

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

FERNANDA RUMBLESBERGER

**A CONSTRUÇÃO SOCIAL DO JOVEM NAS REVISTAS EXAME E
VOCÊ S/A**

SÃO PAULO

2011

FERNANDA RUMBLESBERGER

**A CONSTRUÇÃO SOCIAL DO JOVEM NAS REVISTAS EXAME E VOCÊ
S/A**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento
Estudos Organizacionais

Data de aprovação

___/___/_____

Banca Examinadora:

Profª. Maria José Tonelli (Orientadora)
FGV-EAESP

Prof. Rafael Alcadipani
FGV-EAESP

Prof. Alexandre de Pádua Carrieri
UFMG - CEPEAD

RESUMO

Em virtude da entrada de uma nova geração de indivíduos no mercado de trabalho – a chamada Geração Y – (TWENG ET. AL., 2010) e da proliferação de equipes multigeracionais nas empresas (SHEN; PITT-CATSOUPHES; SMYER, 2007), temos observado um interesse crescente no tema juventude por parte de diversos agentes do universo corporativo, especialmente a mídia de negócios. Compartilhando da idéia de que a produção e disseminação dos textos produzidos por estes grupos não constituem uma simples representação da sociedade, mas que, enquanto discurso, influenciam o processo de construção social da realidade (SPINK, 2010) passamos a questionar como chegamos à visão contemporânea de juventude, particularmente à perspectiva que vislumbra o comportamento do jovem no mundo do trabalho.

Assim, baseados nas contribuições teóricas do sócio-construcionismo e com apoio da noção de Práticas Discursivas e Produção de Sentidos desenvolvida por Spink (2004), realizamos uma pesquisa de caráter qualitativo que buscou compreender quais os diferentes sentidos atribuídos à noção de juventude na mídia corporativa brasileira, a partir do estudo de suas práticas discursivas. Baseados em uma revisão bibliográfica sobre o tema e no conteúdo disponibilizado por duas publicações especializadas - as revistas Exame e Você S/A – a partir dos anos 70, concluímos que a compreensão do fenômeno juventude sofreu transformações significativas ao longo destes anos. Embora o termo mantenha-se estável em sua essência, sendo constantemente associado às noções de vitalidade, ousadia e renovação, observamos variações expressivas no perfil destes jovens, destacando-se diferentes maneiras de como estes podem contribuir para o bom desempenho das empresas, por exemplo, por meio da aplicação de seus conhecimentos teóricos, pelo desenvolvimento de novas idéias ou facilitando a redução de custos.

AGRADECIMENTOS

As minhas pequenas, Isabele e Isadora, por me fazerem conhecer o mais puro e belo amor que há neste mundo.

A meu grande amor, José Carlos Gomes Junior, por toda a nossa história, por seu afeto, ternura e proteção.

A minha mãe, Juracy F. Rumblesperger, pela paciência e dedicação, tentando manter nosso cotidiano em perfeita harmonia.

A meu pai, Luiz Carlos Rumblesperger, *in memoriam*, por ter colorido meu mundo de criança com carinho, sonhos e magia.

A minha amada família, enfim, meu agradecimento pela compreensão nos momentos de ausência. Ofereço a vocês o mais sincero sentimento de amor e gratidão.

DEDICATÓRIA

À minha querida professora Júlia Helena Budahazy, por sua competência e dedicação, ensinando-me desde a mais tenra idade, o que é possuir senso crítico.

Ao Prof. Rafael Alcadipani, por sua excelência e profissionalismo e por nos manter atentos ao verdadeiro significado da vida acadêmica.

À Prof^a. Maria José Tonelli, por seu imenso conhecimento, pela clareza e sensibilidade, enfim, por ter transformado minha visão de mundo e de sociedade.

A estes grandes mestres, meu sincero agradecimento e minha eterna admiração. Em cada página está o resultado de meu esforço, dedicação e zelo para tentar, humildemente, honrar a valiosa contribuição de vossos ensinamentos em minha vida.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Gráfico 4.1 – Produção Científica Sobre Juventude em Administração | 55 |
| Gráfico 4.2 – Produção Científica sobre Juventude por Área de Conhecimento..... | 57 |
| Gráfico 5.1 – Perfil dos Leitores “Exame”: Idade | 68 |
| Gráfico 5.2 – Perfil dos Leitores “Exame”: Sexo | 68 |
| Gráfico 5.3 – Perfil dos Leitores “Exame”: Classe Social | 69 |
| Gráfico 5.4 – Perfil dos Leitores “Você S/A”: Idade | 74 |
| Gráfico 5.5 – Perfil dos Leitores “Você S/A”: Sexo | 75 |
| Gráfico 5.6 – Perfil dos Leitores “Você S/A”: Classe Social | 75 |
| Gráfico 5.7 – Artigos relacionados ao tema Juventude: Exame | 78 |
| Gráfico 5.8 – Artigos relacionados ao tema Juventude: Você S/A | 78 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 4.1 - Distribuição da Produção sobre Juventude por Área e Veículo..... | 56 |
|---|----|

Conteúdo

| | |
|--|----|
| RESUMO..... | 3 |
| AGRADECIMENTOS | 4 |
| DEDICATÓRIA | 5 |
| LISTA DE ILUSTRAÇÕES..... | 6 |
| 1. INTRODUÇÃO | 9 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO | 14 |
| 2.1. Práticas Discursivas e Produção de Sentidos..... | 18 |
| 2.2. O Papel da Mídia na Construção de Repertórios Lingüísticos | 24 |
| 2.3. Mídia de Negócios no Brasil e a Cultura do Management..... | 27 |
| 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 33 |
| 3.1. Coleta de Dados | 37 |
| 3.2. Análise de Dados | 40 |
| 4. RESULTADOS DA PESQUISA | 43 |
| 4.1. Juventude: um Conceito em Constante Transformação | 44 |
| 4.1.2. Juventude e Trabalho: uma Leitura Geracional..... | 48 |
| 4.1.3. Estudos sobre Juventude em Administração no Brasil..... | 54 |
| 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 60 |
| 5.1. Contexto Socio-histórico | 60 |
| 5.2. Análise de Repertórios Lingüísticos Na Revista Exame | 67 |
| 5.3. Análise de Repertórios Lingüísticos Na Revista Você S/A..... | 73 |
| 5.4. Circulação do Repertório de Juventude na Mídia Especializada..... | 77 |
| 5.5. Análise dos Repertórios Associados à Juventude..... | 79 |
| 5.5.1. Jovens Profissionais..... | 82 |
| 5.5.2. Jovens Consumidores | 91 |
| 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 95 |

| | |
|-------------------------------------|-----|
| 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 103 |
| 8. ANEXO I..... | 114 |

1. INTRODUÇÃO

No universo corporativo, a expressão “conheça seu cliente” constitui um mantra que vem sendo repetido por gestores e consultores há vários anos. Na ânsia de compreender os hábitos e desejos dos compradores, constatamos a proliferação de inúmeras pesquisas de mercado enfocando uma grande variedade de grupos, dentre os quais podemos destacar o segmento jovem (TWENG ET AL., 2010). Seguindo esta lógica, as empresas dedicam-se a estudá-los não apenas enquanto público-alvo, mas como promissores funcionários, procurando desvendar seu comportamento na esperança que estes se mantenham motivados e exteriorizem todo seu potencial.

Algumas razões podem ser apontadas para este interesse contemporâneo. Em primeiro lugar observamos o recente ingresso de uma nova geração nas empresas – a chamada Geração Y¹ (TWENG ET AL., 2010). Utilizado para designar o grupo de indivíduos nascidos a partir da década de 80², o termo citado encontra-se em evidência, especialmente no mundo do *management*.

Aliando-se a este fenômeno, temos presenciado o envelhecimento acelerado da força de trabalho, ocasionado pelo aumento da expectativa de vida e a conseqüente necessidade de reconfiguração de planos de previdência pública por todo o mundo, muitas vezes obrigando os indivíduos a uma aposentadoria tardia. Além disso, a valorização do trabalho enquanto componente fundamental para a construção identitária também pode ser apontada como um fator que contribui para o desejo dos trabalhadores em prolongarem a duração de sua carreira profissional, principalmente na sociedade contemporânea, que confere a empresas, marcas e produtos um lugar de destaque (PAGÈS ET AL., 1987).

¹ O termo surgiu em 1993 em um editorial da revista *AD Age*, para descrever os adolescentes da época (nascidos entre 1974 e 1980). A terminologia foi elaborada para simbolizar a continuidade da geração anterior – a Geração X. No entanto, desde então, uma infinidade de outras denominações foram surgindo: *Echo boomers*, Geração Net (TAPSCOTT, 1999) *Milleniuns* (HOWE; STRAUSS, 1992), Geração Facebook (VENTICINQUE, 2009), Generation Next (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 1999) etc.

² A exemplo do que ocorre com as denominações, não existe um consenso entre os autores em relação ao período de nascimentos deste coorte variando, por exemplo, entre 1977 a 1997 (TAPSCOTT, 1999), 1982 a 2001 (HOWE; STRAUSS, 1992) entre outros.

Não podemos, porém, vislumbrar este tema a partir, apenas, de seu aspecto social e psicológico. Especialmente quando falamos no cenário brasileiro, devemos levar em consideração as adversidades econômicas que afetam o mundo do trabalho, sejam elas relativas aos períodos de recessão ou a uma estrutura previdenciária particularmente frágil.

Assim, diante da percepção de remunerações reduzidas e da conseqüente queda no padrão de vida familiar, algumas pessoas acabam considerando que a continuação da carreira profissional constitui uma alternativa bastante atraente. A aposentadoria seria, desta forma, uma mera complementação financeira.

Por outro lado, nota-se a instauração de planos de carreira mais flexíveis, que ofereçam a profissionais jovens e talentosos (algumas vezes antes dos 30 anos) a oportunidade de ocupar altos cargos gerenciais - o que não era possível antes da consolidação de uma sólida trajetória profissional, pelo menos até meados da década de 80.

Os fatores financeiros desempenham também aqui um papel importante: a criatividade e sagacidade da juventude não seriam, portanto, os únicos elementos para a admissão de funcionários tão novos e, muitas vezes, sem experiência em cargos que costumam demandar uma alta carga de responsabilidade e desempenho igualmente superior. Sedentos por “agarrar” uma oportunidade profissional, estes jovens, em início de carreira, aceitam trabalhar por salários mais baixos, dispensando muitas vezes o pagamento de horas-extras e outros benefícios. Além disso, não recebem uma série de abonos e complementos usualmente pagos a um funcionário de longa data.

Assim, podemos perceber que a constituição das chamadas equipes de trabalho multigeracionais vem obrigando os gestores a elaborar (ou adquirir) soluções para harmonizar tão diferentes visões de mundo (SHEN; PITT-CATSOUPHES; SMYER, 2007).

Analisando o contexto brasileiro, segundo sua dimensão demográfica, podemos adicionar às nossas considerações, o fenômeno da chamada “onda jovem”, expressão utilizada para designar a explosão na taxa de natalidade ocorrida no início da década de 80, acarretando um aumento significativo da população de jovens na virada do século (BERCOVICH, 2004). O referido evento demográfico traz uma série de implicações para a realidade social, em especial para o mundo do trabalho - tal como o fantasma do desemprego - e contribui para colocar a juventude na pauta do dia.

Uma vez expostas as razões que promovem o crescente interesse na questão da juventude, desejamos apresentar as formas de manifestação deste debate. Assim, como dissemos anteriormente, a cada dia acompanhamos o aumento no número de pesquisas e aconselhamentos sobre este grupo. As empresas de consultorias, a mídia especializada e a literatura popular têm oferecido ampla cobertura sobre o tema, informando o que pensam e como agem os representantes das novas gerações, bem como revelando as adequações que as empresas têm realizado (em termos de *layout*, horários, planos de carreira, etc.) para adaptar-se melhor a este trabalhador (c.f. TAPSCOTT, 1999; STRAUSS; HOWE, 2000; 2007).

O fomento deste debate, naquilo que aqui denominaremos de universo corporativo – organizações, mídia especializada, consultorias e escolas de negócios (WOOD JR.; PAES DE PAULA, 2006) – é de nosso primordial interesse por compartilharmos da idéia de que a produção e disseminação destes discursos não constituem uma simples representação do que estaria ocorrendo na sociedade. Estas atividades discursivas ajudam a construir a realidade, enfatizando temas, rotulando e legitimando comportamentos, empoderando algumas vozes em detrimento de outras e naturalizando certos fenômenos sociais. Nestes jogos de palavras, são atribuídos novos sentidos para uma série de idéias e conceitos, tal como é o caso da juventude, que, nessa ocasião, constitui nosso objeto de estudo (SPINK, 2010).

No entanto, é importante destacar o fato de que tais discursos não são articulados livremente, de acordo com os desejos individuais. Em todas as sociedades, a produção dos mesmos é regulada e organizada, através do desenvolvimento de mecanismos de interdições e exclusões (FOUCAULT, 2009b). Além disso, tais atividades discursivas tendem a sofrer os efeitos da mentalidade vigente, tornando-se fruto de um determinado contexto histórico (FOUCAULT, 2008).

Neste sentido, devemos ter em mente as configurações da sociedade contemporânea e suas implicações para o mundo do trabalho. Perante a existência de uma racionalidade neoliberal, de acordo com a qual o indivíduo assume total responsabilidade por seus atos e seu destino, tornando-se empreendedor de si mesmo (ROSE, N.; O'MALLEY, P.; VALVERDE, M., 2006; FONTENELLE, 2007; FOUCAULT, 2007) e de tantas outras transformações que se processam na chamada “modernidade líquida” (e.g. fluidez e efemeridade das relações humanas, individualismo, superficialidade) (BAUMAN, 1998; 2000), devemos estar atentos aos fundamentos ideológicos possivelmente presentes na mencionada discursividade.

Em virtude dos fenômenos acima mencionados, passamos a questionar: qual seria o sentido atribuído ao fenômeno Juventude na sociedade contemporânea, particularmente com relação ao comportamento do jovem no universo corporativo, tema que vem sendo amplamente discutido na mídia de negócios?

Desejamos frisar que a juventude é amplamente definida como o “período intermediário entre as funções sociais da maturidade e as funções sociais da infância” (MEIRA, 2008, p. 39), tendo como mais importante característica o aspecto da transição. Seu comportamento é fortemente influenciado pelos grupos sociais e pelas instituições, que, inclusive determinam a sua duração, situando-a, em diversas ocasiões, entre ritos de passagem.

Para uma análise dessa natureza, porém, não podemos partir desta explicação como um conceito dado, fechado e bem delimitado. É fundamental compreender que esta noção é apreendida e constantemente retrabalhada pelos indivíduos e instituições na prática social, adquirindo variadas significações e especificidades. Assim, pode existir certo consenso sobre o fato de que o jovem encontra-se em um período de transição, mas a forma como ele é percebido pela sociedade, como é descrito, compreendido, retrado, pode sofrer variações consideráveis. Neste sentido, consideramos que o discurso é uma das maneiras que temos a disposição para estudar a construção destas noções, uma vez que nele podemos analisar as tecnologias empregadas para a manutenção e consolidação destas visões.

Assim, baseados nas contribuições teóricas oferecidas por Spink (2004, 2010), relacionadas à noção de Práticas Discursivas e Produção de Sentidos, realizamos uma pesquisa de caráter qualitativo que busca compreender como se estabelece e se configura o repertório lingüístico associado ao fenômeno em estudo. Diante destas idéias, tínhamos como finalidade a elaboração de uma pesquisa de natureza reflexiva que promovesse a desnaturalização da realidade social.

Desta forma, nosso objetivo fundamental é **compreender como o fenômeno Juventude sendo compreendido pelas revistas Exame e Você S/A nos últimos 40 anos.**

Definimos como objetivos específicos deste trabalho:

- a) Averiguar a existência de uma discursividade sobre juventude nos setores analisados, percebendo como circulam os repertórios lingüísticos associados a esta noção;

- b) Conhecer as características destas práticas discursivas, em sua forma e conteúdo, considerando o perfil de seu produtor, o repertório lingüístico empregado e a construção argumentativa que sustenta e legitima a mentalidade vigente;
- c) Identificar as racionalidades que permeiam estes discursos, identificando os aspectos ideológicos presentes nos textos.

Diante destes objetivos, empreendemos uma pesquisa baseada em 98 artigos publicados em dois veículos de comunicação considerados referências no mundo corporativo: a Revista Exame (1970-2010) e Revista Você S.A (1998-2010).

A proposta em questão dividir-se-á em quatro etapas: em um primeiro momento realizaremos uma breve revisão teórica sobre nosso quadro de referência - o sócio-construcionismo, incluindo-se aí algumas considerações a respeito da noção de Práticas Discursivas e Produção de Sentidos, Mídia e Mídia de Negócios.

Na segunda parte, estarão presentes informações técnicas sobre a operacionalização da pesquisa. Discutiremos os procedimentos realizados nas etapas de coleta e análise dos dados, buscando esclarecer quais foram os passos metodológicos empreendidos nesta investigação.

Na seqüência, iniciaremos a exposição dos resultados da pesquisa, partindo de uma Revisão Bibliográfica sobre o tema Juventude nos campos da Sociologia e Administração. Nosso objetivo era averiguar como este conceito é trabalhado nestes diferentes domínios do saber, bem como discutir o caráter dinâmico e socialmente construído do termo. Buscamos aprofundar nossos entendimentos com relação à realidade nacional, investigando com maior detalhamento, a produção acadêmica da área de Administração relacionada ao tema.

O capítulo de número cinco discutirá os resultados, buscando unir a dimensão empírica aos conhecimentos teóricos que balizaram esta pesquisa. Apresentaremos, nesta oportunidade, os resultados obtidos por meio da Análise de Repertório, contemplando, primeiramente, os aspectos quantitativos da pesquisa - que visa observar as transformações na circulação dos repertórios lingüísticos associados ao assunto em estudo - e, posteriormente o estudo qualitativos - que oferecerá, a título de ilustração e esclarecimento, trechos extraídos dos documentos analisados.

Finalizando o presente trabalho, ofereceremos nossas Considerações Finais, seguidas pelas Referências Bibliográficas e pelo o Anexo I, um quadro-resumo contendo dados bibliográficos e analíticos sobre artigo estudados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO

Utilizamos os pressupostos epistemológicos do socio-construcionismo como pilar fundamental de nossa investigação. A pesquisa socio-construcionista busca explicar os processos pelos quais as pessoas descrevem e explicam o mundo em que vivem, incluindo-se elas mesmas (GERGEN, 1985, p. 266).

O socio-construcionismo tem como um de seus objetivos principais superar a epistemologia representacionista, entendendo que o ser humano não descobre, simplesmente, o conhecimento, ele o constrói. Assim, criamos conceitos e modelos que nos auxiliam a atribuir sentido aos fenômenos de nossa vida, modificando-os na medida em que entramos em contato com novas experiências. (SCHWANDT, 1994, p. 197).

Arendt (2003) pontua a diferença entre construtivismo e construcionismo: segundo a autora, o primeiro termo relaciona-se à psicologia do desenvolvimento, dirigindo seu foco ao processo de estabelecimento de estruturas cognitivas ao longo do desenvolvimento individual. O construcionismo, por sua vez, possui suas raízes na Psicologia Social e tem como objetivo compreender o processo de construção de sentidos realizado coletivamente pelos indivíduos. Existe uma forte aproximação, neste caso, do conceito sociológico de construção social da realidade.

Revisitando as origens do construcionismo, cumpre lembrarmos que tal perspectiva floresce em um cenário filosófico pontuado por pontos de vista aparentemente inconciliáveis, tais como a divisão entre o conhecimento objetivo e o transcendental. Gergen (1985) utiliza a metáfora de um pêndulo epistemológico que pende entre um extremo e outro, revelando a alternância entre teorias de orientação exógena e endógena. Assim, nossa perspectiva se posicionaria como uma tentativa de afastar-se do modelo tradicional, concebendo a realidade a partir de um ponto de vista mais subjetivo.

Na raiz do construcionismo podemos encontrar, fundamentalmente, a Sociologia, a Filosofia e a Política. A primeira forte influência diz respeito à noção de construção social da realidade, desenvolvida por Berger e Luckman (1985). Segundo Spink e Frezza (2004), tal conceito oferece insumos para a compreensão dos processos de subjetivação-objetivação, através de três mecanismos básicos:

- Tipificação: esquemas de entendimento construídos no contato com o outro, ou seja, durante as interações sociais;
- Institucionalização: habitualidade dos esquemas tipificadores em uma dada sociedade, construída ao longo do tempo e através das gerações, originando uma realidade objetiva;
- Socialização: internalização da realidade objetiva.

Através destes dispositivos, o indivíduo transforma-se em um “produto social” atuando em uma dinâmica de continuidade e ruptura, que possibilita a transformação social (BERGER; LUCKMAN, 1985).

Apesar de exercer forte influência, podemos apontar uma distinção entre a perspectiva em questão e a sociologia do conhecimento: enquanto a primeira dirige seu foco ao momento de interação social, ou seja, ao fenômeno de produção de sentidos no cotidiano, a segunda possui uma preocupação maior com o processo de conservação e transformação social (ROSA; TURETA; BENEDICTO, 2006).

Visando suprir as lacunas presentes na epistemologia positivista— que possui um firme compromisso com as ciências naturais e experimentais e se coaduna com a concepção de conhecimento enquanto retrato da realidade - a abordagem que aqui utilizamos busca aproximação com as chamadas disciplinas interpretativas. Um bom resultado desta abertura está na incorporação de princípios e métodos originários do campo da História, o que acabou trazendo à Psicologia uma relevante dimensão temporal (GERGEN, 1985, p. 270). Podemos citar ainda a nobre contribuição dos trabalhos etnometodológicos e da Antropologia aos estudos construcionistas (e.g.: GARFINKEL, 1967; GEERTZ, 1973).

Desta forma, notamos a presença de duas fortes dimensões na epistemologia em questão - histórica e sociocultural - enfatizando o fato de que a construção de nossas interpretações não ocorre de forma descontextualizada, mas advém do compartilhamento de entendimentos, práticas, linguagem etc. (SCHWANDT, 1994, p. 197).

Na clássica leitura de Burrell e Morgan (1979), o socio-construcionismo poderia ser incluído no chamado paradigma interpretativo, ou seja, a realidade social não existe concretamente, sendo fruto da subjetividade humana. Este paradigma abrange escolas de pensamento tais como a fenomenologia, a hermenêutica, o interacionismo simbólico e a etnometodologia.

No entanto, embora busque afastar-se do paradigma positivista, não podemos dizer que tal corrente de pensamento tenha desenvolvido um entendimento ontológico peculiar. Segundo Gergen (1985), a corrente não possui posicionamento com relação à existência ou *status* das coisas no mundo. Para ele, o sócio-construcionismo seria uma “forma de inteligibilidade”.

Potter (1996) também discute a natureza da realidade, apontando a relevância da linguagem na constituição do mundo. No entanto, o autor admite que tal paradigma não oferece nenhum tipo de doutrina ontológica. Para o sócio-construcionismo o fundamental é compreender como os discursos agem, não em uma dimensão mental ou cognitiva, mas por meio de observação das práticas sociais e da análise das estratégias retóricas presentes nos discursos. (POTTER, 1996, p.8)

Seguindo este pensamento, podemos afirmar que não faz sentido classificarmos o sócio-construcionismo enquanto teoria, uma vez que ao invés de afirmar-se como detentor de uma verdade única sobre o funcionamento da interação social, ele se apresenta como uma alternativa metateórica, buscando, fundamentalmente, resguardar o processo de apreensão do conhecimento contra as distorções de uma ciência objetiva e pretensamente realista, através da prática de seus pressupostos epistemológicos .

À parte das tradicionais disparidades presentes nas perspectivas endógenas e exógenas, que, pelo menos aparentemente, não acenam para uma provável conciliação, podemos dizer que o socio-construtivismo confronta-se, em especial, com o tradicional conceito de conhecimento “objetivo, individualístico e ahistórico” (GERGEN, 1985, p. 272, tradução nossa), hegemônico no pensamento ocidental.

A preocupação da pesquisa construcionista com a naturalização dos fatos sociais constitui um de seus pressupostos fundamentais. Posicionando-se contrariamente à epistemologia positivista, os autores desta linha de pensamento compartilham a visão de que a ciência não teria o poder de retratar fielmente a realidade. Afinal, como asseverar que uma determinada pesquisa reflete as reais condições de um fenômeno sem levar em consideração, por exemplo, os limites que a linguagem impõe ao homem? Como pode o pesquisador compreender o mundo através de definições e categorias, uma vez que estas foram desenvolvidas ou reproduzidas por eles mesmos? (GERGEN, 1985, p. 266). Neste sentido, não podemos apreender totalmente a realidade, uma vez que ela é fruto de nossas próprias ações e nosso próprio entendimento.

Diversas pesquisas foram empreendidas com o objetivo de apontar que eventos e comportamentos usualmente compreendidos como naturais, são na verdade fruto de uma determinada realidade cultural, social e histórica. Podemos destacar, por exemplo, o clássico trabalho de Kessler e McKenna (1978) sobre a construção social da noção de gênero, bem como as pesquisas de Atkinson (1977) sobre suicídio e Garfinkel (1967) sobre doenças psicológicas .

Outro pressuposto desta abordagem está relacionado a determinados aspectos ontológicos disseminados pela cultura ocidental contemporânea, tais como a segregação entre razão e emoção, a existência de motivações e a transparência da linguagem. No entendimento das perspectivas tradicionais, tais elementos são vistos como dados de realidade, fatos mentais inerentes à condição humana. Buscando romper esta barreira, o construcionismo propõe um afastamento destes conceitos pré-determinados pelo enquadramento histórico e cultural do pesquisador, forçando-o a abrir seu entendimento para outras possíveis realidades e fazendo-o perceber quais são as regras que determinam os limites aos quais ele encontra-se submetido. Para Gergen (1985), o construcionismo convida-nos, portanto, a desafiar a “base objetiva do conhecimento tradicional” (p. 267), solicitando a suspensão das crenças comumente aceitas, durante a prática da observação.

O relacionamento dos autores desta linha com o conceito de verdade, também é digno de nota. A pretensão de uma teoria em se auto-afirmar como legítima e verdadeira pode ser apontada, segundo Mendelsohn (1977), como um mecanismo para garantir controle social. Da mesma forma, pesquisas realizadas em torno do conceito de auto-identidade, apontam para a adaptação da visão das pessoas de acordo com o contexto que as cercam. Desta forma, podemos perceber que aquilo que, em diversas ocasiões, é proclamado como verdade, depende também de uma série de fatores externos que corroboram para o fomento de uma determinada tese em detrimento de outra.

Gergen (1985) traz um último elemento tipicamente presente na pesquisa construcionista: o entendimento negociado. De acordo com este conceito, recursos lingüísticos como descrições e explicações do mundo constituem também formas de ação social (GERGEN, 1985, p. 268), ou seja, o fato de modificarmos ou darmos continuidade a determinadas produções discursivas pode fomentar ou impedir uma série de atitudes e comportamentos. A palavra, portanto, é ação e cria a realidade.

Em suma, podemos dizer que, de acordo com esta perspectiva, o trabalho de pesquisa social deve ser realizado a partir do deslocamento do lócus da ação humana do âmbito mental para o social, situando o fenômeno em estudo como parte constituinte do processo de interação humana (GERGEN, 1985).

Metodologicamente, Spink e Menegon (2004, p. 75) concebem o construcionismo como uma vertente de pesquisa alinhada à “filosofia edificante” de Rorty (1995). De acordo com este ponto de vista, o método pode ser único ou constituir-se de uma combinação de estratégias, devendo estar devidamente alinhado com a perspectiva epistemológica. Assim, o uso da pesquisa qualitativa deixa de ser uma simples opção técnica e vai compor o quadro de decisões epistemológicas do pesquisador. Explicações mais detalhadas sobre a operacionalização da pesquisa construcionista poderão ser encontradas no próximo capítulo.

Uma vez descrita a proposta fundamental do construcionismo, delimitando suas origens e apresentando seus principais pressupostos epistemológicos, desejamos discorrer a respeito de um de seus desdobramentos: a noção de Práticas Discursivas e Produção de Sentidos. O conceito mostra-se fundamental para a nossa investigação, uma vez que oferece caminhos teóricos e metodológicos para a compreensão das transformações do sentido da juventude na mídia especializada ao longo do tempo.

2.1. PRÁTICAS DISCURSIVAS E PRODUÇÃO DE SENTIDOS

A idéia de produção de sentidos está baseada no construcionismo (Gergen, 1985; Ibanez, 1993) e no trabalho da Psicologia Social junto às práticas discursivas (Parker, 1989; Potter, 1996). De acordo com esta visão, o sentido é uma construção social, um “empreendimento coletivo” (SPINK; MEDRADO, 2004) por meio do qual os indivíduos constroem os termos utilizados para compreender e lidar com a realidade. O sentido é fruto do uso de nosso **repertório interpretativo**, (POTTER; REICHER, 1987). Desta maneira, podemos considerar o processo de produção de sentidos como um fenômeno sociolinguístico.

As práticas discursivas estão baseadas em três pilares: a **linguagem**, a **história** e a **pessoa** (SPINK; MEDRADO, 2004).

Segundo este enquadramento teórico-metodológico, a linguagem é estudada enquanto linguagem em uso, ou seja, enquanto prática social. Faz-se necessária, neste sentido, a distinção entre os dois termos usualmente relacionados a este aspecto: discurso e práticas discursivas.

Partindo das explicações de Spink e Medrado (2004, p.43) entendemos o discurso como uma produção institucionalizada da linguagem e do sistema de sinais. Desta forma, teríamos um discurso típico de diferentes domínios do saber (e.g. História, Psicologia, Sociologia) ou grupos sociais (e.g. sindicatos, partidos políticos). Embora seja passível de transformações, o discurso acaba adquirindo características mais estáveis com o passar do tempo.

O presente conceito pode ser associado à noção de linguagens sociais de Bakhtin (1994), ou seja, “discursos peculiares de estratos específicos da sociedade – a uma profissão, um grupo etário, etc. – num determinado contexto, em um determinado momento histórico” (SPINK; MEDRADO, 2004, p. 43). O contexto possui o poder de influenciar a forma e o estilo dos gêneros de fala (*speech genres*) – enunciados mais ou menos estáveis, que procuram adaptar-se ao contexto. Assim, é importante considerar a existência das regras lingüísticas, ou seja, os limites de adequação impostos a ela.

Tal concepção encontra-se sintonizada com a visão foucaultiana de formação discursiva. Este conceito diz respeito ao conjunto de relações que contribuem para a regulação da ordem do discurso, privilegiando enunciados e descrevendo características de um objeto. (FOUCAULT, 2009a). O discurso é produto e produtor da realidade. Ao mesmo momento em que define contornos para esta, tornando-a visível e inteligível, este discurso pode limitar ou excluir a produção de entendimentos e conhecimentos alternativos, que poderiam oferecer uma visão diferente do presente (CHEEK, 2008).

No entanto, o conceito práticas discursivas diverge desta perspectiva, uma vez que direciona seu foco às descontinuidades, à polissemia, às variações lingüísticas e não às suas regularidades. Tal abordagem força a pesquisa social no sentido de assumir uma posição desnaturalizadora, que fuja do habitual, procurando compreender os momentos de ruptura no processo de produção de sentido (SPINK; MEDRADO, 2004).

