa....O que eu vejo, de repente, você tem admiração pelas pessoas e você vê que ela é no trabalho o reflexo do que ela é, como pensa. De repente, é eficiente tecnicamente, em termos profissionais, mas se não tem uma base de pessoa, que vai desde saber escutar e as pessoas não sabem.*

*No Cine-clube era um grupo, interessado em cinema, queriam reativar o cine-clube. Eu era muito ingênua, foi meu primeiro semestre na GV, as pessoas sempre falando, falando e ninguém falava vamos começar, pôr a mão na massa. Mas ninguém começava, ficava na politicagem....foi um desperdício, porque tinha muita gente ali que gostava de cinema, queria trabalhar e nada....*

*No "Bank", era uma empresa pequena, 70 funcionários, entrei para a área de RH, a empresa contratou um estagiário para fazer manual, análise de cargos e salários e política de participação nos lucros. Com o tempo entraria na parte de desenvolvimento e treinamento. Eu saí e a nova estagiária entrou para isso. Era muito legal, porque tinha liberdade de colocar minha opinião. Eu não tive treinamento porque eles nunca tinham tido uma estagiária de RH...Acho que minha expectativa era muito grande, eu superestimava a capacidade das pessoas, pelos títulos que elas tinham...Mas a maior decepção foi na implantação da participação nos lucros. As pessoas reclamavam que os salários eram abaixo do mercado, eles então resolveram implantar participação nos lucros, para isso precisavam da análise de cargos. Vendo cada função, foi feito um plano de metas para cada funcionário. Em certas áreas era claro o plano de metas, por exemplo, contabilidade e em outras não tinha como colocar...Conversei com os funcionários, eles estavam sendo avaliados - era chocante- se minha avaliação não estiver boa, vou ser mandado embora. Não tinha sido feita nenhuma comunicação antes, começou a ser feito sem aviso, sem preparação. Não percebi que essa pressa era porque quando você implanta participação nos lucros era a diretoria porque era a porcentagem maior, os diretores acabam ganhando mais. A pressa era por interesse pessoal. Não importava se o cara da contabilidade estava ganhando ou não....Então foi meio decepcionante. Eu estava ali, como estagiária, afinal era através de mim que estava sendo implantado o programa, eu tinha pressão do tempo e percebi que eram interesses pessoais....*

#### **Caso 4 - O papel social do administrador**

Carlo é um jovem de 22 anos. Já fez três estágios na área de ADM. Considera a formação dada pela GV um diferencial quando a disputa no mercado de trabalho se dá com jovens de outras escolas. Quando a competição se dá entre os próprios



alunos da Escola, este fato deixa de ter um papel na seleção. Já participou de seleção onde concorreu com colegas e não foi selecionado. Atualmente está trabalhando no escritório de uma rede de supermercados, mas pretende sair, por ser uma empresa familiar, onde as decisões são muito pouco planejadas no seu entender. Além disso, seu salário está defasado e ele acumula atualmente o trabalho de outro estagiário e mais dois trainees, que saíram da empresa. O estagiário pediu demissão, os dois trainees foram demitidos, logo depois de terem sido contratados, o que mostra a falta de planejamento para Carlo.

Perguntado diretamente sobre se sua geração é mais individualista, Carlo responde que:

*Eu acho que não só a minha geração, mas a sociedade é tremendamente individualista. A meu ver, por exemplo, neste curso, muito pouco se falou sobre o social - o papel social do administrador, suas responsabilidades. Se, culturalmente estamos voltados ao indivíduo, a faculdade que seria o momento de estar pensando estas questões, também não foi. Deixou passar. Não sei se pelas pessoas que fazem parte daqui, se são alunos específicos os alunos da GV, ou se a escola não se propõe à. Se tentasse, iria encontrar dificuldades, até porque é mais fácil ensinar contabilidade, finanças, marketing, do que fazer as pessoas pensarem....”*

## Sistema de informações

Talvez seja uma deficiência de vários cursos, que não só o de administração, mas é recorrente nas entrevistas, que os alunos não tenham noção das diversas atividades que possam ser feitas na administração bem como podem concluir sua formação. As palavras do entrevistado deixam isso claro:

*“Aqui na escola, no fim do curso, oferecem pouco subsídio - em informação - sobre o que fazer depois. São temas que se deveria conversar com os alunos, oferecer informações sobre Pós, MBA. Talvez a gente tenha que partir para procurar isso, mas nem sempre a gente sabe onde procurar. Até o ano passado nunca tinha ouvido falar. Neste ano comecei a cogitar até porque é um movimento de todos, e pode ser interessante. Você só ouve rumores no último ano e pouca informação,*

*coisas fora do Brasil, MBA. De repente, você pode ir ali na Biblioteca e pegar um formulário. Mas por que fazer Harvard? Por que fazer outro curso? Se estamos formando em administração, qual a administração do futuro? "*

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pergunta que faz este último entrevistado é reveladora: qual a administração do futuro? Qual o papel social do administrador? Será possível pensar administração do futuro, sem pensar na ética? As entrevistas com estes alunos, que têm as inserções sociais e profissionais as mais diversas, mostram que cada vez mais é necessário pensar e trabalhar com o comportamento dos jovens administradores. Como uma escola de ponta, princípios éticos deveriam nortear o ensino na Escola. Longe de ser uma idéia sonhadora ou "papo-cabeça", na expressão de alguns alunos, ela pode ser o diferencial de uma administração do futuro. Esta é uma recomendação que podemos extrair destas entrevistas. Pode-se dizer também que deveria haver maior cuidado com a formação de comportamentos do jovem no decorrer do curso, bem com uma atenção maior com sua entrada no mercado de trabalho. Deveria haver um acompanhamento deste início, além do acompanhamento de estágios. A outra recomendação é de que uma pesquisa (de tipo mais quantitativo), deveria ser feita, de modo a se ter uma informação mais precisa sobre a ocupação dos ex-alunos GV, seus sucessos e suas dificuldades.

## NOTAS

- (1) O autor traz aqui um relato de vários autores sobre os vínculos que unem os indivíduos às organizações, em especial os vínculos psicológicos, passando pela teoria freudiana de grupo, pela discussão de Pagès sobre o indivíduo e as organizações hipermodernas e por Enriquez, na questão do imaginário social.
- (2) O trabalho tenta mostrar que a discriminação da mão-de-obra feminina de alto nível, passa por questões da dupla demanda da mulher: a casa e o trabalho.
- (3) A idéia deste estudo é mostrar que como a economia e a realidade psicossocial do país, são peculiares, isto interfere na formação do jovens administradores.
- (4) O estudo mostra que numa pesquisa ampla realizada em Belo Horizonte, nem todos os que trabalham em administração, apesar de serem graduados em administração, se reconhecem como administradores.
- (5) Numa perspectiva antropológica, o autor mostra que o trabalho em auditoria obedece a ritmos evolutivos para os componentes do grupo, e que isso envolve uma pesada carga de trabalho.
- (6) O conhecido livro de Dejours mostra as dificuldades que as tarefas impõem ao trabalhador bem como que o trabalho pode desestruturar os indivíduos bem como provocar doenças físicas, quando a carga de trabalho ultrapassa os limites do que é suportável.
- (7) O artigo procura mostrar vários modelos de carreira e quais os paradoxos que são encontrados hoje, para que o indivíduo possa desenvolver seu trabalho, num mundo cada vez mais dominado por preocupações de ordem financeira.