A concepção de linguagem elaborada por Mikail Bahktin (1895 – 1975) traz ainda outras contribuições importantes para a compreensão da noção de práticas discursivas. Um de seus elementos mais discutidos diz respeito ao caráter plurivocal do discurso. Neste sentido,

toda produção discursiva possui um falante e um ouvinte, ainda que tal produção seja fruto apenas de uma pessoa. Além disso, em cada diálogo podem ser apreendidas, em maior ou menor grau, diferentes vozes, comprovando que este não é resultado de uma única subjetividade.

Finalmente, lembramos, nas palavras de Spink e Medrado (2004, p. 47) que um enunciado não surge magicamente “do nada”. Ele sempre se apresenta associado a um enunciado anterior, obedecendo a um sistema de linguagem preexistente, ou seja, ao repertório interpretativo disponível.

Dentro das propriedades do discurso, cumpre destacarmos, finalmente, seu poder de ação, ou seja, sua dimensão performática. Por exemplo, durante a celebração de um casamento, no momento em que o mestre de cerimônia profere as palavras “Eu vos declaro marido e mulher”, efetivamente estabelece-se a união do casal, ele passa a pertencer a um estado civil diferente, conclui-se o casamento. Desta maneira, devemos vislumbrar os enunciados não apenas como simples declarações, mas como sentenças capazes de produzir conseqüências materiais.

A compreensão de que as práticas discursivas possuem, também, uma influência histórica, motivou os pesquisadores a desenvolverem uma análise que contemplasse a perspectiva temporal. No entanto, deve-se destacar que a intenção desta perspectiva não é trabalhar a história linearmente. A composição dos repertórios não obedeceria a uma seqüência linear de fatos, onde uma palavra substituiria outra com o avanço do tempo. Encontramos, na verdade, uma variedade de sentidos oriundos dos mais diversos momentos históricos, coexistindo no contexto social. Nas palavras de Braudel (1989, p. 21): “o tempo de hoje data simultaneamente de ontem, de anteontem, de outrora”.

Visando dar conta desta complexidade, Spink e Medrado (2004) elaboraram uma maneira particular de investigar o contexto discursivo, a partir da interface entre o **tempo longo**, que diz respeito aos conteúdos culturais forjados ao longo da história da humanidade; o **tempo vivido**, que relaciona-se ao repertório lingüístico apreendido pelo indivíduo durante seu processo de sociabilização (BERGER; LUCKMAN, 1985) e, finalmente, o **tempo curto**, que refere-se ao momento de interação dialógica, ao processo de comunicação “aqui e agora” (SPINK; MEDRADO, 2004).

Ancorados na visão multifacetada do tempo presente originalmente nas obras de Braudel (1989) e Bakhtin (1994), os autores promovem uma ampliação destes conceitos à luz

da Psicologia Social. Seu objetivo era desenvolver um mecanismo de análise que possibilitasse a apreensão dos discursos institucionalizados, permitisse conhecer o posicionamento social dos participantes do processo de comunicação, bem como revelasse possíveis estratégias lingüísticas empregadas por estes indivíduos no momento da interação (SPINK; MEDRADO, 2004). Preservam-se, desta maneira, a investigação dos aspectos regulares dos repertórios interpretativos, bem como de suas variações e rupturas.

O repertório associado ao **tempo longo** é resultado dos “conhecimentos produzidos e reinterpretados por diferentes domínios de saber: religião, ciência, conhecimentos e tradições do senso comum” (SPINK; MEDRADO, 2004). Ele é incorporado ao repertório construído durante o tempo vivido, por meio da circulação das regras e normas transmitidas pelas instituições. Devemos salientar, no entanto, o caráter dinâmico destes repertórios: tais idéias incorporam-se ativamente ao cotidiano, ganhando novos sentidos e significados. Amplia-se e redefini-se, desta forma, o repertório então existente.

O **tempo vivido** estaria intimamente relacionado ao conceito bourdiano de *habitus*³. Constatam-se, neste discurso, as diversas vozes que compuseram o histórico pessoal deste indivíduo (e.g.: sua família, sua classe social, sua faixa etária), bem como suas experiências afetivas. A totalidade destes fatores ajudam a construir as narrativas pessoais e identitárias.

Para concluir, trazemos o conceito de **tempo curto** – tempo da *interanimação dialógica* – no qual ocorrem, efetivamente, as interações da vida social. As vozes do passado cultural e afetivo misturam-se durante o processo de comunicação. Aqui reside o aspecto mais polissêmico e contraditório das práticas discursivas. O afastamento desta dimensão permite o acesso a aspectos abstratos do discurso tais como: regras de discurso, linguagens e papéis sociais (SPINK; MEDRADO, 2004).

Desta forma, devemos ter em mente, no momento de elaboração dos procedimentos metodológicos, que as interfaces destes três tempos devem ser seriamente consideradas.

Finalmente, trataremos algumas considerações com relação ao terceiro pilar da noção de práticas discursivas: a pessoa. A opção pelo termo pessoa, nesta pesquisa, também se encontra

³ *Habitus*: conceito desenvolvido pelo sociólogo francês Pierre Bourdieu, com o objetivo de oferecer alternativas à dualidade indivíduo/sociedade na sociologia estruturalista. Relaciona-se à capacidade de uma determinada estrutura social ser incorporada pelos agentes por meio de disposições para sentir, pensar e agir (BOURDIEU, 2003).

embasada em nossa escolha epistemológica. Spink e Medrado (2004) recomendam a utilização desta palavra em lugar de outras denominações mais comuns, por não remeter a dicotomias como sujeito-objeto e indivíduo-sociedade.

Quando nos referimos à pessoa, temos como um dos principais aspectos de pesquisa a idéia de posicionamento, isto é, o conteúdo, o enfoque, as configurações das práticas discursivas que dependem da posição da pessoa no momento da dialogia. Assim, a narrativa pode ser totalmente alterada de acordo com as condições do momento: o fato de ela pertencer a uma determinada posição implica o uso de repertórios específicos e pode induzi-la a proferir um discurso que julgar mais conveniente àquela situação (DAVIES; HARRÉ, 1990)

Apesar de reconhecer a importância da linguagem não-verbal, a abordagem em questão não enfatiza esta dimensão. O registro de tais elementos é realizado apenas como forma de enriquecer a análise produzida (SPINK; MEDRADO, 2004).

Trazendo ao debate algumas questões de natureza metodológica, lembramos a opção de alguns teóricos socio-construcionistas por não recomendar o uso de um método específico, uma vez que inexistiria uma verdade única e incontestável. Concebendo *fatoss* como *construções sociais*, a perspectiva admite que cada método poderá produzir uma diferente visão de mundo, proporcionando maior ou menor destaque a determinados pontos, dependendo do momento histórico ou do local de sua inserção social, bem como da intencionalidade de quem desenvolveu ou quem recebeu a pesquisa.

Destacamos, ainda, as recomendações de Spink e Medrado (2004) que sugerem agregar ao estudo da interação dialógica tradicional (produzida através do registro de entrevistas e conversações, por exemplo), o papel da mídia e dos domínios do saber no processo de ressignificação e transformação social. Segundo os autores, “a mídia assume papel fundamental na compreensão da produção de sentidos” (SPINK E MEDRADO, 2004, p. 58) em razão de seu poder de conferir grande visibilidade aos acontecimentos e disseminar valores e comportamentos, promovendo a consolidação de uma nova ética contemporânea.

A ciência também desempenha papel preponderante no processo de conferir novos significados aos conteúdos, ainda que tenha surgido, na contemporaneidade, uma série de alertas sobre a impossibilidade de estruturar um campo científico totalmente imparcial e objetivo.

Para concluir a revisão sobre este tema, desejamos agregar a contribuição de Rosa, Tureta e Benedicto (2006) sobre as possibilidades de conversação entre a noção de Práticas Discursivas e Produção de Sentidos e os Estudos Organizacionais.

O primeiro indício dessa convergência diz respeito ao enquadramento intelectual de ambas correntes de pensamento. Assim, sendo uma perspectiva alinhada com o pós-modernismo (ARENDR, 2003), o sócio-construcionismo aproxima-se dos estudos organizacionais por meio de sua vertente crítica. Esta sincronia pode ser observada, especialmente, quando nos referimos aos chamados *Critical Management Studies* (CMS), um grupo de pesquisas em gestão anglo-saxão que vem influenciando uma quantidade crescente de pesquisadores em todo o mundo. Coadunando-se com a proposta de Grey e Fournier (2000) a corrente socio-construcionista pode também ser caracterizada como uma abordagem de pesquisa crítica, uma vez que trabalha no sentido de (a) promover a desnaturalização dos fenômenos sociais, (b) incentivar a busca pela emancipação. (c) não apresentar compromisso com a melhoria de desempenho das empresas.

Na leitura de Alvesson e Deetz (1998), os estudos críticos possuem forte influência da Teoria Crítica (especificamente das idéias disseminadas pelos frankfurtianos da primeira e segunda gerações) e do Pós-Modernismo. A corrente procura posicionar-se, na atualidade, como uma alternativa ao modelo positivista de pesquisa, afastando-se também dos pressupostos usualmente encontrados fora do *mainstream* das ciências sociais - como o marxismo - em virtude das desilusões com o projeto modernista (e.g.: grandes narrativas e racionalidade instrumental).

A aproximação entre construcionismo e estudos organizacionais pode ocorrer também através do uso das metodologias associadas ao estudo das Práticas Discursivas no ambiente organizacional, identificado como lócus das principais patologias contemporâneas relacionadas ao mundo do trabalho. Na visão de Rosa, Tureta e Benedicto (2006) a união destas duas perspectivas pode ajudar os analistas organizacionais a “compreender melhor as obscuras questões ligadas ao poder, ao gênero e à violência no trabalho” (p.14).

Metodologicamente, podemos considerar que a análise das práticas discursivas constitui o núcleo da pesquisa construcionista. Tal análise divide-se, em geral, em duas etapas: uma inicial, que busca mapear os sentidos atribuídos a um dado fenômeno nos textos em estudo e outra, mais profunda, focada no conteúdo desta construção discursiva, e que

busca apreender posicionamentos ideológicos assumidos pelos indivíduos em função de seu contexto histórico e social.

A análise deve considerar não apenas o conteúdo explicitado no texto, mas também a pauta oculta, o subentendido, as omissões e marginalizações, os temas periféricos, enfim, compor todo o quadro discursivo que tange a realidade investigada. Assim:

Os sentidos não são encontrados somente nas palavras como mensagens a serem codificadas, mas possuem forte relação com o contexto a seu redor, às condições nas quais são produzidos e, mais ainda, refletem algo que não foi explicitamente dito ou que se encontra na periferia do conteúdo central (ROSA; TURETA; BENEDICTO, 2006, p. 8).

Visando complementar nossa revisão teórica, iremos abordar, a partir de agora, os aspectos fundamentais da pesquisa midiática, ressaltando os conceitos básicos relacionados ao tema de forma a permitir uma elaboração metodológica que respeite as particularidades desta fonte de pesquisa.

2.2. O PAPEL DA MÍDIA NA CONSTRUÇÃO DE REPERTÓRIOS LINGÜÍSTICOS

O tema mídia, de uma forma geral, já foi discutido com intensidade nas mais variadas áreas de estudos (e.g. ADORNO; HORKHEIMER, 1970; BOURDIEU, 1997, 2001; HERMAN; CHOMSKY, 2002). Para nossa investigação, um aspecto-chave deste debate diz respeito ao papel social deste veículo, enquanto formador de subjetividades (FAIRCLOUGH, 1995a; FISCHER, 1996; 2002). Portando-se como porta-voz das instituições acima mencionadas, ela ofereceria, de maneira imparcial, um retrato da realidade do mundo corporativo e, desta forma, por conhecer tão profundamente o contexto e as técnicas relativas a este universo, constituiria uma fonte segura de informações, promovendo melhor desempenho e maior lucratividade aos seus leitores.

Antes de comentarmos, porém, a respeito dos possíveis efeitos dos veículos de comunicação na construção e remodelação de repertórios lingüísticos, devemos esclarecer

quais conceitos teóricos orientam nossa investigação. Assim, concebemos mídia como “produção institucionalizada e difusão generalizada de bens simbólicos através da fixação e transmissão de informação e conteúdos simbólicos” (THOMPSON, 2000, p.288).

Trata-se de um sistema cultural que contempla uma **dimensão simbólica** “relacionada com a produção, armazenagem e circulação de materiais que têm significado para os indivíduos que os produzem e recebem” e uma **dimensão contextual** - tempo e espaço (THOMPSON, 2000, p.11).

Interessado em trazer uma nova luz ao conceito de interação Thompson (2000) discute três tipos de contato (a) interação face a face, o modelo mais natural (b) interação mediada e (c) interação quase mediada.

A interação face a face é o modelo mais tradicional, que permite alta interatividade entre os participantes em uma dinâmica de troca direta. Fazendo uso de seus sentidos, a comunicação ocorre de forma a contemplar não somente os aspectos lingüísticos, mas também a linguagem não-verbal.

A interação mediada utiliza-se de meios técnicos (papel, ondas eletromagnéticas, etc.) para transmitir mensagens a pessoas que podem estar apartadas do emissor espacial ou temporalmente. Apesar destas limitações, os participantes, continuam estabelecendo um modelo de interação direta, ou seja, podemos dizer que a *interanimação dialógica* apresenta-se preservada. Como exemplo deste modelo, podemos citar as cartas, *e-mails*, telefone, etc.

Finalmente, chamamos atenção para o conceito de “interação quase-mediada”, por estar relacionado ao nosso objeto de estudo. Estabelecida a partir do advento da comunicação de massa (THOMPSON, 2000), neste tipo de relação, temos um rompimento das barreiras de tempo e espaço, possibilitado pelo veículo midiático. Porém, duas condições distintas estão presentes: o fato de que não existe um receptor específico (a mensagem dirige-se a um grupo de pessoas) e a limitação da interatividade, que não ocorre instantaneamente como, por exemplo, em um contato telefônico. Existe, portanto, uma lacuna temporal entre emissão e recepção (SPINK; MEDRADO; MELO, 2002).

Este tipo de comunicação é particularmente importante no processo de redimensionamento dos espaços público e privado, o que impacta profundamente as discussões cotidianas (MEDRADO, 2004, p.247). Assim, podemos dizer que além de ser um veículo poderoso que cria e faz circular conteúdos simbólicos, a mídia tem o poder transformador, ainda pouco estudado, de reestruturação dos espaços de interação propiciando

novas configurações aos esforços de produção de sentidos. (SPINK; MEDRADO; MELO 2002, p. 152)

Thompson (1999) recomenda que os interessados em trabalhar com textos midiáticos, devem desenvolver metodologias que considerem três dimensões específicas, propondo o chamado *enfoque analítico tríplice*. O primeiro passo relaciona-se ao estudo do *processo de produção e transmissão das formas simbólicas*, lembrando que estas ocorrem em um dado contexto social, envolvendo determinados arranjos institucionais. Além disso, é preciso estar atento à *construção* da mensagem, ou seja, à estrutura articulada da mesma. Para concluir a análise discursiva, o pesquisador deverá focar a *recepção e apropriação* das mensagens através da investigação das diferentes condições sociais que absorvem estas discursividades, bem como os impactos possivelmente produzidos.

Segundo MEDRADO (2004, p. 250), “o sentido do produto midiático não localiza, nem se esgota no momento da produção, mas na interação entre *leitor* (categoria que também inclui o pesquisador) e *produto*”. Admitir esta dinâmica implica, por conseguinte, afastar a dicotomia emissor-transmissor, dado que durante todo o tempo estes papéis se fundem e se revezam - alimentando o processo de comunicação numa via de mão dupla.

Thompson (2000) reforça ainda a necessidade de desfamiliarização com o conceito moderno de autoria, que, tradicionalmente, não considera a idéia da plurivocalidade. Quando nos referimos a textos midiáticos, a presença destas diferentes vozes compondo o discurso de um único autor é ainda mais visível. Podemos encontrar, no mesmo texto, as demandas da classe empresarial, o *background* político-ideológico dos editores, a formação acadêmica e a origem socioeconômica do jornalista, apenas para citar algumas variáveis.

Uma vez familiarizados com os conceitos teóricos concernentes ao tema comunicação na esfera midiática, lembramos do papel fundamental deste veículo no processo de resignificação das noções compartilhadas pelos indivíduos em seu cotidiano. Como dissemos anteriormente, esta possibilidade existe em decorrência de sua “onipresença” que confere grande visibilidade aos acontecimentos sociais (SPINK; MEDRADO; MELO, 2002).

Lembramos, ainda, que a produção midiática obedece a regras reguladoras que estabelecem forma, estilo e até mesmo conteúdos. Estas normas são transmitidas das mais variadas maneiras (e.g. cursos de formação, manuais) e tem como objetivo regular as mensagens divulgadas dentro dos limites considerados aceitáveis pelo grupo em questão. Desta forma estabelece-se um repertório lingüístico peculiar, que ganha visibilidade e passa a

se tornar disponível para as pessoas, podendo vir a incorporar as práticas discursivas cotidianas (MEDRADO, 2004, p. 252)

Estas formações lingüísticas, assumindo o caráter de discurso, ajudam a construir a realidade, enfatizando temas, rotulando e legitimando comportamentos, empoderando algumas vozes em detrimento de outras e naturalizando certos fenômenos sociais (SPINK, 2010). Nestes jogos de palavras, são construídas novas significações para uma série de noções, tal como é o caso da juventude, que, nessa ocasião, constitui nosso objeto de estudo.

A mídia coloca em circulação estes repertórios dando voz a especialistas, muitas vezes advindos do universo acadêmico. Apresenta-se, desta forma, uma ponte entre o público considerado “leigo” e os diversos domínios do saber, divulgando as últimas descobertas da ciência, sempre de uma forma consolidada, objetiva e sintética.

Partindo para uma visão mais específica deste campo, passamos a discutir, a partir de agora, alguns aspectos relacionados ao surgimento e a consolidação da mídia de negócios em nosso país, explorando os possíveis impactos destas produções discursivas no cotidiano gerencial.

2.3. MÍDIA DE NEGÓCIOS NO BRASIL E A CULTURA DO MANAGEMENT

Para estudar as transformações do sentido atribuído a noção de juventude na mídia de negócios brasileira faz-se necessário traçar, primeiramente, as origens deste segmento em nosso país, bem como tentar identificar suas principais características.

Assim, segundo Quintão (1987), o jornalismo econômico começa a surgir em nosso país ainda nos anos 50, durante o governo desenvolvimentista de Juscelino Kubitschek. Dominavam o mercado os chamados “Jornais de Comércio”, que, apesar do nome, dedicavam apenas uma pequena parcela de seu conteúdo a este tema. Outros jornais ofereciam o mesmo espaço a este tipo de reportagem, restringindo-o, na maioria das vezes, a notas rápidas sobre o mercado cafeeiro. A pauta política ocupava a maior parte do veículo, colocando no mesmo patamar notícias sobre indústria, esportes ou cotidiano. Na verdade, o conteúdo econômico desfrutava de pouco prestígio, sendo considerado como “matéria-paga” pelos leitores.

Com a ampliação do parque industrial brasileiro passou a existir um interesse maior pelos assuntos econômicos. No entanto, uma cobertura mais sistemática começou a surgir apenas a partir da década de 60, ainda mantendo-se um forte relacionamento com o cenário político (QUINTÃO, 1987)

O início da ditadura militar trouxe uma grande retração aos noticiários. Porém, com o passar dos anos, o governo percebeu a importância da mídia para divulgar suas realizações econômicas, passando a incentivar a contratação de assessores de imprensa por parte das empresas. A economia passou a ter um papel decisivo na propaganda ideológica do regime militar, vindo a consolidar-se como tema jornalístico, principalmente a partir da divulgação do chamado “milagre econômico”⁴. (QUINTÃO, 1987).

Donadone (2000) conta-nos que, no início dos anos 70, observou-se a expansão das S/As culminando em uma necessidade de informações sobre o mercado cada vez maior. Nesta ocasião, os noticiários dedicavam boa parte de sua atenção a debates teóricos, discutindo causas e efeitos da inflação brasileira, bem como quais correntes poderiam trazer soluções às mazelas da economia nacional (e.g. estruturalistas, Keynesianos ou monetaristas). Esta evolução paulatina foi observada por Quintão (1987) que analisou as manchetes dos jornais brasileiros de 1969 a 1979, constatando que o espaço dedicado a este tipo de noticiário passou de 1,4% a 27,4% ao longo destes 10 anos.

Neste período temos também o surgimento e consolidação das duas maiores instituições da imprensa nacional no campo da economia: o jornal *Gazeta Mercantil*, criado em 1977 à imagem e semelhança dos periódicos de negócios americanos *Financial Times* e *Wall Street Journal*, e a *Revista Exame*, cujo histórico será apresentado no capítulo 5 (DONADONE, 2000).

É importante lembramos também, a existência da *Revista Banas e Conjuntura Econômica*, publicações que, durante os anos 70, dividiram com *Exame* a supremacia da mídia de negócios no Brasil. Contudo, o apoio do poder econômico da Editora Abril, aliado ao formato mais dinâmico da revista *Exame*, considerado pelos leitores mais adequado à turbulenta década de 80, acabou colocando-a em posição de destaque (DONADONE, 2000), fazendo com que os outros veículos encerrassem suas atividades nos anos posteriores.

⁴ Período da Economia Política Nacional, de 1969 a 1973, caracterizado por um crescimento vultoso do Produto Interno Bruto, com taxas girando em torno de 12% ao ano (GASPARI, 2002).

Adentrando a década de 80 em um cenário de grande crise econômica, as publicações sobre negócios vão ocupando um espaço de destacada importância no setor jornalístico. Unidos da intenção de aproximar-se do leitor, a mídia traz a figura dos especialistas como um personagem-chave na missão de auxiliar as pessoas em suas difíceis decisões econômicas. O mercado segmentou-se, de maneira que a Gazeta Mercantil ficou com a função de fornecer informações sobre o mercado financeiro com credibilidade e rapidez, enquanto a revista Exame apresentava novidades tecnológicas e técnicas de gestão modernas.

É neste contexto que encontramos a revista Exame consolidando-se como “o principal veículo da imprensa de negócios brasileira” (DONADONE, 2000, p.5), em virtude de seu público-alvo - composto por gerentes e empresários - e de seu papel de principal divulgadora de novas idéias sobre tecnologia e administração das empresas.

A chamada era do *pop-management* e dos gurus gerenciais merece uma atenção especial em nosso breve histórico. O fenômeno vem sendo estudado por pesquisadores da área de Administração (MICKLETHWAITH; WOOLDRIDGE, 1997; FURUSTEN, 1999; MAZZA; ALVAREZ, 2000; DONADONE, 2000; PAES DE PAULA; WOOD JR., 2006), mas ainda são poucos os trabalhos realizados neste sentido.

Como dissemos, a popularização da literatura de gestão acelerou-se, no Brasil e nos Estados Unidos, a partir de um contexto de incertezas e turbulências econômicas típicos nos anos 80 e 90. É interessante notar, porém, que a disseminação das idéias contidas nestas publicações não se restringia aos aspectos técnicos do debate econômico, indicando, por exemplo, qual o rendimento mais rentável do mercado. O conteúdo oferecido pela mídia de negócios popular, que foi incorporado ao cotidiano de milhares de brasileiros através da venda de livros ou revistas, contribuiu para a disseminação e legitimação da chamada cultura do *management* (MAZZA; ALVAREZ, 2000), reforçando uma visão ideal de mercado, de estilo de vida e de sociedade.

Deeks (1993) cita cinco elementos que apontam para a transformação da cultura contemporânea em uma cultura de negócios:

- Forte influência das instituições e organizações empresariais na vida social;
- Alto *status* e prestígio social conferido aos ocupantes de cargos gerenciais;
- Interferência das empresas no processo de socialização dos indivíduos;
- Papel da mídia na transmissão e consolidação dos valores relacionados à ética corporativa;

- Invasão dos símbolos, linguagem e ideologias do mundo dos negócios na sociedade contemporânea, até mesmo em aspectos espirituais.

A forte influência deste conjunto de crenças no cotidiano está relacionado à expansão do chamado movimento gerencialista, que teve seu início no final do século XIX na Inglaterra e nos Estados Unidos. Buscando elevar os níveis de produtividade nos mais diversos campos do saber para fazer frente à ascensão norte-americana, os ingleses ressuscitaram os valores vitorianos ligados à motivação, ao trabalho duro, à independência e à inovação, instituindo um novo padrão ético (MORRIS, 1991). Na visão do gerencialismo, o aumento de produtividade oriundo deste comportamento é a base para a evolução da economia e para a conquista do bem estar social. Em virtude desta necessidade de planejar e promover o desenvolvimento, os gerentes gozariam do direito de administrar (POLLIT, 1990).

Wood Jr. e Paes de Paula (2006, p.94) somam a este quadro a influência de outros dois aspectos relevantes: o culto da excelência e a cultura do empreendedorismo. Ambos conceitos estão fortemente relacionados e dizem respeito ao poder de cada indivíduo de construir seu próprio caminho – um caminho de sucesso e prosperidade – mediante a adoção de um comportamento pró-ativo. Calcado na figura do “*Self-made man*”, este ideal de vida passou a ganhar ainda mais repercussão na Era Regan, alimentando o sonho ufanista americano. Observamos, simultaneamente a este processo, a crescente responsabilização do indivíduo pelo seu destino.

Em face dos eventos acima mencionados Wood Jr. e Paes de Paula (2006, p. 94) destacam o poder da mídia de negócios na manutenção de uma ideologia gerencialista envolvendo os seguintes aspectos:

- a) Crença numa sociedade de mercado livre;
- b) Visão do indivíduo como auto-empendedor;
- c) Culto da excelência como forma de aperfeiçoamento individual e coletivo;
- d) Culto de símbolos e figuras emblemáticas, como “palavras de efeito” (inovação, sucesso, excelência) e “gerentes heróis”;
- e) Crença em tecnologias gerenciais que permitem racionalizar as atividades organizacionais.

A transmissão dos valores supracitados foi legitimada através da atuação dos consultores e especialistas do ramo empresarial, comumente denominados “gurus” pelo mercado. Famosos nos Estados Unidos por oferecerem soluções em um momento de

crescimento acelerado do mercado financeiro, estes indivíduos passaram a desfrutar de grande prestígio em solo norte-americano, ultrapassando tradicionais best-sellers (dedicados a temas como sexo, dietas e vida de artistas) em volume de vendas (DONADONE, 2000). A idéia de sucesso e prosperidade passou a atrair um número cada vez maior de indivíduos sedentos por receitas que lhes permitissem alcançar a tão desejada prosperidade. Desde então, o mercado de publicações especializadas vem se expandindo cada vez mais, oferecendo uma miríade de fórmulas a uma grande massa de leitores.

Ao lado dos gurus, temos a forte presença das consultorias que, investidas de certo *glamour*, desde longa data apresentam-se como as responsáveis pelo desenvolvimento da “ciência da prática”, oferecendo ferramentas que prometem gerar, rapidamente, melhores resultados para as empresas. Portadoras de grande credibilidade e desfrutando de um crescimento intenso desde a década de 90 (WOOD JR.; CALDAS, 2005), estas entidades produzem pesquisas que são consideradas referências pela a mídia especializada, desenvolvidas dentro dos moldes tradicionais do positivismo, da performatividade e do gerencialismo.

A análise de Wood Jr. e Paes de Paula (2006) traz ainda outras constatações interessantes: em primeiro lugar, a pesquisa observou que as matérias e artigos são, em geral, desenvolvidos por jornalistas sem especialização em gestão, confiando em suas fontes e seu “bom senso”. Esta prática pode levar à produção de informações superficiais, sem conter uma recomendável apreciação crítica. Os autores chamam atenção, também, para a suposição por parte dos editores de que as matérias devem ser obrigatoriamente “leves”, o que envolve uma baixa carga de leitura e uma quantidade razoável de conteúdo visual.

A análise prossegue apontando o caráter elogioso da maioria das reportagens - o que sugere uma visão romantizada da realidade empresarial – e a limitação de espaço para reflexões mais profundas, restringindo o debate ao dilema “funciona/não funciona”. Finalmente, encontramos como característica marcante deste tipo de publicação, a preocupação com as vendas. Esperando conquistar mais leitores, a mídia de negócios tende a conferir uma ênfase maior aos chamados modismos corporativos, incentivando um “movimento frenético na adoção de novas tecnologias e idéias gerenciais”. (WOOD JR.; PAES DE PAULA, 2006, p.102).

Após essa discussão, que teve como objetivo oferecer insumos teóricos para apoiar a análise das produções midiáticas selecionadas, discorreremos sobre os procedimentos

metodológicos utilizados nesta investigação, que incluem a apresentação da noção de juventude no campo das ciências sociais.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma vez discutidos alguns aspectos teóricos concernentes ao nosso objeto de estudo, apresentaremos os procedimentos de coleta e análise de dados realizados para o empreendimento desta investigação.

Orientados pela abordagem epistemológica do socio-construcionismo e à luz da noção de Práticas Discursivas e Produção de Sentidos, optamos pela realização de uma pesquisa de caráter qualitativo, inspirada metodologicamente nos procedimentos da Análise de Repertórios Lingüístico (POTTER; RICHER, 1987; SPINK ET AL., 2002; SPINK, 2010).

A pesquisa qualitativa é uma prática recomendada a estudos que tenham como objeto de pesquisa o comportamento humano, existindo a necessidade de análise e interpretação de dados em maior profundidade. Trata-se, em geral, de uma estratégia mais interativa, permitindo ao pesquisador um contato direto com o indivíduo e seu contexto (MARCONI; LAKATOS, 2004).

A Análise de Repertório, por sua vez, busca averiguar o conteúdo das atividades discursivas a partir de uma perspectiva temporal, ou seja, utilizando um enfoque mais dinâmico. Diferentemente da pesquisa baseada em Representações Sociais, cujos eventos são concebidos como teoria - definindo-se, portanto, como uma leitura estrutural - o estudo de Repertórios Lingüísticos para compreensão de um dado fenômeno social permite identificar os movimentos realizados pelo conjunto de interações dialógicas, vislumbrando-as como parte de um contexto fluído e em constante transformação (SPINK, 2010).

Consideramos ainda que, de acordo com esta abordagem, a mídia é vislumbrada como um agente central na criação de espaços de significação (SPINK; MEDRADO; MELO, 2002). Assim, em razão da conformidade apresentada entre a Análise de Repertório e os objetivos de pesquisa e diante de sua utilização em estudos de mídia, julgamos que o enfoque metodológico aqui discutido mostra-se adequado à presente investigação.

Desta forma, podemos dizer que o método em questão encontra-se organizado em dois momentos distintos:

1. Estudo do repertório de juventude presente em diferentes domínios do saber, bem como sua incorporação no universo acadêmico do *management*;

2. Mapeamento da circulação deste repertório na mídia de negócios brasileira, contemplando a análise das reportagens que discutem a noção de juventude, buscando compreender, com o auxílio do contexto onde estas informações encontram-se inseridas, os diferentes sentidos atribuídos a este conceito no universo corporativo.

A primeira fase de nossa pesquisa tinha como finalidade conhecer os diferentes sentidos que o termo juventude adquire nas Ciências Sociais e no campo da Administração. A participação dos discursos proferidos pelo campo científico na construção e resignificação de repertórios lingüísticos da sociedade é intensa. No entanto, estes conhecimentos não são neutros, estando, na grande maioria das vezes, permeado de valores e posicionamentos político-ideológico. A mídia de negócios apresenta-se como ponte entre o mundo acadêmico e a prática gerencial, fazendo ecoar, por meio das “descobertas” científicas, a visão de mundo típica deste universo. Pensando nisso, buscamos averiguar quais são os conceitos e enfoques utilizados para estudar e debater o tema em questão, acessando-os através da realização de uma breve revisão bibliográfica.

Esta etapa de pesquisa possui caráter exploratório e não se pretende afirmar como um estudo bibliométrico, uma vez que algumas das análises tradicionalmente empreendidas neste método, como a análise de citações, não foram empregadas nesta ocasião.

Realizamos, desta forma, um levantamento que divide-se em duas etapas: uma revisão sobre o tema “juventude” nas ciências sociais, mais especificamente na esfera sociológica, bem como um estudo a respeito da apropriação deste conceito no ambiente acadêmico da Administração – no Brasil e em países de língua inglesa.

Admitindo que os conceitos difundidos pelas ciências podem ser facilmente incorporados à prática cotidiana, consideramos relevante a inclusão da discursividade produzida nestes campos de conhecimento à pesquisa social.

A restrição da pesquisa ao campo da sociologia, no entanto, se deu em virtude da grande diversidade de tendências e enfoques de pesquisas encontradas em outros campos como História, Psicologia e Educação. Acreditamos que a qualidade de nosso levantamento poderia ser prejudicada em face desta multiplicidade de abordagens. Em Psicologia, por exemplo, o enfoque está direcionado ao indivíduo (denominado Adolescente do ponto de vista clínico, social, etc. Em Educação, por sua vez, foi localizada uma quantidade relevante de material dedicado ao tema cognição e aprendizado. Os estudos históricos agregam a

perspectiva da convivência em família e da infância. Diante disso, julgamos conveniente estabelecer limites para nossa investigação, o que não inviabiliza, de maneira alguma, a possibilidade de realização de pesquisas adicionais que contemplem outras áreas que não foram abrangidas nesta oportunidade.

A primeira parte da revisão bibliográfica foi produzida com base em livros e periódicos da área da sociologia e administração. A localização dos artigos científicos internacionais foi possível através do auxílio da ferramenta eletrônica de busca em base de dados: ISI.

O levantamento da produção científica sobre o tema, no Brasil, por sua vez, foi realizado através da utilização dos mecanismos de busca de quatro relevantes publicações da área de administração: RAC, RAE, RAUSP e Organização & Sociedade, bem como nos anais das últimas cinco edições do Encontro da ANPAD (EnANPAD) (2005, 2006, 2007, 2008, 2009). Para capturar as nuances do debate sobre jovens e o mundo do trabalho, a pesquisa inicial realizada nestes eventos apontou a necessidade de aprofundar as buscas em direções específicas. Deste modo optamos por incluir as duas últimas edições dos seguintes congressos nacionais: EnEO (2006, 2008) e EnGPR (2007, 2009).

Foram pesquisadas no título e resumo das publicações as seguintes expressões: “gerações”, “juventude”, “jovens/jovens”, “adolescente(s)” e “coortes”. Nos anais de eventos em que o mecanismo de busca não estava disponível, a seleção foi realizada manualmente, através da leitura dos títulos dos artigos.

Nos EnANPADs, não foram considerados os resultados obtidos nas seções Administração Pública e Contabilidade, uma vez que o debate existente nestas áreas temáticas não demonstrava-se relacionado às nossas intenções de pesquisa.

Assim, após um levantamento preliminar que identificou 65 artigos em Administração, uma segunda análise, mais detalhada, foi realizada, com o objetivo de excluir trabalhos que, por ventura, não conferissem ao tema “juventude” uma importância central, resultando em um total de 34 artigos no período de 2005 a 2009.

Uma vez efetuado o contato com a diversidade de sentidos produzidos no âmbito sociológico e da administração, desejamos dar continuidade ao nosso estudo, observando a circulação desta linguagem na mídia especializada de negócios.

De acordo com o que fora discutido em nossa revisão teórica, lembramos a importância dos veículos de comunicação na construção e circulação de repertórios na

sociedade, através de seu poder de conferir visibilidade aos fenômenos sociais e construir novas dinâmicas interacionais (Thompson, 2000). Medrado (2004) destaca, também, que, por ser um sistema cultural, as produções discursivas emitidas pela mídia envolvem um dado contexto, ou seja, encontram-se inseridas em um tempo e espaço determinados.

Tendo em vista a relevância destes agentes sociais na construção e resignificação da linguagem em uso, julgamos fundamental a realização de uma pesquisa que contemplasse tais efeitos, cujos procedimentos metodológicos serão discutidos a partir de agora.

O eixo central deste estudo parte da **análise dos repertórios linguísticos**. Spink, Medrado e Mello (2002) alertam que, para entender este papel da mídia, é importante a obtenção de uma série histórica de dados que possibilite localizar momentos e formas de uso da linguagem em estudo.

É importante lembrar que diversas pesquisas realizadas com base nesta estratégia utilizam como método os tradicionais Mapas e Árvores de Associação de Idéias (SPINK, 2010). Este procedimento consiste na elaboração de uma tabela com colunas temáticas dentro da qual são inseridos o texto da produção discursiva. Esta divisão temática tende a se assemelhar com o roteiro de pesquisa desenvolvido pelos pesquisadores, mas como estas categorias não são definidas *a priori* tem flexibilidade para acompanhar assuntos que emergem durante o processo de comunicação. O emprego dos Mapas possibilita visualizar, portanto, o que ocorre quando algumas perguntas são feitas ou quando se realizam alguns comentários oferecendo a possibilidade de identificar a dinâmica da interação, destacando os movimentos típicos do chamado “tempo curto”.

No entanto, diante da natureza de nossos dados – as produções midiáticas - e do interesse em focalizar não tanto o aspecto dinâmico desta interação, mas em perceber as variações e regularidade no repertório linguístico, julgamos conveniente a idealização de procedimentos metodológicos alternativos que se coadunassem com nossas necessidades. Assim, com base na investigação das palavras e expressões utilizadas nos textos em estudo e vislumbrando aspectos adjacentes tais como o contexto social e o perfil da publicação, delimitamos uma proposta de análise que será apresentada mais adiante, ainda neste capítulo.

A partir deste momento, ofereceremos alguns esclarecimentos sobre nossos procedimentos de coleta de dados, trazendo posteriormente, o detalhamento sobre o método de análise empregado.

3.1. COLETA DE DADOS

Conforme afirmado anteriormente, a Análise de Mídia tinha como principais objetivos:

- a) Verificar a circulação do repertório lingüístico associado ao tema juventude em publicações prestigiadas do mundo do *management* brasileiro;
- b) Elaborar um pequeno panorama do contexto social relativo ao período estudado;
- c) Compreender os sentidos atribuídos a noção de juventude ao longo da história destas publicações

Diante da necessidade de manter o foco da pesquisa, optamos pela análise de publicações impressas, que, preferencialmente, desfrutassem de grande popularidade no mercado. Esta escolha levou-nos a trabalhar com as duas revistas em questão: Exame e Você S/A.

A revista Exame possui uma tiragem de 220.330 exemplares e 823.000 leitores (IVC, 2010). Segundo o site da revista, a publicação é lida por 91% dos executivos das 500 maiores empresas do Brasil, sendo considerada, há 10 anos consecutivos, a revista mais admirada em seu segmento, de acordo com pesquisa da Troiano Consultoria e Meio & Mensagem (ABRIL, *online*).

A Você S/A possui uma tiragem de 218.432 e conta com uma média de 567.000 leitores, figurando como a revista de maior circulação sobre o tema administração pessoal (IVC, 2010). Segundo levantamento da IPSOS Marplan (2008) sobre hábitos de leituras dos executivos das 500 maiores empresas brasileiras, a publicação consta no 3º lugar entre as mais lidas por este tipo de público. No primeiro lugar deste *ranking*, encontramos, a revista Exame e, em segundo lugar, a semanal Veja, que abrange temas gerais sobre atualidade e cotidiano.

Uma vez definidas as fontes de dados utilizadas em nossa pesquisa, iniciou-se um trabalho de caracterização dos veículos. As informações foram obtidas através do site das próprias publicações, estudos anteriormente realizados (eg: DONADONE, 2000; MELO et. AL, 2004; WOOD JR.; PAES DE PAULA, 2006) e observação e análise direta das edições.

Partimos, então, para a segunda etapa do levantamento, que tinha como objetivo esquematizar um cenário sócio-político, bem como identificar artigos representativos para a análise de práticas discursivas. Assim, foram analisadas, durante o mês de setembro de 2010, 145 edições das revistas *Você S/A* (1998 - jul/2010) e 819 da *Exame* (1970 - 2010), perfazendo um total de 964 edições.

Os exemplares da primeira publicação foram facilmente localizados em bibliotecas públicas. Além disso, o site da revista disponibilizava as edições eletrônicas a partir do ano de 2009. O acesso à totalidade da coleção *Exame*, no entanto, ficou prejudicado. O site oferecia apenas o conteúdo produzido a partir de 1996. Foram disponibilizados somente os textos referentes às matérias, não sendo possível conhecer o projeto gráfico, bem como as ilustrações e propagandas que compunham a revista.

A biblioteca “Karl A. Boedecker”, pertencente à Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, oferecia o acervo mais completo da revista em todo o país, porém, praticamente não registrava edições anteriores ao ano de 1986. Desta forma, mediante uma solicitação especial, a Editora Abril, autorizou o acesso a seus arquivos particulares durante dois dias, onde foi possível obter dados de uma série de edições faltantes. Apesar destas restrições, podemos considerar a amostra obtida bastante representativa, uma vez que foram analisadas aproximadamente 89% do total de publicações (1089 exemplares, até setembro de 2010).

Nem sempre o termo que define nossa área de interesse faz parte do vocabulário espontâneo do grupo com o qual estamos trabalhando. Em virtude disso, Spink (2010) recomenda a realização de uma pesquisa inicial, de caráter exploratório, que pode incluir a realização de uma breve observação de campo, do tipo etnográfico, para captar a fala espontânea, típica das pessoas que participarão do estudo.

Desta forma, uma vez em contato com o material de investigação, foram selecionados artigos que fizessem menção aos termos identificados pela revisão bibliográfica e pelo trabalho de pesquisa preliminar. Buscávamos palavras e expressões como “juventude”, “jovens”, “menores”, “estagiários”, “*trainees*”, “nova geração”, “geração Y” e similares. As reportagens foram identificadas, em grande parte, através da leitura dos índices de cada edição, uma vez que, em boa parte delas, disponibilizava-se, após o título da matéria, um breve resumo sobre seu conteúdo. Finalmente, é importante destacar, que o levantamento não considerou notas ou editoriais, buscando manter o foco nas reportagens centrais.

Considerando os parâmetros e procedimentos de pesquisa supracitados, obtivemos um total de 153 reportagens, sendo 119 localizadas na revista Exame e 34 na Você S/A. As considerações a respeito da distribuição temporal destes dados serão oportunamente oferecidas no próximo capítulo.

Simultaneamente à busca por reportagens sobre o tema juventude, procuramos insumos para compor o contexto social dos períodos estudados, a partir de reportagens oferecidas pelas próprias revistas. Nosso objetivo era identificar temas recorrentes e idéias em destaque, que pudessem trazer indícios sobre um possível posicionamento político-ideológico da publicação, bem como auxiliassem na elaboração um panorama que caracterizasse mais detalhadamente sua linha editorial.

A análise do sumário mostra-se útil não apenas para conhecer os temas normalmente veiculados, mas para pensar em um panorama sócio-histórico, a partir da visão das próprias publicações. Embora não seja este o foco de nossa investigação, acreditamos que ter estes aspectos em mente seja útil para o melhor entendimento das análises. Assim, tentamos contemplar em nossa análise contextual, os padrões de regularidades e momentos ruptura recomendados por Spink e Medrado (2004).

Apesar de reconhecermos a importância de traçar um quadro social completo, diante da grande diversidade de informações, decidimos direcionar o foco de investigação às seguintes categorias, previamente definidas:

- Contexto socioeconômico;
- Momento político;
- Técnicas e Teorias de Administração vigentes;
- Gestão de Carreira.

Finalmente, empreendemos a terceira fase da pesquisa, que consistia em avaliar o conteúdo destas publicações de forma a possibilitar uma análise qualitativa sobre o repertório lingüístico empregado nestas produções discursivas. Através de uma leitura preliminar dos textos, selecionamos apenas as reportagens que trouxessem contribuições para o entendimento da noção de juventude. Assim, após esta análise mais detalhada, restaram apenas 99 textos. De uma maneira geral, os artigos em questão foram eliminados porque apenas citavam os termos pesquisados (e.g.: juventude, jovens, novas gerações), mantendo foco muito reduzido em nosso objeto de estudo.

Para facilitar a apresentação dos resultados e tornar o texto mais fluído e de fácil leitura, utilizamos códigos para identificar as produções discursivas ao invés de proporcionar a citação completa contendo os dados de cada reportagem. Assim, os artigos obtidos na revista Exame serão representados pela letra “E”, sendo aqueles extraídos da Você S/A, por sua vez, simbolizados pela letra “V”. Acompanhando ambos, teremos o número de identificação da reportagem. Desta forma, todos os dados poderão ser facilmente encontrados através de consultas às tabelas presente no Anexo I.

Em posse destes elementos, iniciamos a fase de tratamento dos dados, cujos procedimentos serão apresentados abaixo.

3.2. ANÁLISE DE DADOS

A primeira fase da análise de mídia, como afirmado anteriormente, desejava observar a circulação do repertório de juventude ao longo do tempo nestas publicações. O objetivo era identificar a presença do tema nas páginas das revistas, sob um ponto de vista, inicialmente, quantitativo. Assim, com base no número de reportagens identificadas, elaboramos gráficos temporais que oferecem indícios a respeito da utilização destes termos e expressões durante a história destes periódicos. Estes resultados serão discutidos oportunamente no quinto capítulo deste estudo.

O segundo momento desta investigação, marcado por seu caráter qualitativo, objetivava compreender os diferentes sentidos atribuídos, pela mídia de negócios, à noção de juventude. Assim, tomando por base as recomendação metodológicas presentes nos trabalhos de Spink, Medrado e Mello (2002), Spink e Menegon (2004, p.61) e Spink (2010), desenvolvemos uma proposta de análise que contemplava três dimensões:

- 1) o repertório linguístico associado à noção de juventude em cada uma destas produções discursivas, ou seja, os termos, conceitos e figuras de linguagem que demarcam o rol de possibilidades de construções de sentidos (SPINK, 2010);

- 2) o contexto no qual estes textos se encontram inseridos, definido a partir dos temas de destaque identificados nas publicações, bem como, pelo perfil editorial e as características público-alvo de cada um dos veículos estudados;
- 3) as teorias, noções e correntes de pensamento, oriundas da esfera científica, política e filosófica, que integram estas práticas discursivas.

Desta maneira, produzimos uma análise que vai, a partir das variações identificadas no repertório linguístico e da incorporação das outras duas dimensões – contexto social e teorias – tentar compreender tais transformações, apontando possíveis eventos e elementos que promoveram as mesmas.

Considerando as particularidades deste estudo, definimos os seguintes passos para o trabalho de análise dos dados:

- Caracterização geral dos veículos: circulação, perfil dos leitores, perfil editorial e um breve sumário dos temas cobertos pelas publicações;
- Contextualização: visão geral das publicações, durante o período estudado, em relação ao momento político, contexto socioeconômico e técnicas de administração vigentes, buscando enfatizar, quando possível, o posicionamento dos veículos em relação aos temas apontados;
- Apresentação, timing e frequência do repertório de juventude ao longo do tempo, tendo em vista o crescimento ou diminuição de possíveis atividades discursivas;
- Elaboração de uma lista de artigos selecionados considerados relevantes ao entendimento do tema, contendo os principais dados bibliográficos, enfoque e repertório linguístico;
- Agrupamento dos diversos termos e expressões identificados em categorias distintas, (definidas *a posteriori*, a partir do próprio repertório presente nas reportagens);
- Determinação da posição discursiva dos veículos de comunicação estudados com relação ao tema, explorando os diversos sentidos atribuídos à noção de juventude a partir das análises anteriormente realizadas.

Lembramos que durante todo o trabalho de interpretação dos dados, devemos ter em mente os preceitos construcionistas fundamentais, bem como nosso desejo de explicitar tanto

as permanências do discurso, bem como as rupturas históricas identificadas, segundo recomendado por Spink e Menegon (2004).

Para finalizar, reiteramos a importância de, enquanto pesquisadores, estarmos atentos às nossas próprias limitações e idiosincrasias, mantendo-nos abertos e flexíveis aos resultados, diante da provável existência de preconceitos e convencionalismos.

Uma vez, determinados os passos necessários para a execução das mencionadas análises, cumpre revelarmos os resultados obtidos através de tais procedimentos.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa aqui desenvolvida, como afirmamos anteriormente, possuía como objetivo compreender as transformações sofridas pelo conceito de juventude na mídia de negócios ao longo do tempo. Admitindo que os discursos proferidos por um determinado segmento da sociedade não são simples fruto da subjetividade de seus participantes, mas resultado de inúmeras influências, acreditamos que a tentativa de mapear o significado do termo em diferentes esferas da sociedade seja útil para o alcance de nossas finalidades.

As influências podem ser provenientes dos mais variados campos: das ciências sociais de uma forma geral; da fala dos próprios jovens, em suas diferentes condições etárias, étnicas e socioeconômicas; da legislação vigente que protege e regulam o comportamento destes jovens, bem como as regras morais e culturais impostas pela sociedade; dos arranjos institucionais desenvolvidos para o amparo deste segmento; dos discursos proferidos pelos mídia de massa, etc. Enfim, o estudo destas influências abrange uma gama muito ampla de variáveis que podem ser acompanhadas.

No entanto, em virtude das limitações habituais da pesquisa acadêmica, fez-se necessária a seleção de apenas um determinado aspecto deste conjunto. Optamos, desta forma, pela análise do conceito de juventude difundido pelos estudos em Sociologia, bem como a apropriação do termo pelo universo acadêmico da Administração. Acreditamos que o estudo deste *background* teórico traz indícios sobre o repertório lingüístico associado ao tempo longo, uma vez que reúne e transmite informações sobre a relação da sociedade com o fenômeno social em estudo em períodos históricos mais distantes.

Passaremos, desta forma, a discutir inicialmente uma questão primordial para esta investigação. Afinal: o que é ser jovem e porque é tão difícil defini-lo?

4.1. JUVENTUDE: UM CONCEITO EM CONSTANTE TRANSFORMAÇÃO

Apesar de estarmos alicerçado na leitura de obras sociológicas, desejamos iniciar esta etapa a partir da apresentação de um texto clássico da antropologia que vai guiar, posteriormente, boa parte dos estudos em juventude, inclusive nossa própria investigação.

Estamos nos referindo ao texto intitulado “*A juventude é apenas uma palavra*”, de Bourdieu (1983), no qual o autor elabora de forma bastante clara a idéia de estruturas etárias enquanto fenômeno socialmente construído, afirmando que tais divisões, entre infância, adolescência e fase adulta, são baseadas em aspectos sociais, variando de cultura para cultura. Esta abordagem expande os limites da discussão positivista para além da problemática comportamental ou meramente demográfica, enriquecendo o estudo dos diversos segmentos etários a partir da introdução de aspectos como o contexto social e histórico. A visão é compartilhada por outros autores e, como dissemos, acabou tornando-se, de certa forma, um consenso entre os pesquisadores de áreas como sociologia, história e antropologia.

Finocchio (2007) a partir de uma revisão bibliográfica de textos clássicos da sociologia da juventude atribui como características fundamentais do conceito:

- Ritos de entrada e saída: embora ocupem um espaço visivelmente restrito na sociedade pós-moderna, a juventude ainda é marcada por certos ritos tais como a saída de casa;
- Tempos de formação e transformação: o período é marcado pela diversidade de experiências e aprendizagem, entrando em contato com informações e realidades diferentes daquelas usualmente presentes em seu núcleo familiar. O jovem sobrevive em meio a tentativas e erros, buscando conhecer a si próprio, seus limites e convicções em um movimento de constante transformação;
- Concentração de imagens vigorosas e ambivalentes: instituições e mecanismos pedagógicos são desenvolvidos de forma a promover o controle destes indivíduos, diante de seu caráter impetuoso e instável.

Apesar das tentativas de conceituá-la e delimitá-la, a juventude pode ser considerada como um tema esquivo por tratar-se de uma construção histórica, social e cultural e não a uma mera condição de idade (FINOCCHIO, 2007, p. 12). De acordo com esta visão, portanto, o

discurso tem importância crucial no processo de construção identitária, uma vez que é através dele que o modelo ideal de juventude será devidamente regulado e legitimado.

Além das dificuldades epistemológicas que naturalmente produzem divergência de opinião a respeito da realidade, o contexto social, apresentando grande instabilidade, constitui igualmente um terreno fértil para debates sobre os contornos da juventude, abrindo possibilidades para a construção de novos significados, que até pouco tempo, pareciam estar bem consolidados.

É interessante pensar, por exemplo, que o debate sobre o caráter centrado do indivíduo também produz repercussões neste campo de estudos. Na afirmação de Erickson (1950, p. 228), a maturidade surgiria em face da “identidade estabelecida, o indivíduo parece integrado, independente, podendo manter-se a si mesmo, sem repudiar ao passado”. Isso demonstra que o conceito de adolescência foi fundado sobre o projeto moderno que considera a existência de um ser bem delimitado, ainda que em constante construção. A obra de autores identificados com o pós-modernismo, no entanto, discute esta noção, questionando a possibilidade de um ser coeso com uma “identidade estabelecida” desenvolvida a partir de uma essência humana, especialmente no mundo contemporâneo. Anatrella (1994), por exemplo, tecendo comentários sobre a chamada “Sociedade Adolescentrique”⁵, põe em xeque o conceito de maturidade, apontando para a inversão de papéis na relação entre pais e filhos, na qual os primeiros pedem opiniões aos segundos sobre como proceder em várias situações.

Finocchio (2007) também discute as transformações da contemporaneidade. A partir das idéias de Margaret Mead e Hannah Arendt, a autora apresenta os indícios de uma “ruptura geracional”, convidando-nos a repensar e recriar nossas relações com os jovens. O encontro geracional, sempre envolto em uma mística de conflito e tensão tende a assumir contornos ainda mais conturbados, em virtude da instabilidade dos comportamentos e da indecisão sobre como cada grupo etário tenderia a se comportar.

Outras considerações sobre o caráter socialmente construído do termo juventude podem ser elaboradas a partir de uma breve análise histórica sobre o tema.

⁵ Conceito utilizado para descrever características particulares da sociedade contemporânea, caracterizada pela modificação nas as relações entre as diferentes gerações, a expansão do período chamado da adolescência (que iria dos 12 aos 30 anos) e da valorização excessiva que se confere à juventude.

A idéia de compreender os indivíduos a partir de suas diferenças etárias é antiga e remonta à Antiguidade, estando presente nos debates filosóficos gregos (KETZER, 1983, FOUCAULT, 2004).

Embora não faça parte dos estudos foucaultianos uma preocupação direta com o tema, a juventude está de certa forma presente em obras como *História da Sexualidade* (1977) e *Hermenêutica do Sujeito* (2004) revelando transformações nas práticas sociais ao longo da História. Assim, o filósofo discute a questão do significado da juventude nas diferentes civilizações. Recuperando textos clássicos e alguns menos consagrados, Foucault aponta as divergências entre o pensamento grego, que recomendava aos cidadãos um comportamento adequado com a sua idade, e o posicionamento de Sêneca que, não compactuando com tal visão de mundo, acreditava que o indivíduo deveria manter-se fiel às suas idiossincrasias, mostrando-se coerente em seus atos por toda a vida. “Ora, diz Sêneca,[...] não posso estar de acordo com as pessoas que repartem suas vidas em fatias e que não tem a mesma maneira de viver conforme estejam em uma ou outra idade” (FOUCAULT, 2004, p. 136).

O autor apresenta, ainda, as diferenças entre o valor dado à velhice e à juventude em cada uma destas culturas. Enquanto na Grécia, a velhice, ainda que respeitada, era vista como uma limitação, uma fraqueza, a partir de Sêneca, esta fase é compreendida como um pólo positivo, para o qual deveriam tender todos os nossos atos. É na velhice que adquirimos a propriedade de libertar-nos da urgência das paixões, gozando, enfim de tranqüilidade e paz interior (FOUCAULT, 2004).

Durante a Idade Média, observava-se o uso concomitante de duas classificações para gerenciar a questão da idade: a profana, que vislumbrava as divisões etárias em analogia às quatro estações do ano (sendo a infância a primavera e a velhice o inverno) e a erudita, mais estruturada seccionava a vida em seis momentos distintos (*infantia*, *puertia*, *adulescentia*, *juventus*, *virilitas*). Embora fosse teoricamente representado em uma escala, o espaço que este jovem ocupava na prática social era extremamente reduzido, permanecendo à margem dos acontecimentos cotidianos. Esta minimização era claramente percebida nas artes visuais, uma vez que tais indivíduos eram retratados com baixa estatura em consonância com seu status social, político, econômico e simbólico (PASTOUREAU, 1996).

O avanço da modernidade trouxe o desfalecimento das divisões etárias, tornando mais sutis as diferenças entre adultos e adolescentes. Embora, durante o período, já começassem a surgir alguns agrupamentos com vistas à sociabilização, a disseminação das escolas,

instituições que viriam a contribuir para a segregação entre os distintos momentos da vida, só viria ocorrer no início do século XIX (BOURDIEU, 1983).

Observava-se, neste momento, certa suavidade no trato com estes indivíduos, não sendo estes demasiadamente cobrados ou cerceados em suas atitudes. A imagem do jovem encontrava-se associada à idéia de desordem, ao símbolo do carnaval, em um misto de brincadeira, energia e vivacidade. Este modo de agir condescendente, não anulava, no entanto, a autoridade paterna: mantinha-se o total controle pelo destino dos filhos, o que era corroborado pelas configurações de uma sociedade sem mobilidade social (SCHINDLER, 1996).

De acordo com Perrot (1996), durante o período Romântico, a noção de juventude associada à rebeldia começa a se consolidar, simbolizando a força e vigor de uma nação. Entretanto, o termo encontrava-se ligado ao gênero masculino e ao mundo burguês, não existindo tal categoria entre a classe operária. Diferentemente do que ocorria no início da modernidade, no qual o jovem possuía maior liberdade para cometer alguns deslizes, diante da necessidade do trabalho intenso que vem progressivamente estabelecer-se na sociedade, não restava aos adolescentes a opção de expressar-se, cabendo-lhes apenas a pura obediência.

Concebida pelos médicos da época como um “período crítico”, em virtude do florescimento da sexualidade e do caráter narcisista do indivíduo neste momento, a juventude necessitaria de um acompanhamento intenso e deveria ser amparada por instituições que promovessem sua educação e controle. Tais preocupações contribuíram grandemente para a criação de um estereótipo ligado a figura do “adolescente” (MEIRA, 2008).

No entanto, somente a partir do século XX é que o tema torna-se objeto de debate a ser sistematicamente investigado pelos pesquisadores. Diante da contestação de determinadas regras sociais, entre elas o serviço militar, a face libertária da juventude começa a se disseminar. Rebeliões em reformatórios, bandos de jovens e aumento da delinquência juvenil tornam-se temas preocupantes (FINOCCHIO, 2007).

O cuidado constante com este determinado momento de vida continua apresentando as mesmas características apesar das intensas mudanças do contexto social que atinge a sociedade como um todo. Os debates e prescrições envolvendo a juventude baseiam-se fortemente nas constatações científicas, seja no campo da medicina e biologia ou na esfera social através dos trabalhos desenvolvidos pelos psicólogos e pedagogos.

Uma vez evidenciado o caráter dinâmico do conceito em estudo, desejamos discorrer a respeito das diferentes lentes epistemológicas utilizadas na literatura sobre juventude em Administração, sobretudo nas áreas de Gestão de Pessoas e Estudos Organizacionais.

4.1.2. JUVENTUDE E TRABALHO: UMA LEITURA GERACIONAL

Segundo Pilcher (1994) o estudo da dimensão etária do ser humano pode ser realizado contemplando-se três aspectos: (a) idade biológica; (b) ciclo de vida; (c) gerações. No entanto, segundo Tweng et al. (2010) e Down e Reveley (2004), internacionalmente, dentro do campo da administração, a questão da juventude no mercado de trabalho tem sido bastante discutida com base no conceito de geração, especialmente nestes últimos anos.

O mercado brasileiro, talvez pela proeminência de alguns acadêmicos americanos que alcançaram grande popularidade mundo afora em virtude do lançamento de livros sobre o tema (HOWE; STRAUSS, 1992; TAPSCOTT, 1999; ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 1999), talvez por influência das pesquisas realizadas pelas consultorias internacionais (c.f. KORN/FERRY INTERNATIONAL, 2000; FURLANETTO ET AL., 2004; FARLEY; MALKANI; SMITH, 2008), segue a tendência global e utiliza amplamente o termo Geração Y e seus derivados nas discussões sobre juventude e mercado de trabalho.

No entanto, conforme poderemos visualizar no próximo tópico, o mesmo interesse pela questão geracional não pode ser visualizado na academia de administração brasileira.

Assim, apesar de sua reduzida penetração nacional, desejamos estudar com maior detalhamento a área de conhecimento que investiga tais questões, a chamada “Sociologia das Gerações”, em virtude de nossa orientação pragmática, aqui manifestada no contato com os textos midiáticos, que, como percebemos, mostram-se identificados com a leitura geracional. Além de discutir o que se entende por geração e como são configuradas divisões etárias, desejamos, com esta revisão de literatura, oferecer bases para discussões posteriores que objetivem averiguar até que ponto o discurso proferido pela mídia especializada encontra-se baseado nestes trabalhos acadêmicos.

Como afirmamos anteriormente, uma possibilidade epistemológica que vem sendo amplamente utilizada para auxiliar na compreensão do comportamento jovem é o conceito de geração, aqui apresentado através da chamada **Sociologia das Gerações**, em todas suas vertentes, que variam desde abordagens de orientação positivista àquelas que possuem caráter interpretativo.

Vários autores nas ciências humanas ocuparam-se em investigar o tema gerações sem chegar necessariamente a um consenso. Nosso objetivo aqui não é tentar por fim a um debate tão complexo e historicamente controverso, buscando estabelecer se, realmente, o fato de um indivíduo pertencer a uma geração pode determinar seus valores, pensamentos e ações. Desejamos com nossa revisão, apenas elencar suas diversas formas de utilização.

O termo geração abriga uma grande variedade de sentidos. Kertzer (1983) realiza um minucioso levantamento sobre diversos significados que a palavra comporta, nos diferentes ramos das ciências humanas. Demógrafos, por exemplo, tendem a utilizá-la como sinônimo de coorte, ou seja, enquanto representação de um segmento etário; cientistas sociais empregam o termo de uma maneira geral, ignorando sua imprecisão. Em sociologia e antropologia são estudados os efeitos da relação entre pais e filhos, com destaque para o campo que investiga a herança de valores culturais entre imigrantes. O autor chama atenção para o fato de que o sentido empregado nem sempre está claro nas obras, gerando confusão e, muitas vezes, fragilizando os resultados obtidos.