## **Anexo I - Roteiro de Entrevista**

- Que trabalho está fazendo, ou já fez?
- Quais as atividades que desenvolve?
- Como está encarando o início de sua carreira profissional?
- Quais dificuldades encontrou?
- Qual a carga de trabalho do administrador? E das tarefas que executa atualmente?
- O que é ser administrador? Quais as atividades que ele pode desempenhar?
- Qual sua perspectiva de futuro? O que pretende com sua profissão?
- Faz ou não diferença ser GV?
- Como concilia o lado profissional com o pessoal?
- Qual o significado do trabalho para você hoje?
- O que seus pais acham do seu trabalho?
- Você acha que os jovens de sua geração são individualistas?
- Você ficou desorientado para escolher sua profissão?
- Qual o tipo de empresa você prefere trabalhar? O que você escolheria?
- Como é o relacionamento com seus pais?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AUBERT, Nicole. "A neurose profissional" em RAE, v.22. nº 4, julho-agosto 1993
- BETIOL, Maria Irene e TONELLI, Maria José. "Mulher executiva e suas relações de trabalho" em RAE, v.31, nº 4, out/dez 1991.
- CALDAS, Miguel Pinto. "Análise de programas de trainees como ritos de passagem: um estudo de caso em empresa de auditoria" em Anais do 18º ENANPAD, vol. Organizações, 1994.
- CHANLAT, Jean-François "Por uma antropologia da condição humana nas organizações" in CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização*. São Paulo, Atlas Editora, 1992.
- CHANLAT, Jean-François "Que carreiras e por qual sociedade" em RAE, nov/dez 1995.
- COSTA, Jurandir Freire "Sobre a Geração AI-5: Violência e Narcisismo" in COSTA, Jurandir Freire. *Violência e Psicanálise*. Rio de Janeiro, Graal, 1984.
- DEJOURS, Cristophe. *A loucura do trabalho*. São Paulo, Cortez/Oboré, 1987.
- FURIATI, Antônio Eustáquio. "Inserção no mercado de trabalho dos egressos das Escolas de Administração de Belo Horizonte" em Anais do 18º ENANPAD, vol. 6, 1994.
- LASCH, C. *Refúgio num mundo sem coração*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1991.

LEVY-LEBOYER, Claude. *A crise das motivações*. São Paulo, Atlas, 1994

MOTTA, Fernando Prestes. "Organizações: vínculo e imagens" em RAE, v. 31, nº 3, jul/set 1991, p. 5-11.

PAGÈS, M. et al. *O poder das organizações: a dominação das multinacionais*. São Paulo, Atlas, 1987.

TONELLI, Maria José. "As ansiedades do jovem administrador" em Anais do 18º ENANPAD, vol. 6, 1994.



## RELAÇÃO DOS RELATÓRIOS PUBLICADOS PELO NPP:

### SÉRIE RELATÓRIOS DE PESQUISA - 1995

1. *Proteção do Consumidor: um Estudo Comparativo Internacional*  
Gisela Black Taschner
2. *Reconstruindo o Estado: Gestão de Organizações e Serviços em Processo de Mudança*  
Marta Ferreira Santos Farah
3. *A Economia Política da Corrupção: o Escândalo do Orçamento*  
Marcos Fernandes Gonçalves da Silva
4. *Parques e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica*  
José Carlos Barbieri
5. *Regiões Metropolitanas Brasileiras: Índices de Diferenciação*  
Anita Kon
6. *As Atividades Culturais no Eixo da Avenida Paulista*  
Heitor Frúgoli Junior
7. *Ensino da Psicologia no Curso de Administração: como Trabalhar em Pequenos Grupos Favorecendo a Relação de Equipes*  
Ideli Domingues
8. *Cultura da Vizinhança: Identidade Individual e Vida Urbana*  
Marina Heck
9. *Sistema de Informações para a Gestão Ambiental*  
José Delazaro Filho
10. *Análise da Contribuição da Revista de Administração (1947-1992) na Evolução do Campo de Conhecimento em Administração Pública*  
Tânia Margarete Mezzomo Keinert
11. *Emprego na Teoria Econômica*  
Domingo Zurrón Ocio
12. *A Ética na Propaganda*  
Maria Cecília Coutinho de Arruda

13. *Terceirização em Informática*  
Jaci Corrêa Leite

14. *Como Decidem os Administradores Financeiros sobre Custo e Estrutura de Capital das Empresas no Brasil*  
William Eid Júnior

## SÉRIE RELATÓRIOS DE PESQUISA - 1996

1. *A Avenida Paulista como Pólo de Expressões Públicas e Coletivas na Cidade de São Paulo*  
Heitor Frúgoli Junior

2. *Identidade e Vinculos numa Oficina de Marcenaria*  
Ricardo Rocha Brito Bresler

3. *Análise das Propostas dos Cursos de Administração Pública no Brasil em Função da Evolução do Campo de Conhecimento*  
Tânia Margarete Mezzomo Keinert

### Encomendas:

Livraria Prefeito Faria Lima

Av. Nove de Julho, 2029 - Térreo

01313-902 - São Paulo - SP - Brasil