Alguns autores (RYDER, 1965; GLENN 1977) tentaram por fim a esta miríade de significados e interpretações, esclarecendo que o termo geração refere-se à relação social de sucessão (marcadamente entre avós, pais e filhos), enquanto coorte (*cohort*) representaria um conjunto de indivíduos que nascem dentro de um mesmo período de tempo e vivenciam eventos históricos, aproximadamente no mesmo momento de seus ciclos de vidas.

Consideradas estas distinções, podemos dizer que a noção de geração, de maneira geral, é utilizada para dar sentido às diferenças entre grupos de pessoas de idades variadas na sociedade, localizando-as em um dado período histórico (RYDER, 1965).

Como fora citado anteriormente, o tema vem sendo discutido desde o principio das civilizações humanas. Porém, apesar deste longínquo histórico de reflexões teóricas, o ensaio *O problema das gerações* de Mannheinn (1952 [1923]) foi aquele que acabou consagrando-se como obra seminal no campo, criando o que futuramente viria denominar-se “Sociologia das Gerações”, (PILCHER, 1994). A obra possui influências hegelianas, apresentando-se como

uma alternativa ao materialismo histórico, uma vez que se mostra focada na questão de classes. Assim, as gerações seriam agrupamentos articulados pelos processos históricos e de mudança social e estariam disputando recursos no plano material e cultural (DOMINGUES, 2002). Segundo Mannheim (1952), o conceito de gerações comportaria uma dimensão biológica (nascimento e morte) e social. Podem desenvolver uma consciência particular, tal como ocorre com as classes, mas isso não é consequência obrigatória.

Baseada na sociologia de Mannheim, observamos o desenvolvimento da chamada Teoria dos Coortes, que vai influenciar fortemente os estudos relativos a idade no campo da administração. De acordo com esta perspectiva, o fato de terem compartilhado as mesmas experiências produz nos indivíduos comportamentos, crenças e valores semelhantes, especialmente em fases como a transição entre a adolescência e a idade adulta (SCHUMAN; SCOTT, 1989). Esta concepção possui raízes na famosa noção de “memórias coletivas”⁶.

Sobre a duração de cada geração, costuma-se afirmar que esta pode variar entre 5 e 30 anos de acordo com o autor. Alguns desenvolvem limites bem definidos, outros admitem flexibilidade entre os intervalos. O mais comum, porém, é a adoção de modelos que assumem a renovação destes segmentos a cada 20 anos (IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008).

No Brasil, o tema foi discutido em diversas ocasiões (e.g. GUIMARÃES; GRINSPUN, 1987; DOMINGUES; 2002).

Domingues (2002) merece destaque por apresentar uma densa revisão crítica da literatura em sociologia sobre o tema. O autor lembra-nos que não é possível compreender a maneira como os jovens se percebem e percebem o mundo a sua volta, sem considerar as visões dos outros elementos desta sociedade. A idéia fundamental é que os conceitos de geração se cruzam e se sobrepõem a outras subjetividades coletivas como gêneros e raças.

O conceito de gerações não é muito bem desenvolvido em Psicologia. Estando mais atento ao indivíduo, este campo do conhecimento realiza grande parte de sua análise focada no ciclo de vida. Por esta razão, termos individualizantes como infância e adolescente são comumente usados na pesquisa científica.

⁶ Expressão criada por Maurice Halbwachs, com a função de distingui-la da memória individual. Segundo o autor, ela é compartilhada, transmitida e construída pelo grupo ou pela sociedade (OLICK, *online*)

Seja em sociologia ou em administração, a utilização de gerações como unidade de pesquisa para as ciências sociais é uma prática controversa (JAEGER, 1985). Abaixo apontamos as principais ponderações com relação aos estudos supracitados.

Em primeiro lugar, acreditamos tratar-se de um fenômeno extremamente complexo, não passível de uma apreensão total pelos pesquisadores – até mesmo aqueles orientados por uma perspectiva positivista. A inclusão de inúmeras variáveis dificulta o desenvolvimento de modelos explicativos. Portanto, não é possível determinar, com precisão, que parcela de seu comportamento deve-se ao “efeito coorte” e não a outros fatores (e.g. ciclo de vida, idade, gênero, etnia, classe social, localização geográfica, contexto social e cultural, etc.). Além disso, pesquisas majoritariamente quantitativas, em geral, não consideram aspectos subjetivos dos indivíduos, podendo realizar generalizações perigosas.

Outro aspecto diz respeito à coesão entre os ideais de uma geração. Constata-se uma divisão entre as abordagens: enquanto algumas contribuições apresentam a tendência de representar as gerações como conjuntos homogêneos - movidas por sonhos e motivações semelhantes e compartilhando traços de personalidade comuns - outros estudos apontam para uma contrastante pluralidade de estilos de vida e identidades da pós-modernidade. Domingues (2002) chama a atenção para o fato de que, falamos de uma sociedade dividida em classes, gêneros e etnias como de costume, mas devemos somar a este quadro a existência das infinitas “tribos”. Neste sentido, o autor discute a utilização do conceito de memórias coletivas para justificar o compartilhamento de idéias similares por um determinado grupo geracional. A introdução desta noção contribui para reforçar a idéia de homogeneidade e centralidade entre as gerações, já presentes em Mannheim (1952), o que para alguns pode representar um problema, uma vez que a existência desta convergência de ideais não seja uma característica natural destes agrupamentos, sendo claramente verificadas em certos momentos históricos, mas estando ausente em outros (DOMINGUES, 2002).

Dentro da literatura ligada à área de administração, temos mais algumas críticas, que valem a pena ser apresentadas.

Noble e Schewe (2003) realizam uma investigação a respeito da validade do conceito coortes enquanto técnica de segmentação mercadológica, baseada em valores. A análise fatorial põe em cheque alguns conceitos da teoria, revelando que os eventos históricos não produzem os mesmos efeitos nos indivíduos. Além disso, tais eventos não possuem a mesma intensidade, acarretando variações no comportamento humano apenas em alguns casos. Outra

descoberta revela que embora alguns valores sejam capazes de distinguir gerações, outros não têm este poder, o que leva a uma constatação de que a segmentação mais efetiva estaria baseada em valores, não em coortes.

Na mesma direção, Wong et. al. (2008) investigam o conceito a partir de elementos como personalidade e motivação e afirmam que sua pesquisa, diferentemente do que é propalado pela literatura popular, não oferece suporte às diferenças entre gerações.

Outras ponderações podem ser ainda realizadas a respeito dos estudos realizados:

- Aspectos como socialização primária e secundária dos indivíduos são relegados ao segundo plano. As diferentes dinâmicas sociais existentes nestes momentos podem influenciar consideravelmente o comportamento humano (BERGER; LUCKMANN, 2008);
- A juvenialização da sociedade contemporânea e falta de rituais de passagem (ANATRELLA, 1994; BAUMAN, 1998; MEIRA, 2008) tornam mais tênues os limites que separam as estruturas etárias, dificultando o mapeamento das gerações.

Finalmente lembramos que embora possa ser percebida uma série de limitações científicas e metodológicas com relação a esta epistemologia, sob uma perspectiva pragmática, o termo geração representa uma boa possibilidade para oferecer parâmetros para comportamento social, além de mostrar-se como uma idéia mobilizadora, conferindo certa coerência e coesão às contraditórias atitudes humanas.

Em administração temos observado um crescente interesse neste objeto de pesquisa, especialmente na área de Marketing (IKEDA; CAMPOMAR; PERREIRA; 2000) que se utiliza das classificações existentes para traçar perfis e segmentos de consumidores. Em Gestão de Pessoas, constata-se que a produção sobre o tema foi fomentada em virtude da preocupação das empresas com a questão da diversidade e do caráter multigeracional do ambiente organizacional (BROWN, 2001). Outra razão diz respeito à necessidade de renovação da força de trabalho em virtude da iminente aposentadoria de 75 milhões de pessoas nos próximos anos (TWENGE ET. AL., 2010).

Quando falamos em gerações no mercado de trabalho, em âmbito mundial, constatamos que a grande parte dos estudos segue uma abordagem positivista, de natureza quantitativa, sendo utilizada como método de previsão ou explicação. A agenda de pesquisa desta perspectiva inclui temas como níveis de satisfação no trabalho e identificação dos

principais elementos motivacionais. (ARSENAULT, 2004; CAVALLI, 2004; CURRY, 2007; AMATO, HERZFELDT, 2008, TWENGE ET. AL., 2010).

A literatura estudada em sociologia mostra-nos que não é uma tradição da área elaborar classificações e tipologias. No campo da administração, no entanto, este tipo de prática é bem mais comum (HOWE; STRAUSS, 2007; MOTTA, ROSSI, SCHEWE, 2002). A produção acadêmica, muitas vezes convertida em consultorias, elaborou uma série de classificações, que facilitariam a criação de perfis de profissionais e/ou consumidores.

Dentre as obras mais relevantes neste sentido podemos destacar os trabalhos de Howe e Strauss (2000, 2007) famosos pelo desenvolvimento de uma complexa taxonomia geracional. As categorias criadas e aperfeiçoadas pelos autores (*Silent Generation, Baby Boomers, Gen X, Gen Y*) tornaram-se populares, sendo amplamente utilizadas pela mídia de negócios, a despeito de seu baixo comprometimento científico.

Bennazzi e Motta (2001, 2002), na área de marketing, visando romper com os padrões tradicionais de divisão das coortes, desenvolvem uma classificação adequada à realidade brasileira. Apesar da iniciativa de adaptar as divisões aos fatos históricos e movimentos demográficos nacionais, a metodologia empregada para a construção deste modelo é inspirada na tradicional Teoria dos Coortes anglo-saxônica, não sendo observados grandes inovações neste sentido.

Embora a diversidade de modelos transmitam a impressão de falta de consenso entre os pesquisadores, Carlsson e Karlsson (1970) lembram que diversos modelos de coorte podem ser elaborados e todos têm alguma validade, dentro de uma determinada área de aplicação.

Uma série de trabalhos foi elaborada no sentido de averiguar se a noção de gerações ofereceria vantagens para a compreensão do indivíduo. De fato, muitos estudos encontram diferenças entre as gerações com relação a atitudes, personalidade, saúde mental e comportamentos (e.g. TWENGE; ZHANG; IM, 2004; KESSLER ET. AL., 2005, TWENGE ET. AL., 2010), apontando, de uma forma geral, para o caráter individualista e auto-centrado da Geração Y. Outros trabalhos, no entanto, não oferecem suporte irrestrito a esta variável, como foi já discutido no item anterior (NOBLE E SCHWE, 2003; WONG ET. AL., 2008).

Algumas descobertas sobre a questão das gerações merecem destaque. Arsenault (2004) valida a importância das diferenças geracionais para as habilidades de liderança, bem como para o modo como os indivíduos desejam ser liderados. D'Amato e Herzfeldt (2008)

também voltados para a área de Recursos Humanos, estudam fenômenos como orientação para aprendizado, comprometimento organizacional e retenção de talentos nas diferentes gerações. Os resultados apontam para o baixo comprometimento das novas gerações, mas destacam seu desejo de manter-se em constante aperfeiçoamento. Os autores sugerem às empresas o desenvolvimento de políticas de RH adequadas às necessidades de cada segmento.

Contestando as informações fornecidas pela imprensa, Twenge et. al. (2010) discutem as diferenças geracionais com relação à categoria Valores no Trabalho (*work values*). Os resultados da investigação demonstram que a Geração Y não favorece valores altruístas quando comparado a outras gerações. Da mesma forma, seriam menos sensíveis a valores sociais (e.g. fazer amigos) ou valores intrínsecos (e.g. orientado a resultados no trabalho) que os chamados Baby-Boomers⁷.

Apesar de apresentarem-se em um número reduzido, investigações qualitativas (TULGAN, 1995) e ensaios teóricos (HILL, 2002) também foram produzidos. Hill (2002), focado na questão do conflito de gerações, parte de sua experiência enquanto professor universitário para discorrer a respeito do tema. Apesar de uma visão claramente nostálgica, o ensaio traz *insights* interessantes sobre a maior tolerância dos mais jovens às diferenças individuais e o arrefecimento da competição cega pelo sucesso financeiro e profissional, inaugurando uma lógica do tipo “o importante é competir”. Apesar de romper com a tradição quantitativa, os trabalhos acima mencionados, ainda seguem, em grande medida, o modelo funcionalista. Permeando os debates, percebemos uma clara preocupação com o desempenho das empresas.

4.1.3. ESTUDOS SOBRE JUVENTUDE EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

Como dissemos anteriormente, o levantamento foi realizado através do mecanismo de busca de quatro publicações da área: RAC, RAE, RAUSP e Organização & Sociedade, e nos anais do Encontro da ANPAD (EnANPAD) (2005, 2006, 2007, 2008, 2009), incluindo-se as

⁷ Coorte que reúne indivíduos nascidos entre 1943-1960 (HOWE; STRAUSS, 1992)

duas últimas edições dos seguintes congressos nacionais: EnEO (2006, 2008) e EnGPR (2007, 2009).

A pesquisa selecionou 34 artigos no período de 2005 a 2009, distribuídos de maneira não uniforme, conforme observamos no gráfico 2.1.

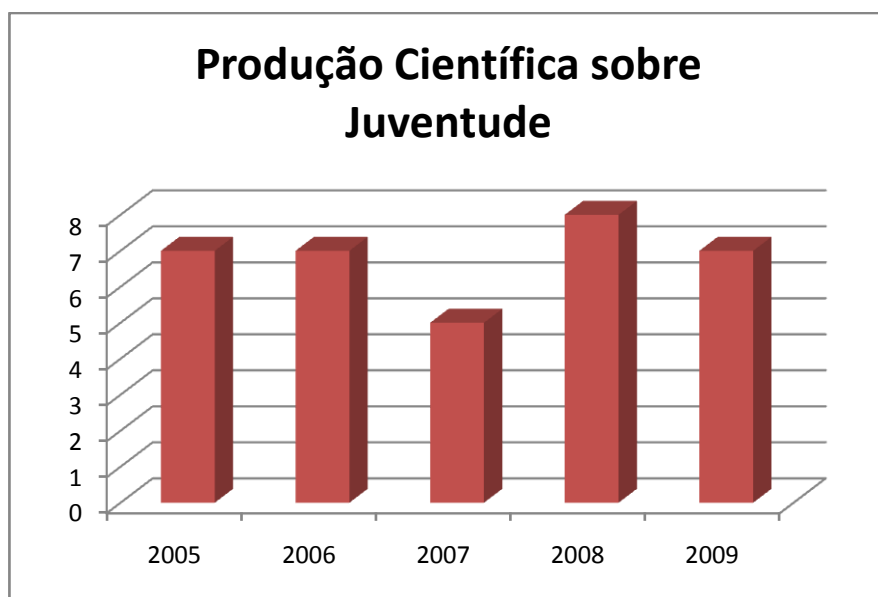


Gráfico 4.1 - Produção Científica Sobre Juventude em Administração

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 4.1. apresenta os resultados do levantamento. Como percebemos, durante o período pesquisado obtivemos apenas dois artigos publicados nos periódicos da área. Embora, o universo de publicações pesquisadas seja razoavelmente pequeno, podemos perceber que o espaço para discussão oferecido ao tema ainda é bastante restrito. O número de artigos apresentados no evento mais importante da área, porém, é mais expressivo, apresentando uma média de aproximadamente cinco artigos por ano.

Tabela 4.1 - Distribuição da Produção sobre Juventude por Área e Veículo

| Ano | Periódicos | EnANPAD | EnEO | EnGPR |
|--------------|------------|-----------|----------|----------|
| 2005 | 0 | 7 | - | - |
| 2006 | 1 | 6 | 0 | - |
| 2007 | 0 | 4 | - | 1 |
| 2008 | 1 | 7 | 0 | - |
| 2009 | 0 | 5 | - | 2 |
| TOTAL | 2 | 29 | 0 | 3 |

Fonte: Elaboração Própria

Com relação à distribuição dos artigos por área, conforme apresentado no gráfico 2.2., notamos que a grande maioria encontra-se na área de marketing, tendo como objetivo indicar padrões de comportamento do consumidor situado em uma determinada faixa etária. É importante frisar, que os estudos que apenas utilizavam amostras de jovens como segmento para realização da pesquisa não foram incluídos, uma vez que estes não representavam um dos objetos cruciais de investigação. Destacamos ainda que o gráfico abaixo foi elaborado a partir dos resultados obtidos entre os periódicos e anais do EnANPAD, um vez que estes possuem um caráter generalista, reunindo a produção científica de diversas áreas temáticas, o que não ocorre com os eventos específicos (EnEO e EnGPR).

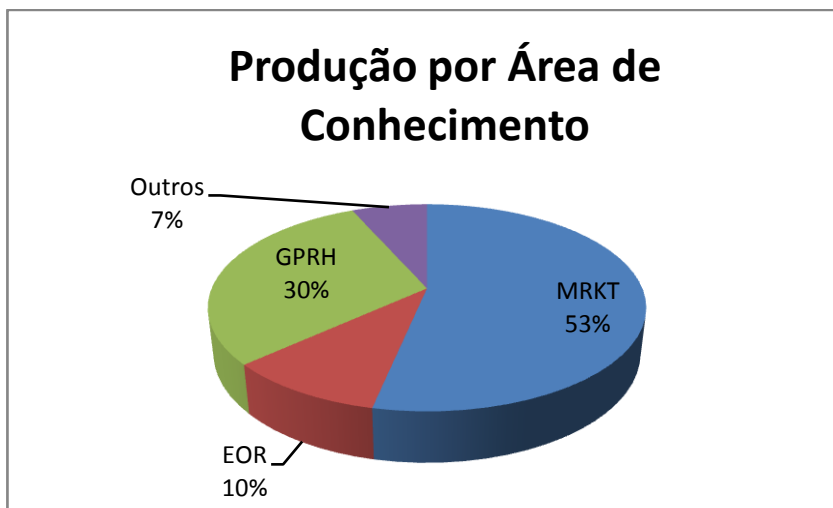


Gráfico 4.2 . – Produção Científica sobre Juventude por Área de Conhecimento

Fonte: Elaboração Própria

A pesquisa aponta ainda que 40% dos artigos estão concentrados no estudo do jovem enquanto profissional. Embora exista muita sobreposição entre o conteúdo das duas áreas, verificamos que os trabalhos apresentados na área de Recursos Humanos estão mais sensibilizados com a questão da formação e adaptação das novas gerações de administradores ao ambiente de trabalho. A linha de Estudos Organizacionais, por sua vez, concentra o debate em questões mais amplas, como as transformações sociais que afetam a juventude, não mostrando-se preocupada com elementos como performatividade.

Os trabalhos de Benazzi e Motta (2002) e Ikeda, Campomar e Pereira (2008), discutindo as vantagens da Teoria dos Coortes enquanto ferramenta de segmentação mercadológica, afirmam que, diferentemente do que ocorre no exterior, a questão geracional na área de marketing ainda era pouco estudada no Brasil.

Neste sentido, desejamos averiguar, também, se o mesmo ocorre com a área de Recursos Humanos. Seria o tema “Juventude no Mercado de Trabalho” estudado, na produção científica nacional, à maneira anglo-saxônica, através da Sociologia das Gerações e suas variações, ou seguiria por outros caminhos utilizando bases epistemológicas diferentes?

Em primeiro lugar é interessante esclarecer que, a pesquisa mostrou que o termo gerações encontra-se, em sua maioria, relacionado às discussões relativas ao processo de sucessão na gestão de empresas familiares.

A existência de um número tão restrito de artigos que trabalham o termo gerações, no sentido de grupos etários temporalmente localizados - apenas três artigos - podemos afirmar

que o método de segmentação por coortes, ainda não constitui um sólido corpo teórico no Brasil. Em geral, a segmentação tradicional, com base em grupos etários ainda é a mais utilizada.

Constatamos, desta forma, que a utilização do termo Geração Y (e suas variações) nos artigos, apesar alcançar grande popularidade no mercado, não demonstrou a mesma penetração no meio acadêmico. A expressão foi localizada em apenas dois artigos. Desta forma, percebemos que, a exemplo do que ocorre na área de *marketing*, o uso da Sociologia das Gerações e suas variações também é restrito entre as pesquisas das áreas de Estudos Organizacionais e Recursos Humanos no Brasil.

Passando à leitura dos textos identificados, verificamos que o aporte teórico utilizado para embasar estas discussões está, em grande parte, ligado ao positivismo. Os artigos da área de marketing (LAUX; ALMEIDA; PEREIRA, 2005; PÁDUA JR; PRADO, 2005; CAMPOS; SUAREZ; CASOTTI, 2006; MENGARELLI, 2008; MONTEIRO, 2008) apesar empreender algumas pesquisas qualitativas, costumam a classificar o perfil dos consumidores através de técnicas de natureza quantitativa. Percebemos, desta forma, uma tendência em criar rótulos ou padrões de comportamento homogeneizante para as amostras em estudo.

O quadro de referência empregado pelas linhas de Recursos Humanos e Estudos Organizacionais também se modifica consideravelmente. A primeira, assumindo uma leitura mais objetiva e performática da juventude, encontra-se também ligada ao positivismo (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008). A segunda, por sua vez, adota uma postura mais crítica, observando prováveis desvios éticos das novas gerações diante de uma sociedade altamente mercantilizada e que demanda um desempenho extraordinário de seus funcionários (FERNANDES; SANTOS, 2006; TOLEDO, 2006; THIRY-CHERQUES; PIMENTA, 2006; BEYDA; CASADO, 2007).

Ambas linhas mostram-se preocupadas em promover uma melhor adaptação dos novos trabalhadores ao ambiente corporativo. É interessante perceber que o enfoque, diferentemente ao que veremos nas revistas, está diretamente envolvido com os jovens, oferecendo aos mesmos a oportunidade de expressar-se através de entrevistas. As pesquisas, qualitativas na grande maioria das vezes, tem objetivo pouco diversificados: buscam em geral, compreender relações entre as diferentes gerações (JUER; SANTOS; SANTOS, 2009; CARVALHO ET. AL., 2009; VIEIRA; SOUSA NETO; ROSCOE, 2010), investigar colocação da faixa etária no mercado de trabalho (MELO; BORGES, 2005; RABIA ET. AL.

2006; PICCININI; OLIVEIRA, 2008) entender como funciona a adaptação dos mesmos aos sistemas de trabalho vigentes por meio de processos de socialização (GONTIJO; MELO, 2005; ANDRADE; LIMA; ANTONIALLI, 2006).

Apesar de não terem sido abrangidos pelo levantamento, uma vez que datam de um período anterior ao investigado, desejamos lembrar as importantes de contribuições de Grün (1993) na área de Gestão de Pessoas que discutiu o fenômeno do conflito entre gerações e Aquino (2000) sobre a preparação dos jovens para a ocupação de cargos executivos, publicadas respectivamente na RAE e RAUSP. Desenvolvendo temas relacionados aos Estudos Organizacionais temos o ensaio de Freitas (1998), presente também na RAE, a respeito da relação mundo do trabalho e adolescência prolongada. Finalmente, lembramos os trabalhos de Ikeda, Campomar e Tanaka (1998), publicados na RAUSP, na área de Marketing, investigando o comportamento de jovens em agências de viagem.

Uma vez oferecidas algumas considerações sobre o tema juventude e como este vem sendo analisado no âmbito acadêmico, julgamos necessário apresentar os resultados da pesquisa empírica, realizada com as produções midiáticas.

A união destas duas perspectivas será oportunamente aprofundada no próximo capítulo – Discussão dos Resultados.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da análise acima apresentada, podemos perceber que o conceito de juventude possui um caráter dinâmico, alterando-se de acordo com o momento histórico e os padrões culturais de uma dada sociedade. Quando falamos em juventude encontramos sempre o sentido de transição entre dois mundos, renovação, mudança, transformação.

A leitura sociológica do tema trouxe grandes contribuições para o campo da Administração de Empresas, especialmente no sentido de compreender melhor o perfil de jovens trabalhadores e consumidores. A apropriação dos conceitos e do perfil metodológico da maioria das pesquisas, como vimos, segue o padrão presente no *mainstream* das ciências sociais: um enfoque objetivo da realidade, tendências homogeneizantes, a opção por tipologias, enfim uma leitura positivista, fortemente ancorada na leitura de Mannheim (1952).

À luz destas informações, partimos, então para a análise dos resultados empíricos de nossa pesquisa, ou seja, o estudo da atividade discursiva da mídia de negócios. Examinamos a circulação dos repertórios lingüísticos relacionados à juventude ao longo da história das duas revistas selecionadas. Desejávamos, em linhas gerais, averiguar se o tema passou a receber mais atenção no mundo do *management* com o passar dos anos - uma informação de natureza quantitativa. Além disso, era importante compreender os diferentes sentidos de juventude, os enfoques e as razões pelas quais o tema estava presente nas edições. Estas informações foram obtidas por meio de uma pesquisa qualitativa, cujos resultados serão, a partir deste momento, apresentados e discutidos.

5.1. CONTEXTO SOCIO-HISTÓRICO

Optamos por apresentar a contextualização de ambos os veículos de uma forma geral, ou seja, sem realizar, necessariamente, uma divisão do conteúdo disponibilizado em uma e outra publicação. Por estarmos lidando, em alguns momentos, com períodos históricos que se

sobrepõe (1998-2010), este tipo de análise poderia proporcionar uma leitura repetitiva de fatos e eventos. Independentemente de nossa escolha, é possível perceber que a publicação Exame alcança maior destaque nesta etapa, em face de sua história mais longa, da variedade de assuntos abordados em suas edições e de sua periodicidade que proporciona à esta pesquisa uma quantidade de material relativamente grande para análise.

A revista Exame, durante seus primeiros anos de publicação - **década de 70** - procurou trazer histórias de sucesso inspiradoras, contando a trajetória dos grandes empresários brasileiros. Destacando empreendimentos que saíram “do nada” e tornaram-se grandes impérios, a revista costumava estampar na capa de suas edições, uma gravura de algum notável do mundo dos negócios, com seu nome logo abaixo. Em 1973, a revista passa por uma reestruturação gráfica e ilustrações estilizadas passam a substituir as imagens. As modificações no projeto gráfico refletem as transformações de conteúdo: saem de cena, por algum tempo, a figura do grande líder empreendedor e entram no foco as poderosas corporações, que começam a ganhar a atenção do periódico. Exibindo títulos como “*Grande é lindo*” a publicação deixa claro sua admiração para com os grandes grupos multinacionais.

Dentre as várias seções existentes no periódico, uma das que obtinha maior destaque, durante muitos anos, foi aquela dedicada à Publicidade, que, após ganhar visibilidade a partir da década de 70, consolida-se como setor maduro e internacionalmente reconhecido durante a nos anos 80. A palavra-chave do período é “vendas”: todos os esforços são direcionados a impulsionar esta etapa do processo industrial. Interessante perceber que a área de marketing neste período ainda não demonstra grande expressividade, vindo a desenvolver-se com maior intensidade apenas a partir da década de 90.

Os Estados Unidos são os grandes provedores de tecnologia e conhecimento. Mas a revista está atenta ao aparecimento dos japoneses no cenário internacional. Em Administração destacamos os temas: Diversificação, Administração por Objetivos e o combate à burocracia. Diversas matérias são encontradas discutindo a necessidade de diminuir a informalidade das empresas, tanto no sentido legal como profissional. A perspectiva dos Recursos Humanos está presente, mostrando-se fortemente interessada na implantação de programas de treinamento.

A análise de reportagens e das peças publicitárias do período permitia comprovar, ainda, o que as pesquisas anteriormente citadas já afirmavam: tratava-se de uma revista idealizada exclusivamente para homens. Na edição de nº 33, de março de 1970, temos uma ilustração bastante curiosa deste fato. Trazendo o sugestivo título “*Mulher boa te atrapalha?*”

(MULHER, 1970) o artigo questionava o leitor sobre sua capacidade de concentração. Em outra oportunidade, a revista dá voz às recomendações de um empresário para o alcance do sonhado sucesso profissional: “Não tenha amante ou mulher extravagante”. Finalmente trazemos uma reportagem que fala sobre o processo de decisão de compra de automóveis por parte dos diretores das empresas: “Ele escolhe o modelos, mas a mulher e filhos, a cor. Ainda bem que não fazem carros berrantes.” (Exame, Nov. 1970, 41).

Um tom ambíguo também pode ser notado em reportagens como “Office-girls vão à luta” (E15), que afirma que a inclusão de moças nos programas de office-boy é uma prática benéfica para a empresa, pois, segundo os entrevistados, além de outras razões, “enfeitam o ambiente de trabalho” (E15). O artigo reflete o pensamento vigente, externando a preocupação dos funcionários quando da contratação das novas colaboradoras em razão do risco de uma gravidez precoce ou, simplesmente, da possível falta de competência e reduzida eficiência das mesmas para a realização das atividades profissionais. Felizmente, as moças “cuidadasas” e “maduras” encontram apoio na reportagem em questão, que procura destacar que “a abertura é um movimento natural da sociedade brasileira, onde a mulher tem encontrado novos espaços”. Desta forma, percebemos que existe uma inclinação para a defesa da participação feminina no ambiente de trabalho, mas não se percebe uma crítica aos comentários sexistas acima revelados.

É interessante perceber que a linguagem nesta época apresenta-se bastante direta e objetiva, como pode ser percebido em matérias como, por exemplo, “Crie vergonha e arrume também a gaveta” (CRIE, 1979). Próxima ao estilo coloquial, as expressões chegam, em alguns casos, a beirar agressividade – hábito pouco comum na redação atual, que embora ainda preze de certa forma pela simplicidade e informalidade, apresenta-se mais polida.

A década de 70 trouxe ainda outros tópicos importantes: durante este período, a pauta volta seus olhos para o problema da poluição. A explosão populacional nas cidades é acompanhada com inquietação pelas reportagens, chamando atenção a intensa preocupação com o corte de árvores na cidade e o excesso de barulho. O tema Amazônia também está presente, porém seu destaque está mais relacionado ao fato de ser uma importante fonte de recursos naturais (e.g. extrativismo) do que pela necessidade de preservação.

Para concluir este período, que se encerra durante o auge da Guerra Fria, gostaríamos de lembrar a presença de algumas reportagens redigidas em defesa do capitalismo. “Não era isso que Marx esperava” (Exame, 41, Nov. 1970), que tentava explicar “o sucesso do

capitalismo” ou ainda o artigo “A publicidade está mudando o capitalismo?”, que afirmava que a publicidade mudou algumas teorias econômicas e provou que Engels estava errado (Exame, jan 1972, 55) são alguns exemplos deste período.

Nos anos 80, a revista apresenta-se mais prescritiva, aumentando seu foco para a questão do “como fazer”. O desenvolvimento do comércio exterior assume a dianteira nas reportagens. Substituição das importações, escassez de matéria prima. *Cases* de sucesso são publicados, mostrando como foi possível vencer as barreiras impostas por um mercado fortemente regulado. A crise financeira é um assunto recorrente: euforia e frustração alternam-se no discurso midiático, em meio aos inúmeros pacotes econômicos ricamente descritos em diversas edições. Dentre os assuntos mais comentados apontamos ainda a questão da Dívida Externa, as Diretas Já e o Pacto Social.

A supremacia americana está ameaçada com a chegada dos japoneses. O debate sobre as diferenças culturais entre os dois países incendeia-se: qual dos dois modelos seria mais adequado ao país? Diante deste dilema, observa-se a disseminação das técnicas de gestão orientais, dentre as quais destacamos o Kanban e o TQM.

Percebemos ainda o crescimento paulatino da figura dos gurus – que irão alcançar seu auge na década de 90 – apontando para a urgência da modernização, palavra de ordem em 10 entre 10 empresas no país. *Racionalização, produtividade, abandono do estilo informal, desburocratização*, são expressões que continuam povoando as páginas das revistas. A Análise de Valor e a preocupação com a gestão de estoques são temas que também devem ser lembrados.

Nas páginas de Recursos Humanos, a clara demonstração do conceito de RH então vigente: controle e eficiência da mão-de-obra. As reportagens localizadas lidavam com temas como: treinamento, remuneração e redução de *turn-over*. Por volta de 1982, questão dos acidentes de trabalho tornou-se relevante. Segundo dados da própria revista, o Brasil configurava como um dos campeões em acidentes em todo mundo.

Ainda dentro da dimensão humana da organização, mas situando as tais reportagens fora do escopo do RH, temos o debate intenso das greves e dos acordos trabalhistas. Considerado tabu durante a década de 70, em virtude do regime militar, o tema passa a ser amplamente discutido pela revista neste período de abertura, podendo ser encontrado em inúmeras edições até fins dos anos 80. Os artigos eram agrupados na seção Trabalho, setor

este que, curiosamente, vai desaparecer das páginas da publicação com o início dos anos 90 e o arrefecimento do movimento sindical.

A Tecnologia também é um tema constantemente abordado por Exame, que faz uma cobertura sistemática e detalhada dos os últimos avanços da automação industrial, das telecomunicações e da informática.

Finalmente, encerrando a década, observamos a proliferação da política de cortes nas empresas, que se origina com a crise e ganha força através dos preceitos da racionalização de custos. Dentro de pouco tempo, um desdobramento desta concepção, estará ceifando milhares de empregos país a fora e provocando mudanças significativas nas relações trabalhistas e no conceito de carreira então vigente.

Apesar dos inúmeros avanços econômicos experimentados, como o controle da inflação em 1994 e a abertura das importações, que, na visão da revista, forçaria a indústria nacional a aumentar sua competitividade, a **década de 90** foi marcada por um pesadelo chamado Reengenharia.

Apresentada na capa da edição nº 543 de 1993, como uma verdadeira Destruição Criativa, a técnica foi utilizada como a nova panacéia do mundo dos negócios. Apesar de reconhecer, meses mais tarde, que a tal revolução teria cumprido a pena sua parte “destruidora” (CUIDADO, 1993), as marcas no novo posicionamento das empresas foi sentida profundamente. Pelas páginas da publicação, testemunhamos inúmeras reportagens que prometiam “tornar a demissão menos dolorosa”, bem como ofereciam dicas para a recolocação profissional. A idéia de empreendedorismo passou a ser cada vez mais valorizada, coadunando-se com o surgimento e consolidação de uma era dominada pela ética da pró-atividade e iniciativa: a era do Você S/A.

“Enxugar para crescer” este é o novo lema das empresas. Downsizing, Planos de Demissão Voluntária – PDV toda a sorte de denominações são utilizadas para dar sentido (e funcionar como eufemismo) à onda de demissões em massa. A revista é invadida por uma série de reportagens que oferecem sugestões para lidar com o problema da demissão, seja do ponto de vista do empregado demitido ou do responsável por ela.

As páginas que tratam dos tópicos de Recursos Humanos contemplam também os desafios da Liderança, o advento da Avaliação 360º e a disseminação das técnicas alternativas de treinamento (esportes radicais, técnicas zen, etc.). Chamamos a atenção, ainda, para o surgimento de textos que debatem a questão da diversidade nas empresas, seja ela cultural ou

sexual. No entanto, podemos notar que um número muito restrito destes artigos é dedicado ao problema do preconceito racial, embora este tema seja constantemente debatido na sociedade. Por fim, situamos neste campo os artigos sobre Assédio Sexual, que, nesta publicação tendem a advogar contra os excessos do sistema americano.

De uma forma geral, é curioso perceber como os assuntos ligados ao campo dos Recursos Humanos e Desenvolvimento da Carreira passaram a desfrutar uma importância tão grande na publicação, transmitindo, em alguns momentos, a sensação de que esta havia perdido suas características iniciais relacionadas ao mundo dos negócios. Parte deste processo se deve ao lançamento da revista INFO Exame, que transferiu matérias ligadas à tecnologia para seu domínio. O mesmo estava prestes a ocorrer com a pauta de Gestão de Carreira, que deixava a revista original para dar início, em 1998, a um dos grandes sucessos editoriais da Abril, a Vocês S/A.

Dentre os tópicos de caráter sociais destacamos a presença de assuntos como o debate sobre a pertinência da ALCA, as vantagens e conseqüências da globalização e as privatizações. É interessante perceber a consolidação da idéia de capitalismo como único caminho viável para a sociedade contemporânea. Diversas reportagens são utilizadas para sedimentar a idéia de que apoiar o sistema em questão não é um crime. Este movimento fica bem claro no artigo “Consumir não é pecado” (SILVA, 1997), que afirma:

Ao transformar o sertanejo, o peão, o matuto em consumidores, o consumo se revela um método extremamente eficaz para integrar os excluídos e estender a cidadania a todos os brasileiros. Passando ao largo de discursos grandiloqüentes e demagogias ocas, o advento de uma sociedade de consumo no Brasil funcionaria como atalho econômico para a solução de muitas de nossas mazelas.

O uso de expressões como “a luta de classes já era” (FLECK, 1997), por sua vez, funciona como uma demonstração de que um passado de rivalidades entre as classes sociais ficou para trás: os novos tempos pedem a prática da negociação. A construção de repertórios que reforcem esta idéia auxilia uma tendência que vem sendo discutida há algum tempo no meio acadêmico: a negação da variável classe nos estudos sociológicos, uma negação, de certa forma, dos preceitos marxistas de outrora.

A partir da segunda metade da década, podemos acompanhar a proliferação de neologismo – a empregabilidade. O termo, cunhado por José Augusto Minarelli, diz respeito a

“capacidade de adequação do profissional às novas necessidades e dinâmica dos novos mercados de trabalho” (WIKIPEDIA, 2010) e traduz a preocupação dos trabalhadores em encontrar um caminho que garantisse seu sucesso profissional.

É com este espírito que se iniciam os **anos 2000**: novos tempos, foco nos resultados, responsabilidade total por sua carreira e seu destino. No final dos anos 90, ainda poderíamos encontrar diversos artigos criticando a substituição da mão-de-obra experiente pelos mais jovens. Mas ao virar do século, este tom desaparece. Os jovens seriam os melhores representantes da nova realidade, caracterizada pela alta velocidade, dinamismo, flexibilidade. A explosão da Internet e daquela que foi chamada Nova Economia foi debatida à exaustão. A globalização foi incorporada ao cotidiano, bem como os ideais de uma carreira internacional.

Localizamos ainda, uma série de textos que começam a questionar o modelo racional de gestão. A intuição, o caos, a “naturalidade” dos processos administrativos começa a ser contrastada com a rigidez das decisões racionais, possivelmente sob influência nesta abertura. O debate é apresentado de forma sutil, encontrado principalmente na seção de livros e artigos, que, como veremos, costumam revelar visões alternativas ao *mainstream* da administração. Assim, não podemos dizer que o paradigma mais relativista encontre amplo destaque na linha editorial, sendo preservados até os dias atuais os princípios tradicionais da racionalização.

Concluindo nossa análise, lembramos a consolidação da China, enquanto potência econômica, bem como o arrefecimento dos ânimos empresariais diante da crise financeira de 2008, resultado de um processo de extraordinário crescimento da economia mundial, aparentemente não-sustentável.

Apesar de compreendermos que a formação dos repertórios lingüísticos não ocorre de forma historicamente linear, optamos por uma apresentação cronológica os resultados de nossa pesquisa, como forma de facilitar a compreensão e tornar o texto mais didático. Esta organização, no entanto, não nos impede de fazer referências a outros períodos temporais, com o objetivo de promover comparações.

5.2. ANÁLISE DE REPERTÓRIOS LINGÜÍSTICOS NA REVISTA EXAME

Conforme apresentado no capítulo anterior, a revista Exame ocupa posição de liderança no segmento de negócios em nosso país. A publicação surgiu no ano de 1967, como parte integrante das revistas técnicas da Editora Abril – *Transporte Moderno, Máquinas e Metais e Química & derivados*. Segundo consta em sua edição número zero, datada de janeiro de 1970, sua função era de complementar a análise específica de cada uma das publicações, com informações úteis ao empresário de qualquer setor.

Em julho de 1967 circulava o primeiro número de Exame; um caderno dirigido a empresários que falava de negócios, economia, finanças e administração. Foi um lançamento discreto, sem alarde – quase clandestino, na opinião bem-humorada de um anunciante. Mas a repercussão foi excelente. O caderno dava informações difíceis de se encontrar em outro lugar, de maneira, clara, direta, objetiva. Exame não era completo, nem pretendia sê-lo. (...) O êxito nos levou a ampliar Exame e transformá-lo numa revista que ajude o empresário a tomar decisões e que cuide de seus assuntos pessoais. (Editorial, Revista Exame, jan/1970).

Desde então, Exame expandiu sua atuação, aumentando seu poder de influência. Além da alteração periodicidade da publicação, que passou a ser quinzenal a partir do ano de 1974, a Editora Abril, responsável pela produção e distribuição da revista, sempre buscou ampliar seu o escopo de atuação. Atualmente, podem ser encontradas, sob a marca Exame, outras publicações, tais como: Exame CEO (distribuída nominalmente a indivíduos ocupantes de cargos de direção em grandes empresas), Exame PME (direcionada a pequenos e médios empresários), os anuários Infra-Estrutura e Guia de Sustentabilidade, além do Portal Exame, disponível na Internet.

A linha editorial da revista abrange assuntos relacionados às empresas e ao mundo dos negócios, apresentando, em grande medida, *cases* e informações sobre a conjuntura econômica. Mantendo um *layout* discreto, a revista optou por um projeto editorial sério e conservador, utilizando as cores com moderação. Tal escolha confere à publicação uma aura de respeito e solidez. (MELO ET AL., 2004, p. 109).

Com o objetivo de revelar características de seu público-alvo a seus potenciais anunciantes, a Editora Abril disponibiliza em seu site informações sobre idade, classe social e sexo de seus leitores, conforme podemos visualizar nos gráficos abaixo.

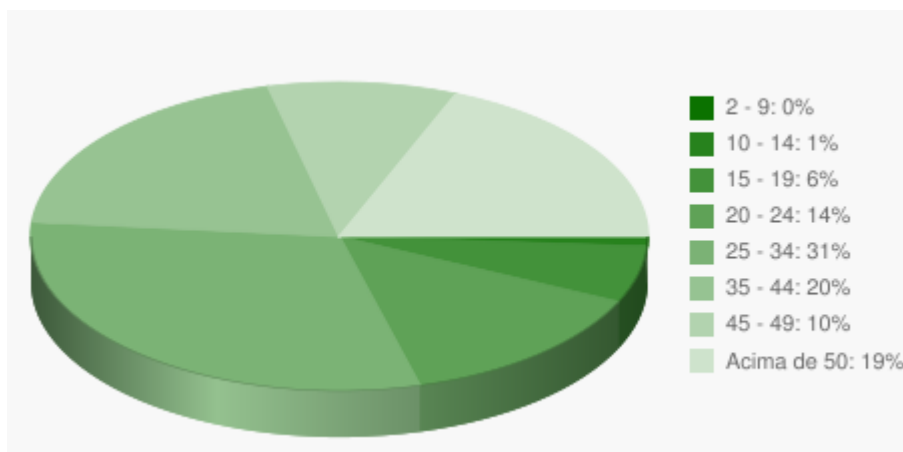


Gráfico 5.1 – Perfil dos Leitores “Exame”: Idade

Fonte: IVC, 2009.

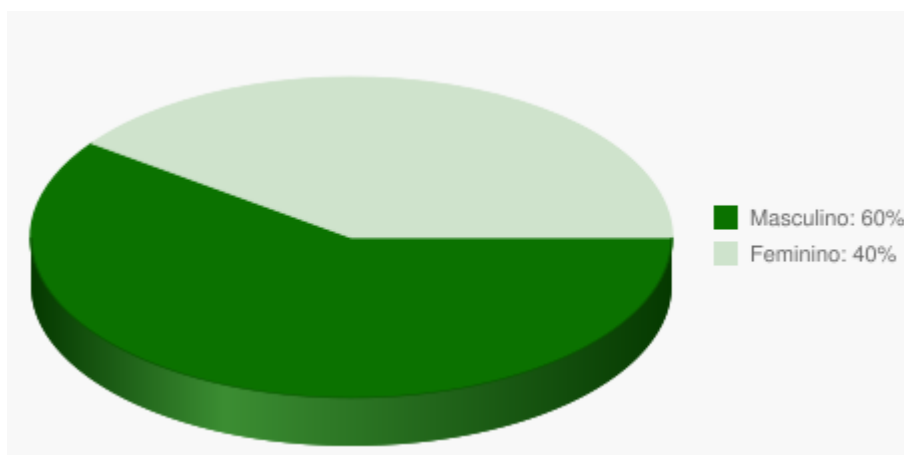


Gráfico 5.2 – Perfil dos Leitores “Exame”: Sexo

Fonte: IVC, 2009.

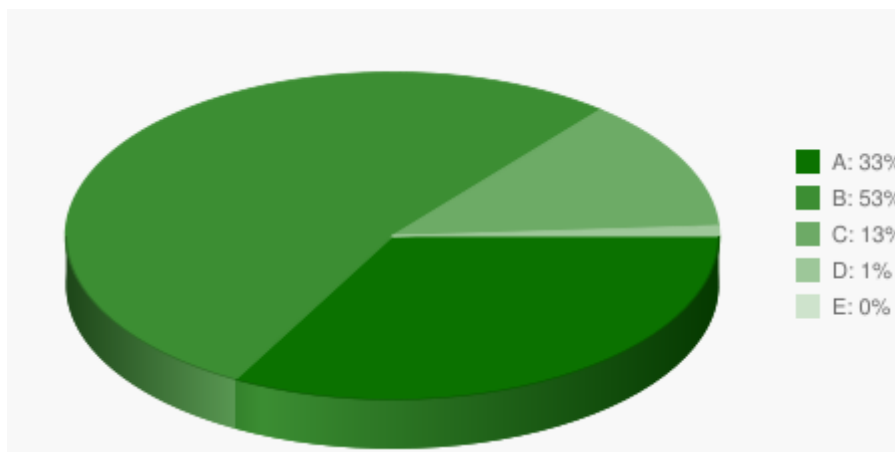


Gráfico 5.3 – Perfil dos Leitores “Exame”: Classe Social

Fonte: IVC, 2009.

Com base nestas representações visuais, podemos constatar que a maior parte de seu público é do sexo masculino (60%), pertence às classes A e B (86%) e possui entre 20 e 44 anos (65%) (IVC, 2009). Com relação a ocupação deste *target* temos empresários, políticos, advogados, investidores, profissionais liberais, etc. Além disso, 70% de seus assinantes ocupam cargos de decisão nas empresas em que atuam (ESTUDOS MARPLAN, 2008).

Embora o público-alvo de tais publicações seja em grande parte constituído por homens, das classes A e B, entre 25 e 44 anos (VOCÊ S/A, 2009; EXAME, 2009) tais publicações, de maneira geral, falam aos mais variados tipos de indivíduos que atuam nas esferas administrativas das empresas (desde técnicos e auxiliares, até altos executivos e empresários). No entanto, podemos incluir ainda outro tipo de leitor, que embora representando uma parcela reduzida do total de compradores, não pode ser ignorado: os estudantes. Seja por interesse próprio ou motivado por colegas e professores, o universitário, que costuma ingressar nas escolas de Administração⁸ por volta de 18 anos, começa a entrar em contato com tais publicações, utilizando-a, muitas vezes, como referência em sua carreira.

⁸ Em virtude de sua aproximação com o mundo dos negócios nos referimos aos universitários da área de Administração de Empresas, mas estamos cientes de que estudantes de outras áreas, tais como Propaganda & Marketing, Direito, Engenharia, etc., também possam fazer uso destas publicações para buscar informações sobre gerenciamento de carreira, oportunidades no mercado de trabalho e desenvolvimento de habilidades profissionais.

Pensando neste tipo de influência, julgamos importante considerar o perfil político-ideológico de Exame, tema este que merece uma atenção especial. Através de nossa análise encontramos uma série de reportagens que conferem um destaque muito grande a causa liberal. Na edição de nº 688, acompanhamos a matéria intitulada “A vitória do liberalismo” que tinha como objetivo mostrar como “as idéias liberais percorreram uma longa trajetória até se firmarem como único caminho possível para construir um sistema mais justo” (WERLANG, 1999, grifo nosso). Outra reportagem afirma que “a solução para a miséria está no crescimento econômico e no capitalismo” (GUZZO, 2005). Já em abril de 2007, temos uma manifestação de apreço à política neoliberal implantada pela gestão PSDB: “Novo PIB mostra que as reformas dos anos 90 mudaram o Brasil para melhor” (SALOMÃO, 2007). Na edição seguinte, está presente mais uma referência aos benefícios da desregulamentação do mercado: “Sem as amarras do Estado, negócios com energia elétrica criam um mercado moderno e próspero” (SALOMÃO, 2007).

Com o objetivo de evitar reducionismos ou problemas de entendimento, foi procedida a leitura na íntegra de todas as reportagens citadas aqui como exemplo.

Aqueles considerados “inimigos do sistema” também são vislumbrados nas páginas da publicação, mas associados a um enfoque consideravelmente negativo: A edição de 879, de out/2006, também gerou grande polêmica junto ao Terceiro Setor brasileiro, trazendo estampada em sua capa a seguinte manchete: *ONGS - os novos inimigos do capitalismo*. O artigo alertava para os “prejuízos e desafios da empresa brasileira na convivência com grupos radicais que lutam contra o livre comércio, a globalização e o agronegócio” (SEIBEL; GIANINI, 2006) uma referência às entidades filantrópicas e movimentos populares. Em outro texto afirma que “a desapropriação de terras para os quilombolas gera insegurança nos negócios e conflitos raciais por todo o país” (OLIVEIRA, 2007).

A oposição partidária inclui-se na lista dos desafetos da publicação, como pode ser observado em reportagens que traziam em seu subtítulo comentários como: “O PT põe em prática idéias de esquerda e descobre que elas não funcionam” e “Às vezes é preciso colocar uma idéia tolinha em prática para descobrir que ela não presta” (GUZZO, 2005), “O PT privatizou o Estado brasileiro em proveito próprio” (GUZZO, 2006). Apesar de uma intensa campanha a favor do governo do PSDB durante as eleições de 2002, a revista sinaliza simpatia à antiga posição mostrando-se favorável a seu posicionamento que tendia ao centro político. No entanto, temendo a ameaça dos valores da “velha guarda” petista alerta para o

conflito de idéias novas e antigas dentro do partido, como percebemos em “O conflito entre o velho e o novo PT entrava a ação do governo”. (SARDENBERG, 2003)

Enfim, utilizando expressões como *eco-xiita*, para referir-se aos ambientalistas, *românticos*, falando da oposição e associando estes grupos a termos como *devastação*, *anacrônico*, *fiasco*, *propósitos obscuros*, entre outras expressões, a publicação exterioriza um posicionamento sintonizado com a direita brasileira, tipicamente conservadora, elitista e comprometida com o conceito de desenvolvimento, progresso e pujança econômica, enfim, com os tradicionais ideais do liberalismo.

A defesa ao projeto da globalização também é bastante clara, sendo esta encarada como uma exigência do mercado, um imperativo a qual todos devem se submeter sob pena de presenciar a morte de seus negócios. As reportagens de Caldeira (1997), que lamenta o clima de pessimismo e aponta as possíveis vantagens do processo, e Thurow (2005), que afirma que a globalização pode ser boa para todos, são bons exemplos.

No entanto, este posicionamento não se está presente desde os primórdios da publicação. Através da análise contextual, podemos perceber, com o passar dos anos, o surgimento de uma pauta ligada à política nacional, tema este que, nos anos iniciais da publicação, era pouco discutido. Em primeiro lugar devemos lembrar a situação sob qual a imprensa viu-se submetida durante os anos 70 – a ditadura militar. Apesar de ser uma publicação direcionada à elite nacional, com uma agenda claramente comprometida com os ideais da livre iniciativa, o assunto possuía pouco destaque nas páginas da revista.

A partir de 1978, durante o governo Figueiredo, a revista começa a externar algumas preocupações políticas. Com o arrefecimento da ditadura, o periódico começa a veicular reportagens que discutiam o prestígio dos governantes junto ao empresariado brasileiro, bem como apontavam quais seriam quais os candidatos favoritos desta categoria, caso tivessem a possibilidade de votar.

Iniciado o processo de democratização, a revista revela o desconforto da classe empresarial diante de sua frágil articulação política. As raízes de uma agenda liberal começam a ser desenhadas neste momento. A revista tende a se posicionar contra uma “facção” de empresários, conservadores e paternalistas, alertando os leitores para a necessidade de uma modernização.

Assim, embora tenha se mostrado, desde seu lançamento, uma publicação dirigida a um público específico – homens da elite empresarial brasileira – e que consolidou, com o

passar dos anos, com um perfil liberal que advoga em favor de temas como o livre comércio, a redução dos impostos e dos encargos trabalhistas e as privatizações, observamos a defesa mais acentuada de sua causa ao longo dos últimos anos. A disseminação dos ideais e da política econômica neoliberal por parte dos países desenvolvidos durante a década de 90, a efervescência da globalização e a presença da esquerda no poder federal a partir de 2003, poderia ser uma possível explicação para este comportamento.

É interessante perceber que em uma publicação com um perfil ideológico tão bem delimitado, o local reservado para a apresentação de idéias opositoras seja, quase que exclusivamente, a seção “Livros”. Eventualmente, a revista traz temas polêmicos para o centro do debate, realizando uma apreciação crítica de obras cujo conteúdo muitas vezes contradiz os preceitos que regem sua linha editorial.

Ainda dentro da esfera ideológica, podemos tecer alguns comentários com relação ao posicionamento editorial frente ao Brasil e a cultura nacional. De uma maneira geral, podemos averiguar que a publicação trata o tema de maneira bastante ambígua. Não é possível afirmar que existe uma atitude positiva ou negativa com relação ao Brasil, uma vez que presenciamos momentos alternados de euforia e desprezo com relação ao estilo de gestão nacional.

No entanto, percebe-se em suas entrelinhas a presença constante da máxima: “O que é bom para os Estados Unidos é bom para o Brasil”, uma vez que o veículo utiliza como base as idéias e tecnologias advindas deste país. O fato de uma técnica ter alcançado sucesso nos países desenvolvidos funciona como uma prova de sua eficácia e ajuda a publicação a promover a disseminação e adesão à mesma, ainda que esta não se aplique a realidade nacional ou não tenha sido apropriadamente adaptada às nossas necessidades.

Desde sua criação, a revista Exame vem sendo produzida a partir do conteúdo veiculado pelas americanas *Business Week* e *Fortune*, utilizando-as como referência para a elaboração de sua pauta. Nas palavras de Cleiton Netz, diretor de redação, “saindo nessas revistas, em uma ou duas semanas também aparece na Exame” (DONADONE, 2000, p. 6).

Além de contribuir para a hegemonia intelectual americana, esta aproximação com a mídia internacional, como discutido no capítulo anterior, forjou na cultura do *management* brasileira uma verdadeira “mística” em torno da imagem das consultorias e dos gurus gerenciais.

O tema gênero também merece destaque. De acordo com pesquisa realizada por Melo et. al., em 2004, a *Exame* costumava ser uma publicação para homens e feita por homens, apesar do público feminino ser bastante representativo. Na visão dos autores, os estereótipos femininos (e.g. a mulher sensual, a mãe de família, a “madame”) ainda influenciavam fortemente a revista. Uma possível explicação poderia ser atribuída à equipe editorial, predominantemente masculina, o que, possibilitaria a “tendência masculinizante de seu enfoque e direcionamento” (MELO ET AL., 2004, p. 110). O quadro, hoje, se alterou consideravelmente: o núcleo editorial encontra-se bastante equilibrado, contando com 13 homens e 13 mulheres entre editores e jornalistas. A equipe completa, por sua vez, aponta para uma maioria feminina - 23 homens e 30 mulheres. No entanto, não podemos afirmar que seu conteúdo tenha sido significativamente modificado, mesmo porque, a maioria dos leitores continua pertencendo ao público masculino.

5.3. ANÁLISE DE REPERTÓRIOS LINGÜÍSTICOS NA REVISTA VOCÊ S/A

Apesar de possuir uma tiragem menor, a revista *Você S/A* também desfruta de uma posição de destaque na mídia especializada. Constitui um *case* de sucesso no mercado editorial, por ter conquistado um crescimento tão expressivo em tão curto espaço de tempo (ICV, 2001).

Segundo informações disponibilizadas no site da editora Abril, a publicação explora dois grandes temas: Gestão de Carreira e Gestão do Dinheiro, ou seja, enfoca o profissional fora do contexto da empresa (Abril, *online*).

Wood Jr. e Paes de Paula (2006, p.), contam a respeito da criação da publicação:

A revista Você S.A. surgiu, em 1998, como uma extensão da revista Exame. Observou-se que quando a Exame tratava de administração de carreira, trajetória e qualificação profissional, a venda em bancas subia. Então, foram lançadas três ou quatro matérias de capa relacionadas a esses temas. Uma delas recebeu o título “Você S.A.”. Essa edição teve

sua tiragem esgotada nas bancas, dando origem à nova revista que, desde o lançamento, tornou-se um grande sucesso de público.

Seu público-alvo é constituído por indivíduos que desejam aperfeiçoar suas habilidades e desenvolver sua trajetória profissional (Research Internacional-Você S/A, 2006). A idade é um aspecto-chave para nossa pesquisa. O público entre 20 e 44 anos constitui 74% dos leitores. Porém, o destaque fica para a faixa dos 10 aos 19 anos que responde por 10%. Ou seja, em termos comparativos, temos um público-alvo consideravelmente mais jovem do que os leitores de Exame. Com relação às outras variáveis, a tendência se repete: a maioria encontra-se nas faixas A e B (92%) e pertence ao sexo masculino (60%).

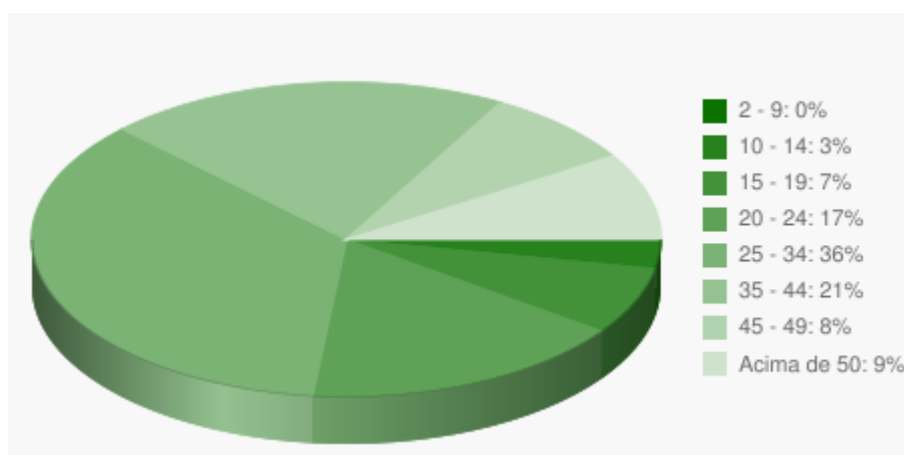


Gráfico 5.4 – Perfil dos Leitores “Você S/A”: Idade

Fonte: IVC, 2009.

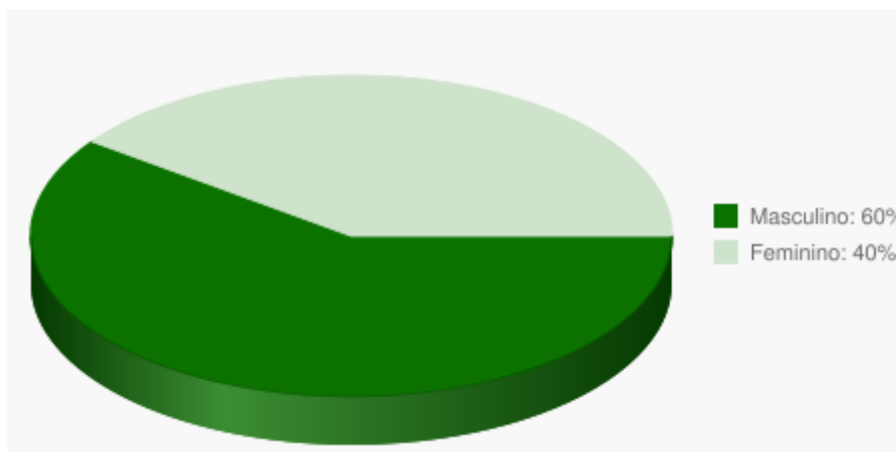


Gráfico 5.5 – Perfil dos Leitores “Você S/A”: Sexo

Fonte: IVC, 2009.

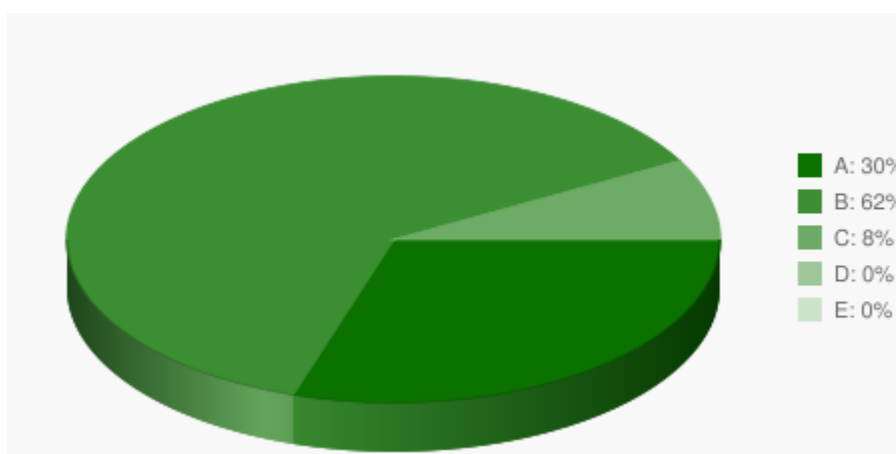


Gráfico 5.6 – Perfil dos Leitores “Você S/A”: Classe Social

Fonte: IVC, 2009.

O projeto gráfico é moderno, possui cores vivas, oferecendo testes, tiras e outros elementos que sugerem uma pauta mais leve. Ao contrário da Exame, que, ao longo de sua história, promoveu poucas mudanças em seu *layout*, a revista Você S/A já se “reinventou” diversas vezes.

Consultando o site da revista, percebemos que a equipe é formada por 15 mulheres e 9 homens, o que já era realidade na pesquisa empreendida por Melo et. al. (2004). Segundo a pesquisa, a publicação trata dos temas relativos ao universo feminino de maneira mais natural,

despida de preconceito. No entanto, costuma encarar a questão como problema que poderá ser totalmente solucionado muito em breve.

Além de um público-alvo pertencente às “novas gerações”, a revista conta com uma equipe de produção igualmente jovem. Segundo pesquisa de Wood Jr. e Paes de Paula (2006) a redação de Você S.A. era composta, à época da pesquisa, por 11 jornalistas, cuja maior parte pertencia a uma faixa etária entre 26 e 35 anos.

Destacamos, ainda, que, segundo a editora da revista, estes profissionais não possuíam uma especialização em administração, utilizando maciçamente como fonte, a opinião de técnicos da área e manuais de referência.

O perfil político da publicação não se mostra exatamente claro. O posicionamento ferozmente liberal encontrado em Exame, não é identificado por nossa análise. No entanto, o apoio incondicional ao estilo de vida capitalista e ocidental é facilmente constatado, como poderemos verificar com maior detalhamento na seção referente à discussão dos resultados.

Embora enfatize constantemente a busca pela riqueza, a revista Você S.A. oferece diversas reportagens com o objetivo auxiliar seus leitores a obter um equilíbrio maior entre vida pessoal e trabalho, propondo em diversos momentos, a preservação de aspectos como a *família*, o *sonho* e a *saúde* do indivíduo.

Assim, em nossa visão, a revista Você S/A, pretende-se situar como uma publicação politicamente correta, não desejando envolver-se em polêmicas ou temas delicados. Por ser uma publicação voltada à carreira e não à conjuntura econômica, podemos considerar natural que a Você S/A acabe oferecendo mais espaço para discutir temas pouco divulgados em Exame, tais como: saúde e prevenção de doenças, esporte e lazer e etiqueta. O lado negro das organizações também é apontado, como mostram as capas “Inveja”, “Puxaram meu tapete”, “A Indústria da Recolocação”. No entanto, as reportagens não apresentam uma crítica enfática ao sistema econômico, ao modo de vida do executivo. Estes casos são, em grande medida, tratados como distorções naturais e contornáveis do mundo do trabalho. A revista apresenta desta maneira, recomendações para que o indivíduo possa conviver com estes problemas, adaptando-se às condições adversas.

Enfim, dentro de sua linha editorial, a revista Você S/A mostra-se perfeitamente sintonizada com a “ética da sociedade contemporânea”, conforme podemos perceber atrás da declaração de seu credo, disponibilizada em seu site – a mesma desde a criação da revista:

- *Acreditamos em gente interessada em aprender novas coisas o tempo inteiro.*
- *Acreditamos em nossa capacidade de ser úteis e relevantes para quem quer crescer na carreira e administrar melhor suas finanças.*
- *Acreditamos naquilo que é novo. Que é diferente. Naquilo que rompe paradigmas e estabelece as bases do futuro no mundo.*
- *Acreditamos em você. E na **VOCÊ S/A**. E acreditamos no poder transformador da parceria que está estabelecida entre você e nós.*
- *Acreditamos no sentimento de urgência como uma atitude imperiosa nestes dias de intensa competição no mundo dos negócios. (VOCÊ S/A,2010)*

5.4. CIRCULAÇÃO DO REPERTÓRIO DE JUVENTUDE NA MÍDIA ESPECIALIZADA

Conforme citado no capítulo anterior, procuramos localizar reportagens que fizessem menção ao tema juventude em seu título e subtítulo. Expressões como “jovens”, “novas gerações”, “*trainees*”, “estagiários”, etc. foram contempladas nesta pesquisa.

No total, foram localizadas 153 reportagens. Os gráficos abaixo apresentam a distribuição destes artigos ao longo do tempo. Para possibilitar a consolidação dos dados, optamos pela divisão em períodos distintos: no caso da Revista Exame, as ocorrências foram agrupadas em períodos de seis anos. As reportagens coletadas na segunda publicação, por sua vez, foram divididas em ciclos de três anos, uma vez que tal periódico possui uma história relativamente recente.

Em primeiro lugar, temos a evolução da citação dos termos na revista Exame. O crescimento é expressivo. Durante os dois primeiros anos da revista, não foram localizados nenhum artigo. Este aumento foi se estabelecendo paulatinamente, até que no ano de 1987, podemos encontrar o primeiro pico sobre o tema, contabilizando nove reportagens em um único ano. É importante lembrar que, em seus anos iniciais, a revista era publicada mensalmente. Logo, a partir do ano de 1974, a tendência natural seria observar, no máximo, o

dobro de reportagens dedicadas ao tema, o que, no entanto, não ocorre, chegando este número a crescer, em alguns períodos, oito vezes mais.

A curva mantém seu ritmo de crescimento até o ano de 1999, quando se percebe uma acentuada retração da frequência temática. Uma provável explicação é o lançamento da revista *Você S/A* que desloca para sua pauta os temas relacionados à gestão de carreira, (área que costuma agregar a maior parte de reportagens sobre juventude).

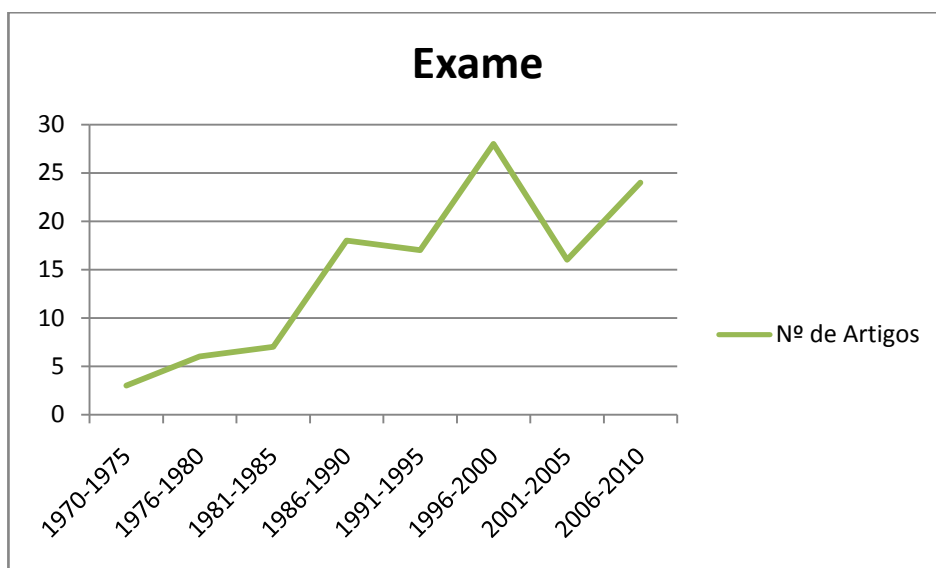


Gráfico 5.7 – Número de artigos relacionados ao tema Juventude – Exame

Fonte: Elaboração Própria.

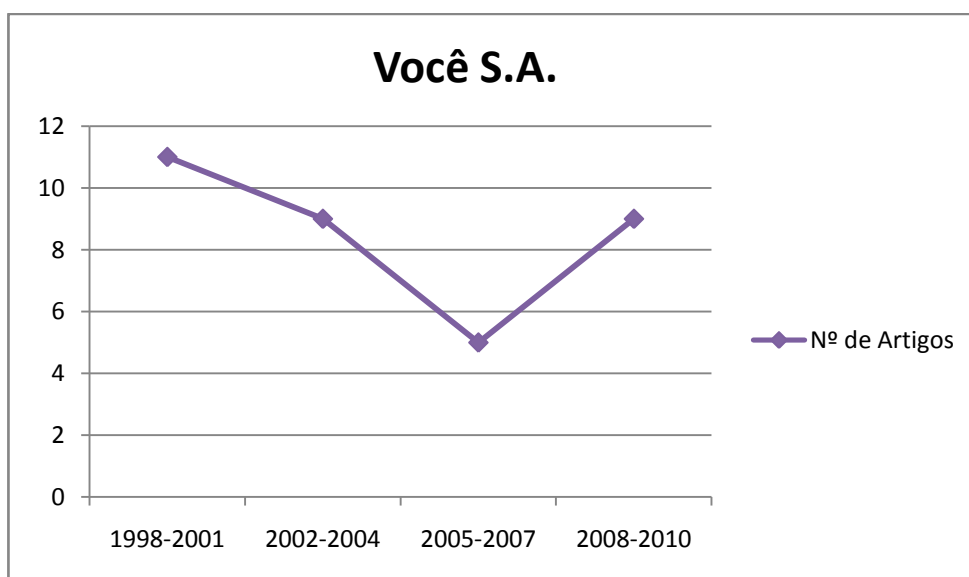


Gráfico 5.8 – Número de artigos relacionados ao tema Juventude - Você S/A

Fonte: Elaboração Própria.

Contrastando os resultados ligados à revista Exame àqueles relacionados a Você S/A, constatamos que as representações possuem comportamentos bastante diferentes. A publicação mensal, provavelmente, em virtude de seu posicionamento junto ao público mais jovem, já chega ao mercado com uma quantidade abundante de produções discursivas sobre o tema. Entre os anos 1998 e 2001, foram disponibilizadas 11 reportagens. Findo este período, o tema começou a apresentar certo declínio, sendo retomado a partir de 2008, momento em que também se observa crescimento nas páginas de Exame.

Com base nestes dados, temos a percepção de que a noção de juventude ganhou, ao longo do tempo, um espaço relevante na mídia de negócios. Cabe agora questionarmos, qualitativamente porque isso ocorre, tentando compreender, através da análise do repertório lingüístico, quais seriam os sentidos atribuídos ao termo.

Assim, ficam as indagações: a noção de juventude teria alcançado cada vez maior admiração por parte das empresas e da sociedade? A finalidade dos jovens no ambiente corporativo transformou-se com o passar dos anos? Quais fenômenos sociais que promoveram estas variações? Qual o papel da mídia na transmissão destas novas idéias e valores? Quais os indícios discursivos destas transformações? Estas são apenas algumas dos diversos questionamentos que surgiram a partir da análise quantitativa de dados. Apontar direções no sentido de elucidar tais questionamentos é o objetivo de nosso próximo item.

5.5. ANÁLISE DOS REPERTÓRIOS ASSOCIADOS À JUVENTUDE

O exame do repertório lingüístico trouxe uma série de informações relevantes à pesquisa. Como fora anteriormente relatado, procuramos identificar palavras, expressões e figuras de linguagem recorrentes nos textos. Estes termos foram, então, agrupados em categorias, constituindo-se em temas que serviram de base para a elaboração de nossa análise.

Apesar de averiguarmos uma convergência de sentidos com relação ao significado central, foi possível identificar a existência de repertórios razoavelmente distintos entre si, de acordo com o enfoque da reportagem e com o período do tempo investigado.

Desta maneira, dividimos a apresentação dos resultados entre dois grandes grupos: um que vai discutir as variações lingüísticas observadas nas produções discursivas relacionadas aos **jovens profissionais** (incluindo-se nesta categoria *menores, estagiários, trainees, jovens executivos, jovens empreendedores, geração Y*, etc.) e outra que procura compreender os termos envolvidos com **jovens consumidores** (*adolescentes, jovens adultos, garotada*, etc.). Em ambas as categorias, procuramos revelar padrões e tendências encontradas nos textos, bem como as transformações constatadas ao longo do tempo.

Lembrando nosso esquema de análise, salientamos que uma vez apresentados os temas emergentes de nossa análise, passaremos a discutir o sentido destas expressões, levando-se em consideração o texto com um todo, o contexto previamente identificado e as heranças possivelmente trazidas pelos mais variados domínios do saber. Como citado anteriormente, na tentativa de apresentar os resultados de uma forma didática, buscamos sempre mostrar os temas que se mostraram estáveis ao longo do tempo e aqueles que sofreram transformações em seu sentido. Para encerrar, realizaremos uma reflexão destas apreciações à luz das idéias do sócio-construcionismo e da noção de práticas discursivas e produção de sentidos.

De volta à nossa análise, desejamos destacar que, apesar de constatarmos a existência de diferenças significativas no repertório empregado - fato a ser discutido com maior profundidade ainda neste capítulo - percebemos que a noção essencial de juventude permaneceu inalterada ao longo do tempo.

A presença do termo juventude, na prática discursiva, está usualmente relacionada com a idéia de *renovação, transformação e mudança*. Seja do ponto de vista profissional, no qual esta associada a modernização e atualização do pensamento corporativo, garantindo a manutenção das atividades da empresa ou, no aspecto mercadológico, no qual a aproximação com o universo jovem rejuvenesceria a marca, mantendo-a atraente a diversos tipos de público, a noção encontra-se fortemente associada às idéias de inovação.

Durante toda a história das publicações, localizamos, com maior ou menor freqüência, o uso de palavras e expressões tais como *vigor, energia, ousadia, boa vontade, gana, entusiasmo contagiante e criatividade*, associadas ao conceito. Este tipo de repertório encontra-se repetido em diversas reportagens analisadas, independentemente do período

histórico, da publicação ou do enquadramento da reportagem. Desta maneira, podemos perceber que o ideal de juventude já presente nos séculos XV e XVI – que vislumbrava tal etapa da vida como um período cheio de energia e vitalidade, permanece na raiz do pensamento contemporâneo.

De uma maneira geral, sempre que tais características são citadas, elas são encaradas como qualidades positivas das novas gerações, ainda que a reportagem que tenha transmitido tal idéia possua um posicionamento mais crítico com relação ao comportamento dos jovens.

A preocupação com a *informalidade* também pode ser apontada como uma ocorrência comum. No entanto, diferentemente do que se pode esperar, esta característica não costuma ser vista como algo negativo por ambos os veículos. A revista Exame, por exemplo, apesar de dar voz aos executivos mais experientes, pouco acostumados com o desapego à hierarquia, típico das novas gerações, apóia o hábito de dispensar formalidades, sugerindo paciência a estes senhores. Este comportamento também foi apresentado ora como excentricidade, ora como uma “prova” de que competência independe da existência de uma atitude cerimoniosa. Em *A geração pós Bolha (E84)*, o “estilo desleixado, camisetas surradas, jeans velho e par de chinelos” são colocados ao lado do talento excepcional dos milionários empreendedores da era da Internet. O mesmo ocorre no artigo *Um presidente diferente (E77)*, que descreve o herdeiro do grupo Marisol como jovem despojado, enaltecendo seu desempenho frente a empresa:

Seus jeans são gastos e rasgados, seguindo a tendência dos consumidores descolados. Nos dedos de ambas as mãos usa anéis gigantes de prata, mais apropriados a motoqueiros fanáticos por Harley-Davidson do que a homens de negócios. Seu estilo despojado é arrematado por cabelos milimetricamente despenteados e pela barba por fazer. (...) A estampa arrojada e o dia-a-dia frenético são a parte glamourosa do trabalho de Giuliano Donini. Seus desafios na Marisol, porém, são enormes e povoados de riscos. (E77).

Dentre as associações negativas mais comuns, temos primeiramente a idéia de *inexperiência*. Ela é bastante comum nos textos que falam a respeito do jovem profissional e empreendedor, mas a palavra e termos correlatos também estão presentes em artigos que discutem os hábitos de compra deste indivíduo.

Devemos lembrar ainda que, a atuação do jovem assume, em diversos momentos, um caráter belicoso. Sua presença gera *conflitos e desentendimentos* no ambiente de trabalho, seja enquanto superior ou subordinado, herdeiro ou funcionário. O tema *choque de gerações* foi explorado diversas vezes pelas publicações e, seja de uma forma explícita ou sutilmente diluída em meio a outros temas, sempre esteve presente no debate.

Uma vez apresentados os aspectos convergentes do repertório lingüístico, ou seja, aqueles que não mostraram alteração de sentido ao longo do tempo, cabe discutirmos, agora com base em nossos dados empíricos, a questão do dinamismo e da imprecisão do conceito, anteriormente visitada em termos teóricos.

Tivemos a oportunidade de perceber, por exemplo, que as reportagens falam de *jovens* das mais variadas faixas de idade: 15 a 24 anos (E5), 25 e 45 anos (E9), 12 a 19 anos, (E83), 10 a 24 anos (E98), etc. Generalizando os resultados, podemos notar a tendência de situar os jovens consumidores em uma faixa etária mais ampla (de 10 até 45 anos), independentemente do período histórico retratado. No entanto, quando analisamos o termo “jovens executivos” notamos uma sutil diferença. Em reportagens da década de 70, por exemplo, fala-se em jovens executivos na faixa dos 30-40 anos (E1). Na virada do século, no entanto, percebemos que esta idade diminuiu bastante, falando-se em executivos com 26 anos (V51).

Conhecendo os aspectos homogêneos destas produções discursivas, procederemos a apresentação dos resultados ligados aos dois enfoques identificados, discutindo, em primeiro lugar, a visão do jovem enquanto trabalhador e, posteriormente, seu comportamento como consumidor.

5.5.1. JOVENS PROFISSIONAIS

Conforme afirmado anteriormente, percebemos certa uniformidade na noção de “juventude” veiculada nas reportagens. Foi possível compreender que a finalidade dos jovens profissionais no âmbito corporativo é tradicionalmente a mesma: contribuir para a renovação da organização. Apesar desta convergência, ao contemplar aspectos ligados ao período

econômico e contexto social, verificamos que, a maneira pela qual este jovem contribui com a empresa mudou ao longo do tempo.

As primeiras reportagens da revista *Exame* costumavam associar o termo *jovens executivos* à idéia de conhecimento técnico e teórico. Na década de 70, este indivíduo passava a incorporar os quadros empresariais com a nítida missão de profissionalizar a indústria nacional. Através da análise de contexto, podemos verificar que, neste período, predominam na alta cúpula das empresas, os donos dos empreendimentos ao lado de seus herdeiros.

A reportagem intitulada *A nova classe de jovens executivos* (E1) fala no surgimento de uma nova categoria de trabalhadores, que já estaria consolidada nos EUA, mas que ainda ensaiava seus primeiros passos no Brasil: os administradores profissionais. O advento da Lei das S/As seria um dos pilares da institucionalização desta nova categoria.

O ingresso dos jovens executivos nas empresas parece ser festejado pelo texto, uma vez que estes trariam soluções técnicas aos problemas do cotidiano empresarial.

O jovem executivo formado pela FGV não sai preparado para resolver os problemas das empresas em uma semana. Mas certamente está equipado para resolvê-los com mais rapidez - e mais eficiência - que um executivo sem formação especializada. (E1).

Com diploma de conceituados cursos de administração nas mãos, estes indivíduos eram convidados a trazer os conhecimentos teóricos adquiridos em sala de aula ao ambiente de trabalho, de forma a incrementar os resultados financeiros. A mesma reportagem revela o desejo do jovem de participar das decisões da empresa e compartilhar informações com subordinados, o que, provavelmente, não era comum naquela época. No entanto, estas características não são declaradas como fruto da idade, mas resultado de uma sólida formação. Pode-se entender que estes executivos estariam em sintonia com a tendência de descentralização que começava a se desenhar naquele momento.

É preciso destacar, que a ânsia pelo talento jovem nem sempre foi tão expressiva. Apesar da existência de certo entusiasmo para com as novas gerações, este indivíduo encontra-se no centro de um processo de questionamentos a respeito da validade de seus conhecimentos. Encontramos referência aos sentimentos de dúvida e apreensão, principalmente, diante de sua escassa experiência profissional. Em certos momentos, a reportagem em questão indaga se tais indivíduos seriam *realmente úteis* para as empresas.

Outras reportagens do período também transitam entre a possibilidade de renovação e a dúvida diante da inexperiência das novas gerações de profissionais.

Na verdade, a despeito da contestação de que novatos possuem este tipo de fragilidade – inexperiência - a publicação tende a assumir uma posição positiva com relação à participação dos mesmos no cotidiano corporativo.

Apesar deste aparente suporte, podemos observar que, particularmente nos períodos de crise, que tiveram seu auge na década de 80, a atuação do jovem passava a ser mais contestada. Aparentemente, as teorias de administração já não gozavam do mesmo prestígio, mostrando-se incapaz de solucionar os problemas econômicos então vigentes.

Apesar destas restrições, o jovem ainda possuía espaço garantido nas empresas. Seu diferencial, nesta ocasião, residia em seu *espírito contestador*, em sua *capacidade de nadar contra a maré*, de obter bons resultados mesmo quando todo o entorno encontra-se engolido pela recessão. A nova geração de herdeiros, por exemplo, não dá seqüência, aqui, a um simples processo de sucessão. A empresa também muda, é reestruturada. Os jovens dirigentes assumem papel mais estratégico, cuidando menos do dia-a-dia, o que dá-nos, mais uma vez, a impressão de uma busca por descentralização, embora a palavra não seja utilizada no texto.

Neste sentido, observamos o aumento no emprego de diversidade de palavras e expressões utilizadas para demonstrar a capacidade de criar e transformar a realidade empresarial – tendência esta que vai se entender até os dias atuais. O repertório identificado inclui: ousadia (E10) criatividade (E10; E33; V92; E39) modernização (E10; E31; E20) *provocando mudanças nas estruturas das empresas* (E10), *querem mudar tudo* (E31), *fazer coisas novas* (V92) *sangue novo na área de criação, idéias fervilham* (E27), *revolucionários* (E31); *cheios de idéias* (E31; V56; E39), *nova maneira de raciocinar* (E33), *jovens que nadam contra a maré* (E85), *inovação* (E89; V93); *querem mudar a empresa* (E21), *chance de novos desafios* (E86), *menos resistentes a novidades, contestador* (V58), contestador .

O trecho abaixo, extraído da revista Exame, de maio de 1993, expressa com clareza o sentido de juventude mais utilizado quando se discute a presença destes indivíduos no âmbito organizacional.

Entusiasmados, estes filhos querem mudar tudo, da noite para o dia. São jovens cheios de idéias, movidos por uma obsessão modernizadora, capaz de por toda a empresa de cabelos em pé.(E31)

Pertencendo ao mesmo período, localizamos reportagens acerca da gestão de Empresas Junior, que começavam a ganhar força no país. Nestes textos discute-se o elemento inexperiência sob uma perspectiva positiva, mostrando que o aparato técnico oferecido pelas escolas compensaria esta fragilidade. Percebe-se aqui, a preocupação das universidades em incentivar o espírito empreendedor dos alunos, uma tendência que ganhava cada vez mais força no mundo do *management*. A questão do baixo custo cobrado pelos serviços de consultoria universitários também é destacado pelas empresas entrevistadas.

Mais uma vez, observamos o avançar dos anos e o surgimento de um novo sentido para o repertório de juventude nas empresas. Apesar da recuperação econômica obtida através do sucesso do plano real, temos a partir década de 90, uma nova onda de desemprego, motivada primeiramente pelo advento de programas como a Reengenharia e o Downsing e agravada pelas crises econômicas internacionais – Crise do México e Crise Asiática – contribuíram para a modificação do espaço de atuação das novas gerações. Sua função aqui não é mais trazer conhecimento técnico ou promover idéias revolucionárias contra a crise, mas tem um sentido mais objetivo e material: substituir a mão de obra dispendiosa dos profissionais mais experientes.

É interessante perceber que em artigos como *Estágio, modo eficaz de formar gerentes* (E4), *A política da prata da casa* (E12), *Sangue Novo na Almap* (E13), *Empresas vão à Escola* (E17) não encontramos muitas referências ao dinamismo e à criatividade que seriam típicas da juventude. Curiosamente, estes termos desaparecem por toda a década de 90 e só voltam a incorporar as reportagens dez anos depois. Merecem destaque, neste momento, o repertório de natureza econômica: *não custa caro, desenvoltura com inglês reduz custos com tradutor, custo reduzido, alternativa barata*.

A reportagem intitulada *Um de 40 por dois de 20* (E35) aponta para o preconceito e as generalizações feitas pelas empresas na hora de contratar seus executivos. Como dissemos, o novo culto da juventude teria o mérito de promover redução de custos através da substituição dos altos salários dos profissionais experientes pela suave remuneração oferecida aos mais jovens. O texto opõe-se à idéia de que o simples fato do indivíduo possuir mais de 40 anos significaria a redução de suas habilidades, bem como falta de flexibilidade e talento para trabalhar em equipe.

A abertura de mercado, o downsizing e a reengenharia trouxeram para dentro das companhias uma preocupação nova, a de que era preciso

remoçar as equipes. Difundiu-se então a idéia de que executivos jovens, por sua agressividade, força para o trabalho e flexibilidade, seriam mais capazes de enfrentar o ambiente de transformações constantes ditado pela globalização e pela tecnologia. Acontece que, em muitos dos cortes de pessoal efetuados, o preparo e conhecimento prático individuais foram deixados de lado. Flexibilidade? Alguém resolveu que isto é uma coisa que todas as pessoas mais velhas não têm e pronto. Passou a imperar a regra da idade, o que, por si só, não garante bons resultados. (...) "Agora dizem que os executivos mais velhos não sabem trabalhar em equipe. Ora, eu passei minha vida formando equipes" (E35, grifo nosso).

Apesar do aumento de oportunidades, o mercado ainda apresentava-se bastante restrito no quesito colocação profissional. Sem perspectiva de crescimento nas empresas, os jovens, que já ensaiavam sua independência financeira desde o início da década de 90 (com a onda de franquias), agora ocupavam a pauta da mídia de negócios para seus contar seus inúmeros casos de sucesso.

Surgia assim um novo personagem no jogo corporativo: o jovem empreendedor. O artigo *Geração Coca-Cola* (E37) é emblemático, pois mostra claramente que o período de crise afeta tanto os mais velhos os jovens, que encontram dificuldades para colocar-se profissionalmente e conviver com a instabilidade do mercado. O empreendedorismo, portanto, torna-se uma opção valorizada.

O fenômeno dos Yuppies, que será discutido com mais detalhes no item dedicado aos jovens consumidores, merece uma nota de destaque: além de exigentes consumidores e indivíduos sintonizados com as tendências mundiais, a reportagem que apresenta esta geração os classifica como *workholics*:

Como os pilotos de F1 (...) precisam ultrapassar na próxima curva, precisa ganhar, ganhar, ganhar, vive literalmente no limite do seu combustível, mas precisa da pole position na próxima corrida." (E9);

Temos aqui um vívido exemplo da cultura de resultados e do clima de competitividade, que desde a década de 80 já se mostrava presente.

A partir do final dos anos 90, as habilidades dos jovens começam a aparecer cada vez mais na pauta do dia: o começo desta descoberta, aparentemente se dá no mundo da informática retratado no artigo *Pronto-socorro high tech* (E38) que apontava para a facilidade

dos jovens em lidar com os equipamentos eletrônicos, tornando-se uma oportunidade de renda para estes indivíduos. Meses depois, o tom de insatisfação com as novas gerações (que ocupam o lugar deixado pelos trabalhadores mais velhos então demitidos) e as críticas excessivas ao preconceito contra a idade começam a ceder lugar a uma ponderação sobre as vantagens da juventude. O ideal, a partir deste momento, seria a união destes dois tipos de profissionais.

O uso de termos positivos que exaltam as características da juventude cresce consideravelmente: *iniciativa e vontade de participar*, (E33), entusiasmo (V92; V51; E47), *brilho nos olhos* (E40); *vitalidade* (V51), *motivação* (V56), *energia sem fim* (V56; E39), *flexibilidade* (V58, E34, E35), *apetite por risco e desafios* (V59; V60), *saúde intacta para agüentar pressões e longas horas de trabalho* (V60), *trabalham pesado* (E37).

Aos jovens, o poder (E42) é um bom exemplo desta euforia, mostrando-se extremamente enfático com relação à potencialidade do jovem para a economia nacional. O autor sai em defesa dos mesmos, simplesmente pelo fato de que a mentalidade dos mais novos “rechaçaria instintivamente a inflação”. De acordo com sua visão, a bonança dos tempos pós-inflação viria através desta nova geração, uma vez que os mais velhos seriam dotados de um perfil reativo - *minimiza erros*-, enquanto os jovens são pró-ativos - *acertam*.

Observamos também, na década de 90, a expansão dos programas de trainees promovido pelas grandes empresas: o artigo *Reserva de Caça dos Talentos* (E28) inicia-se mostrando a consolidação do hábito das empresas de buscarem sistematicamente (no segundo semestre de cada ano) por jovens talentos, representados no texto como *futuros dirigentes das empresas*.

Finalmente, os anos 90 se encerraram trazendo mudanças drásticas no modo de pensar e agir do profissional brasileiro. Seguindo os efeitos da tendência mundial da globalização, vitimados pelo processo de reengenharias e demissões, os meninos da nova geração, filhos incondicionais da Modernidade Líquida, assumem o discurso da empregabilidade e do auto-gerenciamento.

Os chamados *high talent*, por exemplo, possuem o futuro da organização nas mãos. Geniais e com uma formação estupenda, estes jovens talentosos devem ser preparados para assumirem (de preferência dentro de pouco tempo) a direção destas companhias, oferecendo a elas resultados extraordinários mediante a implantação de suas idéias inovadoras.

Indícios para esta nova percepção de juventude podem ser obtidos através das próprias reportagens:

Todas as características enaltecidas nos jovens são praticamente as mesmas que as empresas devem ter, segundo dizem os gurus e manuais de administração. É por isso que a juventude está em alta no mercado. A julgar por este raciocínio, as pessoas de mais idade estão sendo descartadas porque perderam sua capacidade de inovar, tornaram-se conservadoras e apáticas, perderam o bonde da história (...) Além disso, há muita gente que acha que sabe tudo (o que é uma prova que não sabe nada) e alega ser uma sumidade por fazer há 20 anos a mesma coisa (E51, grifo nosso).

O lançamento da revista Você S/A é emblemático neste sentido. Alcançando rapidamente grande popularidade junto ao público jovem, as reportagens por ela veiculadas servem como produto e produtor do discurso do “Faça você mesmo” organizacional. Voltamos a falar em um contexto de expansão econômica, de necessidade de pensar em novas alternativas que levem os negócios a níveis de crescimento e lucratividade nunca antes experimentados. E temos profissionais capacitados para isso. Elevados a categorias de gênios, falando cinco idiomas e bombardeados por uma quantidade insana de informações – que chegam a estes indivíduos, praticamente desde seu nascimento, por meio das linhas ultrarrápidas da Internet -, este novo profissional encontra um destaque nunca antes alcançado. Chegam cedo à presidência das organizações, exigem promoções e grandes oportunidades de crescimento, tudo em alta velocidade, sob pena de colocarem em prática uma de suas mais temidas peculiaridades – a *infidelidade*.

Definitivamente, abandona-se o tom de lamento empregado muitas vezes durante a década anterior para criticar a entrada dos jovens no mercado de trabalho. O artigo, escrito por Max Gehringer, é um bom exemplo: usando um tom bem-humorado, ainda que ácido e direto, típico do autor, o texto discute que os jovens que estavam ingressando naquele momento no mercado estavam realmente bem preparados e não havia como usar *desculpas* para não manter-se atualizado. A pressão por resultados seria grande e, “por mais injusto que isso possa parecer, temos que admitir que as empresas precisam de resultados rápidos” (V60). A solução, na visão do autor, é adaptar-se aos novos tempos. Este é um exemplo claro da nova ética “Você S/A”: não espere por planos de carreira, você é responsável por ela. A máxima “Se você mostrar competência, a empresa vai querer ficar com você” (V60) é um exemplo deste discurso luminoso e atraente, que implica que todas as empresas estão conectadas com

os novos tempos, com a noção de meritocracia e tem condições de contratar funcionários que julgam capacitados.

Uma vez submetido ao discurso da auto-gestão de carreira, os jovens, provavelmente, procuraram adequar seu comportamento às novas necessidades. As reportagens apresentam um jovem individualista, preocupado apenas com aquilo que pode favorecê-lo em sua trajetória profissional. Observamos reclamações de arrogância em várias oportunidades, atitudes provavelmente motivadas pela chamada guerra de talentos.

Estes dois últimos itens merecem uma atenção especial. Alimentando um ciclo de ambição e arrogância a chamada Guerra de talentos vem coroar o espírito de urgência e competitividade presentes.

Os indivíduos que não tiveram as mesmas oportunidades educacionais, por sua vez, (e.g. menores, estagiários, técnicos) também estão incluídos nos planos das empresas, mas sua importância está relacionada a outro aspecto – o financeiro – uma vez que podem desempenhar suas funções, representando um custo menor.

Sobre a questão financeira percebemos uma significativa mudança de postura. Reportagens como: *Nós, os estagnários* (E47), *O choque do tempo* (V51), *Seleção de Juniores* (V55), *Pobres meninos ricos* (V58), *Corra até os 40* (V60), *Um de 40 por dois de 20* (E35) trazem o assunto à tona, mas agora como um novo enfoque. As publicações não citam mais a questão custo reduzido como uma vantagem ao empresário, mas assumem uma posição mais crítica em relação a esta prática, que, aparentemente, tornou-se comum em uma grande variedade de organizações.

O que tenho percebido é um grande número de empresas que preenchem seus quadros com estagiários apenas para que eles sirvam como mão-de-obra barata. (...) O maior exemplo disso é o sem-número de fotocópias que nos mandam tirar, as idas e vindas sem fim a cartórios e bancos. Isso sem falar nas decisões tomadas sem que um único fragmento do que pensamos possa ser exposto. (E47)

A partir de nossa análise foi possível, ainda averiguar que as reportagens localizadas a partir de 1999, procuram distinguir os indivíduos da nova geração a partir de uma série de características, compondo um texto bastante homogêneo e, por vezes, repetitivo.

Baseada em um tom otimista, a reportagem com o título de *Os Líderes do Amanhã* (V59), por exemplo, parte do relato de 10 recém-formados da FGV sobre seus sonhos e aspirações para falar um pouco sobre as características dos futuros executivos. Em destaque, temos a *busca por carreira internacional, o gosto pelo risco e desafios, vontade de abrir o próprio negócio, possibilidade de tomar as decisões e a intenção de obter uma vida equilibrada* em seus aspectos pessoais e profissionais.

Dentre vários aspectos citados pelos textos na tentativa de descrever a chamada Geração Y (alguns já discutidos neste capítulo), desejamos chamar atenção para o fenômeno da “rápida ascensão”. Através de nossa análise, verificamos que o tema é bastante discutido nos textos, sendo apresentado, às vezes, como um fenômeno que já vem ocorrendo nas empresas, outras vezes como uma tática de retenção de talentos.

Entretanto, cumpre destacarmos que a primeira reportagem localizada na revista Exame, datada de maio de 1973, já realizava este tipo de colocação (“*chegam rapidamente aos cargos de diretoria*”), o que serve de alerta para uma tentativa de tornar este um traço exclusivo da carreira dos membros desta geração.

Uma característica, no entanto, que, realmente, vem ganhando cada vez mais expressividade, encontrando-se totalmente alinhada com a nova dinâmica da sociedade contemporânea é o sentimento de urgência destes indivíduos. Compondo o repertório de juventude, incluímos nesta categoria as seguintes palavras e expressões: *dinamismo* (V51, E22) *radar ligado* (E96), *inquietos* (V97), *agilidade, velocidade*, (V58), *turbinados* (V60).

É interessante perceber que a partir de um determinado momento, não basta entender os jovens - como na década de 80, em que era preciso entendê-lo como consumidor. Neste novo enfoque de reportagens, existe uma tentativa de entender o perfil destes jovens, mas também existe uma preocupação em alertar as empresas para se adaptar a eles. Temos aí uma variedade de expressões que demonstram a necessidade de conhecer melhor os mais novos, adaptando-se a eles: “pais precisam ter paciência com os filhos e os filhos com os pais” (E31), “adaptação constante de ambas as partes” (V51), “é preciso entender o trainee” (V61), “tentar entender suas características” (E86), “gerentes vem sendo preparados para lidar com os jovens” (V93).

É importante frisar que este tipo de recomendação passa a ser maior a partir da década de 90. Uma interessante transição da *paciência* para a *adaptação* pode ser observada, o que pode apontar para uma equalização na balança de poder. Em reportagens anteriores à 1993,

não encontramos nenhuma referência em relação à esta necessidade, à exceção das reportagens de natureza metodológica, que desde 1978 já enfatizavam a importância de conhecer seu público-alvo.

Em suma, nossa análise do repertório linguístico associado à noção de jovens profissionais, identificou a presença dos seguintes temas nas reportagens investigadas: profissionalização, formação acadêmica diferenciada, inexperiência, maturidade e responsabilidade, espírito transformador, anti-teoria, baixo custo, espírito empreendedor, conflito de gerações, necessidade de adaptação, ambição e narcisismo, guerra de talentos, rápida ascensão, sentimento de urgência, profissional multi-tarefa, intimidade com a tecnologia, vivência internacional, informalidade, trabalho em equipe, feedback, liderança pelo exemplo.

5.5.2. JOVENS CONSUMIDORES

O jovem consumidor aparece pela primeira vez na Revista Exame em 1978 em uma matéria que buscava traçar o perfil deste público, com base em uma pesquisa realizada pela empresa de Consultoria MacCan com 604 jovens brasileiros. O texto oferece elementos que explicariam o interesse mercadológico neste tipo de público: o aumento da população jovem e a incorporação deste tipo de mão-de-obra no mercado de trabalho. Naquela edição, ainda percebemos a presença de um jovem com reduzido poder aquisitivo, associado a expressões como *falta de dinheiro e angústia*.

A próxima reportagem sobre o tema só viria a ser publicada em 1984, ou seja, seis anos após a primeira veiculação. Apesar da demora, o enfoque foi bastante diferenciado. Ocupando oito páginas da edição de maio da revista, o texto é devidamente ilustrado por uma quantidade significativa de cifras, que parecem ter a função de impressionar os leitores. A partir deste momento, a revista Exame publicou mais cinco reportagens desta natureza (1985, 1987, 1989, 1993, 2008), especialmente durante a década de 80, - percebendo-se um conteúdo bastante semelhante entre si.

É interessante atentar para o fato de que, provavelmente, o mercado não tinha uma visão muito sofisticada a respeito dos desejos e possibilidades do consumidor adolescente. Até 1987, apenas termos como *cremes e pomadas para espinhas* foram citados dentre as preferências de consumo – na reportagem E5, o tema ganha destaque em um quadro - mas não foram praticamente localizadas palavras como *cosméticos* ou *perfumes*, mais comuns a partir da década de 90. Tal fato aponta para uma visão mais restrita da indústria de cosméticos, que embora já alcançasse destacado desenvolvimento ainda não vislumbrava os mais jovens como consumidor potencial. Apesar desta visão inicial, acompanhamos que, em várias ocasiões, as reportagens citam que o interesse por este universo é crescente, fato averiguado também em nossa análise.

De uma maneira geral, todos os artigos giram em torno do potencial de consumo destes indivíduos. O repertório inclui expressões como: *consumidores quase insaciáveis* (E5) *querem gastar* (E9) *poder de compra* (E5), *alargamento da faixa jovem, mercado potencial* (E18), *consumindo sem remorso* (E32), *jovem também tem poder aquisitivo* (E7), *jovem duro é preconceito* (E8).

Outro elemento identificado diz respeito à fidelidade das marcas: à exemplo do que ocorre com as reportagens contemporâneas sobre jovens profissionais, os jornalistas citam o fato de estes indivíduos serem *infiéis a marcas e produtos*(E5) desde 1984, uma vez que *trocaram de marcas e de produtos como quem troca de roupa* (E32).

Observamos, também, que os termos *novidade* (E5, E9), *consumidor de idéias* (E9), *artigos inovadores* (E8) e *innovar sempre* (E83) estão sempre presentes reportagens. Esta dificuldade de criar sempre novos produtos, aliado ao caráter ambíguo e indeciso dos jovens representariam os maiores obstáculos à aproximação deste público-alvo.

Dentre outros elementos, freqüentemente citados pelas reportagens com este enfoque, temos o poder de influência dos jovens em relação, primeiramente, aos pais, e, em segunda instância, sobre a sociedade como um todo. Tendo em mente o fato de que a juventude tornou-se uma condição cada vez mais cobiçada em nossa contemporaneidade, as empresas lançam mão de inúmeros artifícios para tornar sua imagem mais atraente a este segmento. Nossa investigação constatou que, desde longa data, as empresas já estavam sintonizadas com esta tendência, como podemos perceber nas seguintes citações: *influenciam fortemente as decisões de compra* (E5), *criam tendência* (E9), *influenciam até a compra de carros* (E32).

Estudar a maneira pela qual o jovem consumidor é vislumbrado pela imprensa de negócios é uma maneira interessante de perceber também as alterações no estilo de vida da sociedade como um todo. A questão do narcisismo e do individualismo são dois aspectos que refletem bem este sentido: as palavras em questão começam a surgir com maior frequência a partir dos anos 80 - *narcisismo*, *vaidoso* (E3), *competitivo* (E9) *ambiciosos* (E5, E9); *celebra o individualismo* (E9). Consolida-se com o passar dos anos, a tendência de um jovem que, já na década de 80, *procura a diferença* (E9) e “*busca diferenciação*” (E5).

As mudanças nos hábitos e preferências de compra também podem, naturalmente, ser observadas nas páginas das revistas. O perfil alegre do jovem *animado*, que apreciava *cores e estampas chamativas* (E12) e o *design da moda*. Foi substituído pela atitude *cool* - típica de um luxo natural, básico e sem excessos. Percebemos ainda que a moda, que apresentava-se como um imperativo durante os anos 80 e 90, perdeu parte do seu encanto devido a onda de personalização, cujo *start* pode ser observado a partir da década e 2000.

Devemos lembrar também, que o início deste estilo de vida globalizado, que hoje é citado em diversas reportagens (V48, V50, E58, E59) surgiu nas páginas das publicações a partir de um enfoque relacionado ao consumo. No artigo *Yuppies: Consumo na Crise* (E9) temos uma clara demonstração da forte influência estrangeira (em especial da cultura americana) nos hábitos de consumo dos mais jovens. O contato com produtos importados e a reprodução de um estilo de vida internacional firmaram-se como um eficaz mecanismo de diferenciação social. O texto em questão apóia-se em uma profusão de marcas e exemplificações que impressionam os leitores, tentando mostrar toda a classe e sofisticação da geração que, naquele momento, apresentava-se no auge. Expressões como: *eus pés, há 10 anos, não entram num sapato made in Brazil* e o uso excessivo de palavras em inglês são indicativos de um momento de desvalorização da realidade nacional, resultado, provavelmente, da frustração causada pela delicada crise econômica que se instalara no país.

A reportagem dedicada a este segmento reflete ainda, a consolidação do que Lypovetsky (2007) denominaria de Hipermodernidade, caracterizada por uma sede acentuada de consumo, em busca do melhor e do memorável. “*Eles querem o que há de melhor, situação que permeiam, além de seus hábitos de consumo, sua própria relação com a vida*” (E9) afirma o autor, que utiliza expressões como *status*, *poder*, *brilho*, *prestígio*, *griffes* e *vaidade* para elencar os objetivos e aspirações desta geração.

A partir dos anos 90, no entanto, a questão da hegemonia do produto importado parece desaparecer do debate. No entanto, a chamada *vivência internacional* desponta como um pré-requisito para a construção de uma carreira de sucesso. A questão do consumo também assume novos contornos, como veremos adiante.

Ao final da década de 90, com a expansão do debate sobre meio-ambiente e a articulação do Terceiro Setor, gerando em ONGs e movimentos sociais influentes e expressivos, percebemos o surgimento de um jovem ético e “bem comportado”, rotulado nos textos como

(E83).

É importante destacar que apesar da tentativa de retratar uma geração mais ética, engajada e que busca um equilíbrio maior entre trabalho e vida pessoal, não podemos afirmar que este comportamento corresponda à realidade. A própria revista *Você S/A* traz demonstrações de jovens submetidos a uma jornada de trabalho insana. Além disso em uma rápida passada de olhos pelas páginas finais da revista, continuamos encontrando a tradicional parafernália eletrônica, viagens de luxo, etc. que caracterizam a sociedade de consumo já bem consolidada.

A impressão que temos, por vezes, de um consumo envergonhado, ou um consumo justificável, não extingue o consumo. Assim, temos indícios suficientes que para afirmar que ele continua intenso, motivando, cada vez mais estes jovens a sacrificarem suas vidas profissionais em busca de um emprego que lhes proporcione um trabalho mais rentável e a conseqüente projeção social desejada.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados acima apontados, preparamos algumas considerações com o objetivo de discutir as razões pelas quais foram observados repertórios e sentidos tão variados nas atividades discursivas analisadas. Antes, no entanto, acreditamos ser conveniente lembrar os principais pontos revelados por nossa pesquisa.

Em primeiro lugar, a investigação sobre circulação do repertório de juventude demonstrou que o número das reportagens aumentou consideravelmente ao longo do tempo, alcançando, após leve queda examinada na última década, uma tendência à estabilização. O assunto foi, portanto, bastante explorado por estes veículos de comunicação.

Passando a análise qualitativa, percebemos a existência de dois grandes grupos de reportagens: aquelas que versavam sobre jovens profissionais e outras, em menor número, sobre jovens consumidores. A despeito desta segregação a análise do repertório mostrou que o sentido principal atribuído ao conceito de juventude não se alterou ao longo do tempo. Durante o período de estudo, o termo esteve sempre associado às idéias de transformação, novidade, vitalidade e mudança, representando, na maior parte das vezes, uma possível solução para os problemas empresariais. As referências negativas, quando apresentadas, estiveram sempre ligadas à idéia de inexperiência.

Algumas características ganharam maior ou menor destaque, de acordo com o período analisado: na década de 70, o jovem trabalhador era visto como um indivíduo que traria renovação por meio da aplicação de seus conhecimentos teóricos. Eram descritos como *responsáveis* e *maduros*. Na década de 80 fala-se muito em um jovem *alegre*, que usa de sua *intuição* e *ousadia* para transformar a realidade. Até meados da década de 90 este jovem mostra-se como uma alternativa econômica para ajudar a solucionar os problemas financeiros das empresas, ameaças em meio a uma forte crise. O fim deste período é o único no qual podemos perceber um posicionamento mais negativo com relação à atuação dos mesmos no ambiente corporativo, principalmente, em face da substituição massiva da mão-de-obra mais experiente por profissionais mais novos e menos dispendiosos. A atitude crítica, entretanto, dura pouco tempo, podendo ser acompanhado, gradativamente, o surgimento de uma nova mania jovem ao final dos anos 2000. Apesar das menções constantes à arrogância e

narcisismo, vocabulário que já era encontrado a partir da década de 80, o entusiasmo com a chamada Geração Y mostra-se acentuado. Chamados de *high-talent* em diversas oportunidades, os jovens são descritos, de maneira empolgada, como detentores de inúmeras habilidades técnicas e pessoais. Encerrando a análise, notamos, uma postura mais reflexiva e cautelosa com relação a este segmento. A crise de 2008 seria responsável por este novo discurso ou o arrefecimento dos ânimos faria parte de um ciclo natural, que reserva para os próximos anos uma nova onda de esperança para com a população jovem? O distanciamento futuro poderá trazer respostas mais precisas para estas indagações.

Diante destes resultados, concluímos que a noção de juventude em si não apresentou mudanças significativas, mas a função deste jovem no ambiente empresarial (trazer conhecimento técnico, promover transformações, cortar custos) sofreu alterações ao longo do tempo.

Um fato que desperta grande interesse, no entanto, diz respeito ao perfil dos indivíduos ali retratados. Apesar de terem sido observadas as variações de natureza funcional, acima apontadas, a análise permite vislumbrar que o jovem apresentado possui características muito peculiares: ele é homem, branco, heterossexual e rico. Embora temas como diversidade tenham sido abordados em algumas ocasiões na revista, as reportagens analisadas costumam posicionar estes chamados “personagens” como mero coadjuvantes do mundo corporativo, ou, em casos especiais, como vitoriosos *outliers* deste círculo fechado.

O mesmo ocorre com os jovens provenientes das camadas mais pobres da população. O discurso de desenvolvimento de carreira e oportunidades de trabalho, claramente, não está dirigido a estas pessoas. Estas são apenas citadas como ferramentas para a redução de custos nas empresas. Os mais abastados, por sua vez, gozam da possibilidade de criar, ousar e ser “autêntico”. Enquanto detentores do capital, têm a licença para “vestir calças rasgadas” e desfilar com os “cabelos milimetricamente despenteados”, sem que isso cause o estranhamento dos editores. Pelo contrário, tal comportamento é, diversas vezes, entendido como uma expressão de sua excentricidade, um simpático efeito colateral de sua competência e genialidade.

As variáveis gênero e classe são, portanto, aspectos determinantes na construção social da juventude nos veículos investigados, particularmente, com relação ao que se entende por um possível “modelo ideal” de jovem.

Durante o processo de análise, estivemos atentos a outros aspectos que consideramos relevantes: o primeiro deles diz respeito às vozes presentes na revista. Verificamos que a opinião de pessoas que situam-se fora da “elite profissional” das empresas e que não ocupam cargos executivos (e.g.: trabalhadores operacionais, técnicos, aprendizes, estagiários, consumidores) são raramente apresentadas nestas práticas discursivas. O debate costuma restringir-se ao parecer de empresários, dirigentes, consultores e especialistas.

Apesar de não termos realizado uma análise dos mecanismos retóricos utilizados nestas produções discursivas, vale a pena trazer ao debate, também, o fato de que a busca pela legitimação nestes textos segue uma tendência interessante: apesar de convidar alguns professores para contribuírem com as reportagens, o ambiente acadêmico possui pouco destaque. Apesar de termos consciência que muitos dos conceitos trazidos pela revista têm origem em artigos científicos, os dados são apresentados através da autoridade das consultorias, seja na forma de pesquisa ou por meio dos próprios consultores. Livros americanos, que podem ser facilmente classificados com “literatura pop-management”, também são comumente citados como fonte legítima de informações. Os mecanismos retóricos aqui identificados são utilizados para legitimar também um determinado posicionamento político.

As duas publicações assumem posicionamentos políticos semelhantes, mas apresentam os conteúdos de maneira distinta. A revista Exame mostra-se, atualmente, favorável ao modelo capitalista ocidental e sua correspondente vertente político-filosófica, o neo-liberalismo. Acompanhando sua história, no entanto, percebemos que esta identidade foi construída paulatinamente, caminhando junto ao amadurecimento da classe empresarial brasileira e tendo como pano de fundo o processo de consolidação democrática. O jovem é considerado, na grande maioria das vezes, como uma solução para os problemas corporativos por ser considerado um indivíduo rápido, ágil e cheio de energia, bem como detentor de habilidades como criatividade e ousadia. Sua experiência reduzida tende a ser minimizada, assim como outros aspectos usualmente negativos citados como a ambição e o narcisismo.

Com relação à revista Você S/A, percebemos, de uma forma geral, o apoio ao estilo de vida capitalista seja através da exaltação e glamourização do ambiente de trabalho e da

carreira globalizada, do incentivo ao acúmulo de riqueza e ao consumo “terapêutico”⁹ ou, simplesmente, pela negação dos problemas mais graves da sociedade contemporânea (as críticas, quando presentes, sempre mantêm um tom mais leve e otimista).

Sendo uma publicação feita por jovens e para jovens, também é compreensível que o foco das reportagens se modifique em relação à outra publicação. O sentido em geral não é o de aproveitar as vantagens oferecidas pelo jovem “capital humano” ou, de certa forma, adaptar-se às sua personalidade. Assumindo um outro tom, os artigos veiculados em *Você S/A* empenham-se em oferecer aos jovens recomendações para que estes desenvolvam-se profissionalmente mantendo, no entanto, um texto prescritivo e superficial, que não abre muito espaço para críticas e reflexões.

Diante dos resultados e considerações acima expostos, podemos elaborar algumas conclusões a respeito de nosso trabalho. Em primeiro lugar, lembramos que o ser humano possui a necessidade de conferir sentido aos acontecimentos de sua vida. Como já foi discutido, o hábito de criar tipologias torna mais “palatável” a imensa complexidade do comportamento humano. Da mesma forma, em face de uma sociedade tão fragmentada e de um contexto social que gera maior insegurança e não favorece o amadurecimento, o contato com termos referenciais como geração, estilo de vida e classe social constituem um mecanismo interessante, capaz de nos situar no tempo e espaço, oferecendo categorias que facilitaríamos o processo de identificação. Tal necessidade pode explicar, porque as teorias de gerações de orientação homogeneizante, em geral de fácil compreensão, ocupam o *mainstream* acadêmico e acabam ganhando popularidade nas páginas da revistas, contribuindo para a divulgação de denominações como Geração Y, a despeito do caráter axiomático do termo.

Outro aspecto que podemos comentar é a questão da instrumentalidade. Apesar de apresentar o jovem como um ser humano repleto de desejos e necessidades, percebemos que este é vislumbrado meramente um instrumento para os objetivos da empresa. Apenas em raras ocasiões podemos perceber um discurso comprometido com o desenvolvimento do ser humano. Este posicionamento se coaduna com a prática do gerencialismo, como discutido anteriormente.

⁹ Em diversas ocasiões o ato de compra aparece como um comportamento que propicia prazer, relaxamento. O consumo representa um momento de auto-indulgência totalmente permitido, sem necessidade de culpa, um mérito de quem trabalha.

Percebemos, também, que o discurso se adapta às necessidades do mercado. Em tempos de profissionalização, o jovem é uma boa opção pois possui uma sólida formação; em tempos de crise, o jovem é barato; em tempos de alta competitividade, o jovem, com sua inventividade e espírito transformador, trará o diferencial para a empresa. Enfim, este indivíduo, apresenta-se em vários momentos como uma possível solução aos problemas corporativos, tendo sempre uma característica positiva associada aos períodos de dificuldade.

A manutenção deste ciclo que exalta as virtudes deste grupo de profissionais se processa através da atuação dos mesmos no mercado de trabalho. Tendo como referência estas publicações, que utilizam como base os especialistas e os indivíduos considerados “exemplo”, a grande massa de jovens tende a adequar seu comportamento aos modelos prescritos. Aumentam as probabilidades de conquistar uma carreira de sucesso e sentem-se parte de seu grupo etário, de sua geração, favorendo o processo de identificação. O discurso proferido pela mídia de negócios cumpre então seu papel na produção e reprodução de significados, reforçando atitudes que auxiliem o desempenho do universo empresarial e promovendo debate quando determinado fenômeno ameaça o bom desenvolvimento destas organizações.

A homogeneidade destes discursos acarreta ainda outras conseqüências: o espaço para reflexão crítica – fundamental para a renovação social que a juventude em tese poderia promover – é reduzido, fazendo com que suas convicções e valores sejam esmaecidos em meio a este mar de certezas. A subjetividade torna-se bastante afetada pelas pressões do meio. Os indivíduos podem ver-se acometidos por certa normopatia¹⁰ (FERRAZ, 2002) e, embora portando identidades estéticas variadas (facilmente visualizadas na cultura das “tribos”), um fio condutor permaneceria o mesmo: consumismo (LYPOVETSKY, 2007), apego às imagens (FONTENELLE, 2002) e dedicação total ao mundo do trabalho e à organização - aquela que lhe traria conforto às inseguranças ontológicas, conferindo-lhe identidade e sentido à vida (FREITAS, 1999). Não pretendemos afirmar que estas colocações constituem a verdade

¹⁰ Termo cunhado, em 1978, por Joyce McDogaull para designar pacientes que aparentemente não apresentavam nenhum tipo de conflito psíquico, como neuroses ou psicoses, mas que gerava grandes dificuldades ao trabalho de análise, devido a impossibilidade de “fazer um mergulho profundo em seu mundo interior” (FERRAZ, 2002, p.22) . Utiliza-se, assim, “normopatia” em lugar de “normalidade” por não tratar-se de uma condição de estabilidade natural, mas estereotipada, reativa, resultado de processos intensos de adaptações reativas.

fundamental de nossos tempos, mas podemos descrevê-las como possíveis leituras da vida contemporânea.

É interessante perceber, ainda, a existência de uma via de mão dupla. O movimento natural seria a produção de um artigo uma vez observado o aumento de benefícios que este tipo de mão de obra pode trazer a empresa. Mas podemos levantar a hipótese de que esta discursividade pode ser fruto também de um movimento contrário. Intensamente arraigada na mentalidade do indivíduo contemporâneo, a noção de juventude enquanto aspecto positivo é dado: parece existir um movimento natural, incorporado a ação dos jornalistas em privilegiar o novo. Assim, os benefícios apontados pelas reportagens são utilizados para justificar a presença deste no ambiente de trabalho. Salvo alguns momentos históricos, no qual a vitalidade da juventude mostrou-se fortemente ameaçadora ao *status quo*, a tendência foi apresenta-la como uma salvação para a empresa.

Lembramos, que uma das grandes questões de nosso debate não reside no simples fato do surgimento de uma atividade discursiva relacionada ao tema juventude, mas a existência de certos elementos que permeiam e inspiram tais atividades. Neste sentido, nossa preocupação fundamental, enquanto pesquisa de natureza crítica, é também a função destes discursos na sociedade capitalista contemporânea como técnica de legitimação e garantia de governo (JÄGER, 2001).

Desta maneira, desejamos despertar a reflexão sobre até que ponto a mídia especializada, por meio da criação e disseminação de certos discursos, contribui para a construção da realidade, uma vez que tendem a criar rótulos e sugerir comportamentos. A maneira como o jovem é retratado nestes discursos constitui um fator crítico, uma vez que tais práticas possuem o poder de influenciar não apenas a visão dos gestores, responsáveis pela contratação e gerenciamento destes indivíduos no ambiente de trabalho, mas a percepção do próprio universitário a respeito de si mesmo, seu comportamento, suas potencialidades e deficiências, enfim, sua própria identidade.

Com referência aos aspectos temporais, podemos identificar, no repertório lingüístico estudado, heranças ligadas, principalmente, ao tempo longo da história e ao tempo vivido dos jornalistas, editores e entrevistados.

A primeira dimensão traduz-se, primeiramente, na visão tradicional de jovem que foi construída na Idade Média associada à alegria e vivacidade. Averiguamos ainda, a forte presença dos recentes ideais da contra-cultura nascidos na década de 60, embasados na

imagem de um novo indivíduo: autônomo e livre para tomar suas próprias decisões, dando voz às tendências narcisistas e individualistas do ser humano. Para finalizar lembramos a influência do gerencialismo e dos dispositivos de governamentalidade, anteriormente discutidos, na idéia de auto-determinação e responsabilização individual.

Seguindo a trilha do gerencialismo, podemos citar as teorias administrativas vigentes, baseadas na racionalidade e na chamada ética instrumental e utilitarista. Trazendo um conjunto de termos e expressões que podemos relacionar, de certa forma, ao tempo vivido dos autores, estas idéias mesclam-se ao discurso apresentado, especialmente no que tange ao imperativo da descentralização (que traz consigo a informalidade e maior agilidade dos processos gerenciais), da globalização e da vantagem competitiva, demandando criatividade e desempenhos excepcionais dos profissionais, com o objetivo de manter a empresa em mercados altamente disputados.

Incluimos ainda nesta categoria, as vivências de cada autor, relacionadas às suas origens socioeconômicas, à cultura e hábitos familiares, a seu processo de formação educacional e profissional, entre outros aspectos, o que, infelizmente, não foi possível mapear no trabalho em questão.

Finalmente, temos as influências associadas ao tempo curto, que podem ser atribuídas às necessidades pontuais e momentâneas da construção do texto, tendo em vista, por exemplo, o hábito jornalístico de produzir frases de efeito e construções argumentativas que corroborem as hipóteses levantadas no texto. Tudo isso, levando em conta, o perfil dos leitores e suas prováveis preferências e necessidades: em *Exame*, o autor está consciente de que fala à elite empresarial brasileira e na *Você S/A*, compartilha sua visão com jovens profissionais que aspiram alcançar posições mais altas no mundo corporativo.

O presente trabalho trouxe, enfim, algumas contribuições no sentido de compreender como a mídia de negócios percebe e descreve o jovem brasileiro, seja ele enquanto consumidor ou profissional.

Com relação às implicações gerenciais deste trabalho, lembramos que seguimos o debate desenvolvido por Wood Jr. e Paes de Paula (2006) sobre as armadilhas do pop-management, propondo um alerta a gestores que adquirem e reproduzem nas organizações, muitas vezes sem reflexão crítica, o discurso proferido por especialistas e consultores, ainda que estes não possuam o domínio completo sobre a realidade.

Devemos destacar, no entanto, algumas limitações deste estudo: em primeiro lugar, foram analisadas apenas as edições impressas destas duas publicações. Diante da importância da Internet na sociedade contemporânea, a análise do conteúdo oferecido no ambiente virtual, pelos portais de negócios de uma maneira geral, é de extrema relevância. O fato de boa parte das reportagens terem sido acessadas por meio eletrônico, contendo apenas o texto original, também é um fator limitante: o contato com a diagramação, as peças publicitárias da época, cores, etc. enriqueceria ainda mais nossa análise. Por fim destacamos a possível inclusão de revistas internacionais, uma vez que estas constituem o *benchmarking* das publicações brasileiras.

Tendo em vista a existência destas fragilidades, bem como o fato de que o tema ainda necessita de aprofundamento na academia nacional, sugerimos a realização de pesquisas adicionais que procurem conhecer outros aspectos ligados ao fenômeno Juventude.

Assim, podemos citar a realização de pesquisas junto aos especialistas e gestores de Recursos Humanos a respeito da presença destes novos colaboradores no ambiente empresarial. A fala dos próprios jovens também deve ser prestigiada, analisando, por exemplo, a percepção dos mesmos em relação às inúmeras tipologias que existem atualmente com o intuito de descrevê-los. A questão do conflito de gerações, ainda pouco estudada, também merece atenção: de que maneira as empresas estão empreendendo a harmonização entre as diferentes faixas etárias? Qual o discurso proferido pelos diversos participantes deste processo?

Uma alternativa igualmente válida diz respeito a investigações que tenham como foco o tema maturidade, averiguando como a mesma é retratada na mídia de negócios. Por fim, lembramos que outros métodos podem ser empregados para a compreensão do problema aqui levantado, como, por exemplo, a Análise de Discurso, especialmente em sua vertente crítica, que propõe uma leitura bastante ampla e contextualizada dos textos analisados.

Para finalizar, gostaríamos de destacar que, como se trata de uma pesquisa fundamentada no construcionismo, convidamos os leitores a estabelecer um entendimento negociado com este texto, compartilhando ou não de nossas interpretações.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRIL. **Exame: Mídia Kit**. Disponível em: <<http://www.exame.abril.com.br/midiakit>>. Acesso em: 25 out. 2010.

_____. **Você S/A: Mídia Kit**. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/midiakit>>. Acesso em: 25 out. 2010.

ADORNO, T.; HORKHEIMER, M. **Humanismo e comunicação de massa**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1970.

ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para os estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R. et al. (Orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudo organizacionais**. v.1. São Paulo: Atlas, 1998.

AMATO, A. D.; HERZFELDT, R. Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p. 929-953. 2008.

ANATRELLA, T. **Interminables adolescences: les 12/30 ans**. Paris: Cerf, 1994.

ANDRADE, M.; LIMA, J. B.; ANTONIALLI, L. M. **Significados do Processo de Sucessão em uma Empresa Familiar** XXX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** Salvador, 30, 2006. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

AQUINO, C. Sucessão de executivos nas empresas familiares brasileiras: um proposta. **Revista de administração**. v.35, n. 2, p-77-85. 2000

ARENDDT, R. J. Construtivismo ou construcionismo? Contribuições deste debate para a Psicologia Social. **Estudos de Psicologia**. v.8, n.1, 5-13, 2003.

ARSENAULT, P. M. Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 25, n. 2, p. 124-141, 2004.

ATKINSON, J.M. **Discovering suicide: States in the social organization of sudden death**. London: Macmillan Press, 1977.

BAKHTIN, M. **The problem of speech genres**. In: Emerson, C.; Holquist, M. (Eds.), *Speech Genres and other late essays*. Austin, Texas: University of Texas Press, 1994. p. 60-102.

BAUMAN, Z. **O Mal estar na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

_____. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

BENAZZI, J. R.; MOTTA, P. C. Marketing de gerações: um estudo de segmentação por coortes. **Anais...** XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** Salvador, 26, 2002. Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

BENAZZI, J. R.; MOTTA, P. C. Nostalgic Trend - Implications for the Marketing of Generations. In: The Business Association of Latin American Studies - BALAS. **Anais...** . San Diego, 2001.

BERCOVICH, A.M. **Onda Jovem, Mercado de Trabalho e Violência: Um enfoque demográfico.** Tese. (Doutorado em Ciências Sociais). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção Social da Realidade.** 28 ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BEYDA, T.T.; CASADO R.U. **Dilemas da Ruptura com o Mundo Corporativo.** EnANPAD. XXXI Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 31, 2007. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

BOURDIEU, P. A “juventude” é apenas uma palavra. In: _____. **Questões de Sociologia.** Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

_____. **Sobre a Televisão.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.

_____. **A Dominação Masculina.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

BROWN, B. S. **The Multigenerational Workforce.** Disponível em: <<http://www.achra.org/MeetingPresentations2006/multigenerational.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2009.

BURRELL, G.; MORGAN, G. Sociological paradigms and organisational analysis. London: Heinemann, 1979.

CALDEIRA, J. O que vem pela frente. **Exame.** São Paulo: n° 636, Mai. 1997.

CAMPOS, R. D.; SUAREZ, M.C.; CASOTTI, L. M. **“Me explica o que é ser feminina?” Um Estudo sobre a Influência entre Gerações no Consumo de Cosméticos.** XXX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** Salvador, 30, 2006. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

CAPITALISMO Moderno. **Exame.** São Paulo, n° 41, Nov. 1970.

CARLSSON, G.; KARLSSON, K. Age, Cohorts and the Generation of Generations. **American Sociological Review**, v. 35, n. 4, p. 710-718, 1970.

CARVALHO, A. N., TANURE, B.; LIMA, G. S.; OLIVEIRA, J.A. **Executivos Jovens e Seniores no Topo da Carreira: Conflitos e Complementaridades.** XXXIII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** São Paulo, 33, 2009. Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

CAVALLI, A. Generations and Value Orientations. **Social Compass**, v. 51, n. 2, p. 155-168. 2004.

CHEEK, J. Foucauldian Discourse Analysis. **The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods.** Sage Publications: London, 2008.

COOKE, B., MACAU F., ALMEIDA C. Management Gurus Self Images: An Exploratory Study. **Anais...** XXXI EnANPAD. Rio de Janeiro. 22 a 26 de setembro. 2007.

CRIE vergonha e arrume também a gaveta. **Exame**. São Paulo: nº 36, Jun. 1970.

CURRY, C. J. **Predicting The Effects Of Extrinsic And Intrinsic Job Factors On Overall Job Satisfaction For Generation X And Baby Boomers In A Regional Healthcare Organization**. Tese. (Doutorado em Filosofia). School of Policy Studies/Georgia State University, 2007.

CUIDADO! O remédio pode matar. **Exame**. São Paulo: nº 589, Ago. 1993.

DAVIES, B.; HARRÉ, R. Positioning: the discursive production of selves. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v. 20, n. 1, p. 43-63.1990.

DEEKS, J. **Business and the culture of enterprise society**. Westpost: Quorum Books, Connection, 1993.

DOMINGUES, J. M. Gerações, Modernidade e Subjetividade Coletiva. **Revista de Sociologia da USP**, v. 14, n. 1, p. 67-89. 2002.

DONADONE. J.C. Imprensa de Negócios, Dinâmica Social e os Gurus Gerenciais. I Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais - EnEO. **Anais...** Curitiba, 1, 2000. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

DOWN, S.; REVELEY, J. Generational Encounters and the Social Formation of Entrepreneurial Identity: 'Young Guns' and 'Old Farts'. **Organization**, v. 11, n. 2, p. 233-250. 2004.

ERIKSON, E.H. **Childhood and Society**. Ney York: W.W. Norton, 1950.

EXAME. São Paulo: Abril, 1970-.

FAIRCLOUGH, N. L. **Media Discourse**. London: Edward Arnold, 1995a.

_____. **Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language**. Essex: Longman, 1995b.

FARLEY, C.; MALKANI, D.; SMITH, D. **What Employers Need to Know about Recent University Graduates: Shaping Recruitment and Retention Strategies to Achieve High Performance**. S.l.: Accenture, 2008. Disponível em: http://www.accenture.com/Global/Consulting/Talent_and_Organization/Change_Mgmt/R_and_I/WhatEmployersHP.htm. Acesso em: 13 jun. 2009.

FERNANDES, D.H.; SANTOS, C. P. **A Socialização de Consumo e a Formação do Materialismo entre os Adolescentes** XXXIX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** Brasília, 29, 2005. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

FERRAZ, F.C. **Normopatia**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

FINOCCHIO, S. Práticas dos Jovens de Hoje (e fantasmas dos adultos de hoje). In: **Geração Futuro**. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, 2007. (Cadernos Adenauer, v.8, n.2/2007).

FISCHER, R.M.B. **Adolescência em Discurso: Mídia e Produção de Subjetividade**. 1996. 297 f. Tese (Doutorado). Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1996.

_____. Uma análise Foucaultiana da TV. **Currículo sem Fronteiras**, v.2, n.1, pp.41-54, Jan./Jun. 2002.

FLECK, M. Luta de classes já era. **Exame**. São Paulo, nº 637. Jun. 1997.

FONTENELLE, I.A. A auto-gestão de carreiras chega à escola de administração: o humano se tornou capital? **Organizações & Sociedade**, Brasília, DF, v. 14, n. 43, 2007. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=358>>. Acesso em: 09 07 2010.

FONTENELLE, I.S. **O Nome da Marca: McDonald's, fetichismo e cultura descartável**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

FOUCAULT, M. **A História da Sexualidade: A vontade de saber**. Vol 1. Rio de Janeiro: Graal, 1977.

_____. **A Hermenêutica do Sujeito**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

_____. **Nacimiento de la Biopolítica: Curso em el Collège de France: 1978-1979**. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2007

_____. **Segurança, Território, População**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

_____. **A arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2009a.

_____. **A ordem do Discurso: Aula inaugural no College de France, pronunciada em 2 de Dezembro de 1970**. São Paulo: Loyola, 2009b.

FOURNIER, V.; GREY, C. At the critical moment: conditions and prospects for critical management studies. **Human Relations**. v.53, n.1, p.7-32, 2000.

FREITAS, M.E. Contexto Social: O mundo do trabalho, a família e os “eternos” adolescentes. **RAE Light**. v.5, n.2, p-2-6. 1998.

_____. **Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

FURLANETTO, C. ET AL. **Millennium Generation Studies: The Fifth Study**. Harris Interactive Inc., 2004. Disponível em: <https://thenetwork.nmfn.com/contentassets/pdfs/study.pdf>. Acesso em: 13 Jun. 2009.

FURUSTEN, S. Popular management books: how they are made and what they mean for organizations. Routledge: London, New York, 1999.

GARFINKEL, H. *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1967.

GASPARI, Elio. **A Ditadura Escancarada**. São Paulo: Cia. da Letras, 2002

GEERTZ, C. From the native's point of view: on the nature of anthropological understanding. In: RABINOW, P; SULLIVAN, W.M. (Eds.) *Interpretative social science: a reader*

GERGEN, K. The social constructionist movement in modern psychology. **American Psychologist**. v.40, n.3, p.266-275, 1985.

GLENN, N. **Cohort Analysis**. 2n ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

GODOI, C. K. A perspectiva da Interpretação Social dos Discursos – uma Prática de Análise dos Discursos Motivacionais na Aprendizagem com Base nos Atos da Fala, Enunciação e Contexto. XXXII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 32, 2008. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

GONTIJO, M.C.L.; MELO, M.C.O.L. **Encontros e Desencontros ao Longo do Processo de Socialização Organizacional de Profissionais Contratados por Meio de Programas de Trainees** XXXII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 32, 2008. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

GRÜN, R. Sobre o envelhecimento gerencial. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 44-63, 1993.

GUIMARÃES, G. G.; GRINSPUN, M. P. **Revisitando As Origens do Termo Juventude: A Diversidade que Caracteriza a Identidade**. S.l.: 1987.

GUZZO, J.R. - Em defesa da Globalização. **Exame**. São Paulo, nº 834, Jan. 2005.

_____. O Lado Bom da Idéia Ruim. **Exame**. São Paulo, nº 839, Mar. 2005.

_____. Crescimento, a solução para a miséria. **Exame**. São Paulo, nº 860, Fev. 2006.

_____. O PT privatizou o Estado brasileiro. **Exame**. São Paulo, nº 865, Abr. 2006.

_____. Riqueza longe do governo. **Exame**. São Paulo, nº 891, Abr. 2007.

HERMAN, E.; CHOMSKY, N. **Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media**. New York: Pantheon Books, 1988.

HILL, R. P. Managing Across Generations in the 21st Century: Important Lessons from the Ivory Trenches. **Journal of Management Inquiry**, v. 11, n. 1, p. 60-66. 2002.

HOWE, N.; STRAUSS, W. The Next 20 Years: How Costumer and Workforce Atitudes Will Evolve. **Harvard Business Review**. Jul/Ago 2007.

IBÁÑEZ, T. Construccinismo y psicologia. *Revista Interamericana de Psicologia*, v. 28, n. 1, p. 105-123, 1993.

IKEDA, A. A. ; CAMPOMAR, M.C.; PEREIRA, B. . O uso de coortes em segmentação de marketing. **O&S. Organizações & Sociedade**. v. 15, n. 44, p. 25-43, 2008.

IKEDA, A. A. ; CAMPOMAR, M.C.; TANAKA, E. Comportamento dos Jovens com relação às agências de viagens. **Revista de Administração**. v.33, n. 4, p.45-52. 1998.

INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO - IVC. disponível em: <http://www.ivc.org.br/Downloads/dow_relac.asp>. Acesso em: 12 dez. 2010.

JAEGER, H. Generations in History: Reflections on a Controversial Concept. **History and Theory**. v.24, n. 3, p.273-292. 1985.

JÄGER, S. Discourse and Knowledge: theoretical and methodological aspects of a critical discourse and dispositive analysis. In: WODAK R.; MEYER, M. **Methods of Critical Discourse Analysis**. London: Sage, 2001.

_____. **Kritische Diskursanalyse: eine Einführung**. Duisberg: DISS, 1999.

JUER, M.; SANTOS, N.M.B.F.; SANTOS, R.F. **Mentoria – Um Estudo das Expectativas de Mentores e Mentoreados 2009**

KESSLER, S.; McKENNA, W. **Gender: An ethnomethodological approach**. New York: Wiley, 1978.

KETZER, D.I. Generation as a sociological problem. **Annual Review of Sociology**. v. 9, p. 125-149. 1983.

KORN/FERRY INTERNATIONAL. **Tomorrow's Leaders Today: Career Aspirations and Motivations**. London: London Bussiness School, 2000. Disponível em: <http://www.kornferry.com/Publication/3337>. Acesso em: 13 Jun. 2009.

KRESS, G. History and Language: towards a social account of linguistic change. **Journal of Pragmatics**, v.13, n. 3, p. 445-466. 1989.

LAUX, F. N., ALMEIDA, S.O.; PEREIRA, R.C.F. **Marketing de Gerações: Construção e Teste de Escala para Avaliação da Marca de Refrigerante Coca-Cola por Jovens na Fase de Transição entre as Gerações X e Y** XXIX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** Brasília, 29, 2005. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

LIPOVETSKY, G. **A Felicidade Paradoxal: Ensaio sobre a Sociedade do Hiperconsumo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

MANNHEIM, K. **Essays on the Sociology of Knowledge**. London: Oxford University Press, 1952

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia científica*. 4.. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAZZA, C.; ALVAREZ, J. L. Haute couture and prêt-a-porter: the popular press and the diffusion of management practices. **Organization Studies**, 21(3): 567-588. 2000.

MEDRADO, B. Textos em Cena: a mídia como prática discursiva. In: SPINK, M. J.; (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. 3ª Ed. São Paulo: Cortez, 2004.

MEIRA, M. B. **Estágios Refrangentes da Experiência Humana**. Tese. Doutorado em Ciências Sociais. São Paulo: Pontifica Universidade Católica de São Paulo, 2008.

MELO, M. ET AL. Representações Femininas na Mídia de Negócios Brasileira. **Organização & Sociedade**. v. 11. n. 31. P. 103-118. 2004.

MELO, S.L.; BORGES, L.O. **Transição Universidade-Mercado de Trabalho na Ótica do Jovem**. XXIX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** Brasília, 29, 2005. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

MENDELSON, E. The Social Construction of scientific knowledge. In: MENDELSON, E.; WEINGERT, P. **The social production of Scientific knowledge**. Dordrecht, The Netherlands: Reidel, 1977.

MENGARELLI, A. P. C. **Dimensões da Personalidade de Marca: Construção e Validação de uma Escala Adaptada aos Consumidores Adolescentes**. XXXII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 32, 2008. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. **The witch doctors. What the management gurus are saying, and how to make sense of it**. London: Mandarin, 1997.

MONTEIRO, P.R. **Personalidade e Segmentação do Mercado de Moda: Contrastes e Perfil de Jovens Inovadores segundo o Gênero**. XXXII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 32, 2008. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**. v.25, n.1, p.605-622, 1980.

MORRIS, P. Freeing the spirit of enterprise. The genesis and development of the concept of enterprise culture. In: KEAT, R.; ABERCROMBIE, N. **Enterprise Culture**. London: Routledge, 1991.

MOTTA, Paulo C.; ROSSI, Mônica; SCHEWE, Charles D. Generational marketing: exploring cohort-programmed values and their implications on cross-cultural variations in consumer behavior between Brazil and United States. **Revista Portuguesa de Marketing**, ano 6, n. 12, p. 11-21, 2. sem. 2002.

MULHER BOA TE ATRAPALHA. **Exame**. São Paulo, nº33, Mar. 1970.

NOBLE, S. M., SCHEWE, C. D. Cohort segmentation: An exploration of its validity. **Journal of Business Research**, 56, 979 - 987. 2003.

OLICK, J. Collective Memory. **International Encyclopedia of The Social Sciences**. 2nd Ed. Disponível em: <http://www.virginia.edu/sociology/publications/faculty%20articles/OlickArticles/galecm.pdf>. Acesso em: 02 Jul. 2010.

OLIVEIRA, M. Apartheid no campo. **Exame**. São Paulo, nº 897, Jul, 2007.

PÁDUA JR., F.P; PRADO, P.H.M. **A Adoção de Inovações em Produtos de Alta Tecnologia Por Jovens: O Caso do Telefone Celular** XXIX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** Salvador, 29, 2006. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V. D.; DESCENDRE, D. **O Poder das Organizações**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.

PARKER, I. **The Crisis in Modern Social Psychology – and how to end it**. London: Routledge, 1989.

PASTOUREAU, M., “Os emblemas da juventude: atributos e representações dos Jovens na Imagem Medieval” in LEVI, G.; SCHMITT, J.C. **História dos jovens: da Antigüidade à era Moderna**. Vol. I. São Paulo: Companhia das Letras, 1996

PERROT, M. A juventude Operária, da oficina à fábrica. In: LEVI, G.; SCHMITT, J.C., **História dos jovens: a época contemporânea**. Vol. 2. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

PICCININI, V.C.; OLIVEIRA, S.R. **Inserção Profissional: contribuições dos estudos franceses**. XXXII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 32, 2008. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

PILCHER J. Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy. **The British Journal of Sociology**. v. 45, n. 3, p.481-495. 1994.

POLLIT, C. **Managerialism and the public services**. Oxford: Basil Blackwell, 1990.

POTTER, J. Discourse analysis and constructionist approaches: theoretical background. In: RICHARDSON, J. **Handbook of qualitative research methods for psychology and the social sciences**. Leicester: British Psychological Society, 1996.

POTTER, J.; REICHER, S. Discourse of community and Conflict: The organization of social categories in accounts of a “riot”. **British Journal of Social Psychology**. v. 26, p.25-40. 1987.

QUINTÃO, A.S.F. **Jornalismo Econômico no Brasil: depois de 1964**. Rio de Janeiro: Editora Agir, 1987.

RABIA, S.; CHRISTOPOULOS, T; PINTO, A.C.; GRISOLIA, D. **Inclusão Digital, Emprego e Inclusão Social** XXX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** Salvador, 30, 2006. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

RORTY, R. **A filosofia e o espelho da natureza**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1995.

ROSA, A.R.; TURETA, C.; BRITO, M.J. Práticas Discursivas e Produção de Sentidos nos estudos organizacionais: a contribuição do construcionismo social. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. v. 4. n. 1. p. 41-52. 2006.

ROSE, N.; O'MALLEY, P.; VALVERDE, M. Governmentality. **Annual Review of Law and Social Science**, v. 2, n. 1, p. 83-104. 2006.

RYDER, N. B. The Cohort as a Concept in the Study of Social Change. **American Sociological Review**, v. 30, n. 6, p. 843-861, 1965.

SALOMÃO, A. O produto das reformas. *Exame*. São Paulo, nº 890, Abr. 2007.

SARDENBERG, C.A Díficil travessia. **Exame**. São Paulo, nº 786, Fev. 2003.

SCHINDLER, Norbert. Os tutores da desordem: rituais da cultura juvenil nos primórdios da Era Moderna. In: LEVI, Giovanni; SCHMITT, Jean-Claude. (Orgs.) *História dos jovens: da antiguidade à era moderna*. São Paulo: Cia. das Letras, 1996. p. 273.

SCHUMAN, H.; SCOTT, J. Generations and collective memories. **American Sociological Review**, v. 54, p. 359-81, 1989.

SCHWANDT, T. A. Three epistemological stances for qualitative inquiry. In: DEZIN, N.; LINCOLN, Y. (Eds.). **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 1994.

SEIBEL, F.; GIANINI, T. ONGs: os novos inimigos do capitalismo. **Exame**. São Paulo, nº 630 Out. 2006

SHEN, C. PITT-CATSOUPHES, M. SMYER, M.A. **Today's Multi-generational Workforce: A Proposition of Value**. Relatório de Pesquisa. The Center on Aging and Work at Boston College. Issue Brief 10. 2007. Disponível em: <http://agingandwork.bc.edu/documents/IB10_MultiGenValue.pdf>. Acessado em: 21/07/2009.

SPINK, M. J. Linguagem e a produção de Sentidos no Cotidiano. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010.

_____ (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. 3ª Ed. São Paulo: Cortez, 2004.

SPINK, M. J. P.; MENEGON, V. A pesquisa como prática discursiva. In: Spink, M. J. P. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. São Paulo: Cortez, 1999. p. 63-92.

SPINK, M. J.; FREZZA, R. M. Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da Psicologia Social. In: SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção dos sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

SPINK, M. J.; LIMA, H. Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. In: SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção dos sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

SPINK, M. J.; MEDRADO, B. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. In: SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção dos sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 3ª. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

SPINK, M. J.; MEDRADO, B.; MELLO, R.P. Perigo, Probabilidade e Oportunidade: A Linguagem dos Riscos na Mídia. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. v. 15. n.1. 151- 164. 2002.

SPINK, P. K. Pesquisa de campo em Psicologia Social: uma perspectiva pós-construcionista. **Psicologia & Sociedade**. v. 15. n. 2. p. 18-42, 2003.

STRAUSS, W., HOWE, N. **Generations: The History of America's Future, 1584–2089**. New York: Quill William Morrow, 1992.

_____. **Millennials rising: The next great generation**. New York: Vintage, 2000.

TAPSCOTT, D. **Geração Digital: a Crescente e Irreversível Ascensão da Geração Net**. São Paulo: Markron Books, 1999.

THIRY-CHERQUES, H.R.; PIMENTA, R.C. **Interpretação da Referência Moral dos Jovens Executivos nas Organizações Brasileiras** XXX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** Salvador, 30, 2006. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

THOMPSON, J. **Ideologia e cultura moderna: teoria social na era dos meios de comunicação de massa**. Petrópolis: Vozes, 2000.

THOMPSON, J.B. **A Mídia e a Modernidade: uma teoria social da mídia**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

THUROW, L. Em defesa da globalização. **Exame**. São Paulo, nº 834, Jan. 2005.

TITSCHER, S.; MEYER, M.; WODAK, R.; VETTER, E. Two Approaches to Critical Discourse Analysis. In: S. Titscher; M. Meyer; R. Wodak; E. Vetter; **Methods of Text and Discourse Analysis**. London: Sage, 2000.

TOLEDO, S. **Carreira e Identidade: Reflexos das Exigências Mercadológicas na Vida Pessoal e Profissional dos Jovens Executivos de Empresas Multinacionais** XXX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** Salvador, 30, 2006. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

TULGAN, B. **Managing Generation X: How to Bring Out the Best in Young Talent**. New York: Nolo Press, 1995.

TWENGE, J. M.; CAMPBELL, S. M.; HOFFMAN, B. J.; LANCE, C. E. Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. **Journal of Management**, v. XX, n. X, p. 1-26. 2010.

TWENGE, J. M.; ZHANG, L.; IM, C. It's beyond my control: A cross-temporal meta-analysis of increasing externality in locus of control, 1960-2002. **Personality and Social Psychology Review**, n. 8 p.308-319. 2004

VELOSO, E.F.R.; DUTRA, J.S.; NAKATA, L.E. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers**. XXXII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 32, 2008. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

VENTICINQUE, D. O Desemprego e a Geração Facebook. **Revista Época**. 01/11/2009. Disponível Em: <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI102170-15259,00-O+DESEMPREGO+E+A+GERACAO+FACEBOOK.html>. Acesso em: 10 Jul. 2010.

VIEIRA, A.; SOUSA NETO, J. A.; ROSCOE, M.T. **Relações de Influência entre Dimensões da Transgeracionalidade e Dimensões da Cultura: Estudo de Casos de**

Empresas Familiares. VI Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais - EnEO. **Anais...** Florianópolis, 6, 2010. Florianópolis: ANPAD, 2010.

VOCÊ S/A. São Paulo: Abril, 1998-.

_____. Quem somos? Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/quem-somos.shtml>>. Acesso em: 25 out. 2010.

WERLANG, S. R. C. A vitória do liberalismo. **Exame.** São Paulo, nº 688, Mai. 1999.

WONG, M.; GARDINER, E.; LANG, W.; COULON, L. Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? **Journal of Managerial Psychology.** v.23 n. 8, p.878-890. 2008.

WOOD JR. T.; PAES DE PAULA. A mídia especializada e a cultura do Management. **Organização & Sociedade,** v.13, n.38, Jul./Set. 2006.

WOOD JR., T.; CALDAS, M. P. Rindo do que? Como consultores reagem ao humor crítico e à ironia sobre sua profissão. **Organização e Sociedade,** v. 12, n. 34, p. 83-101, 2005.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. **Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace.** New York: Amacon, 1999.

ANEXO I

REPORTAGENS ANALISADAS

Revistas Exame e Você S/A (1970-2010)

| ID | Revista | Nº | Mês | Ano | Título | Autor | Subtítulo | Repetório |
|----|---------|-----|-----|------|---|-----------------------|--|--|
| E1 | Exame | 69 | Mai | 1973 | A nova classe dos jovens executivos | - | Será que os jovens executivos formados pela Fundação Getúlio Vargas são realmente úteis às empresas que trabalham? Como é que essas companhias estão recebendo as novas técnicas de administração que eles querem implantar? EXAME ouviu alguns representantes desta nova classe. A conclusão é que tudo corre bem entre os administradores profissionais e as empresas. | Jovens executivos: bem recebidos pelo mercado, bem remunerados; chegam rapidamente aos cargos de diretoria; teóricos sem nenhuma experiência?; entra em choque com seus subordinados, sem experiência, formação acadêmica, técnicos, jovens para expansão, preparados para aprender mais e não tomar decisões. Resistência dos subordinados, necessidade de adaptar-se. |
| E2 | Exame | 163 | Nov | 1978 | As dificuldades para contratar menores aprendizes | - | Atividades marginais estão tomando mão de obra de algumas emoesas | Jovens profissionais: jovens induzidos a trabalhar em ativides marginais, recorre a todos os meios para contratar um aprendiz, evitar a evasão, salário baixo, fábrica distante, oferecer orientação educacional, alimentação |
| E3 | Exame | | Dez | 1979 | As idéias que a nova geração de empresários vai levar para o poder | Paulo Francini | Preparados profissionalmente, adeptos da empresa familiar e da privatização - e decisivamente contrários à recessão - os jovens empresários não se afastam muito das posições assumidas por seus pais. | Jovens profissionais: Nova aristocracia empresarial, filhos de empresários,tiveram tempo para se preparar profissionalmente, opção comum pela livre iniciativa, preocupação em chegar ao comando não apenas por ser membro da família. |
| E4 | Exame | 190 | ago | 1981 | Estágio, modo eficaz de formar gerentes | | Treinar estudantes, às vezes, é melhor do que buscar gente no mercado. | Jovens profissionais: resistência aos estagiários vem cedendo paulatinamente, volume promissor, crescente interesse, dificuldades para encontrar pessoal qualificado e com experiência, estagio é a saída, caminho para formar pessoal de alto nível. Estudantes pouco produtivos, geram conflitos, uma vez formados vão ganhar mais com o concorrente: argumentos corretos, há formar de neutralizar o problema. Caminho é evitar abusos: usar como mão de obra normal. |

| | | | | | | | | |
|----|-------|-----|-----|------|---|--------------------------------|---|---|
| E5 | Exame | 301 | Mai | 1984 | O mercado de Cr\$ 1,5 trilhão | Maria Monserrat Padilla | Com poder de compra que ultrapassa seu universo, os jovens de 15 a 24 anos (infiéis a marcas, preocupados com novidade e preço) movimentam negócios de milhares de empresas. A reportagem tenta mostrar o interesse cada vez maior das pesquisas ao o público jovem, detentor de forte poder de consumo e influência, mostrando não tratar-se de um segmento homogêneo. | Jovens consumidores: influenciam fortemente as decisões de compra; exigentes; infiéis a marcas e produtos; novidades e preço; querem livrar-se da tradição, mas buscam status; desconfia das mensagens publicitárias e jura desprezar mídias como a televisão; buscam diferenciação; tolerância maior; consumidores quase insaciáveis. Classes A e B: alegre e descontraído, praticam esportes, sintonizado com liberdade sexual. Classe C: esforçados e ambiciosos, idealizando a felicidade pela quantidade de bens. Mulheres: dependente financeira e emocionalmente dos pais nada individualistas e competitivas. Aprofundamento de pesquisas sobre eles; está deixando de ser uma incognita. Juventude: condição supervalorizada no país; forma de fugir da crise, tudo é possível, tudo é permitido. |
| E6 | Exame | 301 | Mai | 1984 | Um programa para aprimorar sucessores | - | Mais segurança para os novos diretores de vendas, o alvo da Mercedes-Benz | Jovens profissionais: herdeiros, sucessão; sentimentos de insegurança do principiante, hesitação na tomada de decisão; geração mais aberta ao diálogo; conhecimentos técnicos podem ser passados, difícil mesmo falta de experiência. Resistência de antigos funcionários às novas filosofias de trabalho, atritos. Objetivo profissionalizar rede de revendedores. Soluções: seminários para reflexão e troca de impressões, modernos conceitos de gestão, administração participativa, maior entrosamento entre departamentos, desenvolver autoconfiança dos jovens, descentralização, |
| E7 | Exame | 314 | Set | 1984 | Um Woodstock programado para o consumo | - | Negócios de 250 milhões de dólares, as previsões para 10 dias de festival | Jovens consumidores: jovem também tem poder aquisitivo, música, consolidar marca. |
| E8 | Exame | 319 | Fev | 1985 | Para as empresas, o prêmio do consumo | - | Além do faturamento nos dez dias de festival, há bons negócios para o médio prazo | Jovens Consumidores: metaleiros, punks, rockeiros; preconceito ligado a imagem do jovem "duro"; apesar da crise, alegria. |

| | | | | | | | | |
|-----|-------|-----|-----|------|----------------------------------|---|--|--|
| E9 | Exame | 388 | Out | 1987 | Yuppies: Consumo na crise | - | Jovem, urbano e executivo, o yuppie pode até perder o salário, mas jamais abandona o estilo. | Jovens consumidores: trabalho frenético, não é rico de berço, sua senha é trabalho, internacional, elegante, consumidor de idéias, mora nas grandes cidades, tem entre 25 e 45 anos, aspira ao brilho, status, poder, prestígio, competitivo e ambicioso, celebra o individualismo, procura a diferença, sabedoria ao gastar, chique, perseguição à modernidade, quer gastar, clean, criam tendência, mercado crescente, viajam muito, clientes aprimorados, expressões em inglês, pressão por alta responsabilidade, workaholic, coberto de griffes, muda muito depressa, vaidoso, qualidade, minimalista, narcisismo. |
| E10 | Exame | 390 | Nov | 1987 | A Nova Geração no Comando | - | O que os executivos e herdeiros estão mudando nas empresas e os rumos que eles sugerem para o Brasil | Jovens profissionais: 23 a 44 anos, pressão dos pais, expectativa, ascensão social, garantia de continuidade para os negócios; se acham com formação mais sólida, mais preparados; possuem criatividade, racionalidade, ousadia; complexidade da economia os preparou; estão provocando mudanças nas estruturas das empresas; profissionalização, modernização. apontam Intervenção do Estado como uma das causas da crise; céticos e descrentes com a política e os políticos, desencanto. |
| E11 | Exame | 369 | Fev | 1987 | Formados desempregados e | - | Ex-alunos do Senai não encontram colocação | Jovens profissionais: enfrenta dificuldades para se colocar no mercado de trabalho, empregadores exigem experiência comprovada, alternativa é aceitar empregos em funções semi-qualificadas, deficiências educacionais, desemprego, subocupação. Fabricantes preferem pagar mais por trabalhadores mais experientes. Máquinas da escola são antigas. |

| | | | | | | | | |
|-----|-------|-----|-----|------|------------------------------------|---|--|--|
| E12 | Exame | 382 | Ago | 1987 | A Política da prata da casa | - | As empresas formam menores, para qualificar sua mão-de-obra. | Jovens profissionais: aprendizes, menores de 12 a 17 anos; alternativa barata - embora nem sempre eficiente. <u>Falta de Mão de obra:</u> "Prata da casa", aproveitamento de pessoal, privilegia o vínculo familiar, prioridade a filhos de funcionários; primeiro emprego, salário de adulto; preferência a jovens de baixa renda, razões humanitárias e práticas. |
| E13 | Exame | 377 | Mai | 1987 | Sangue novo na Almap | - | Uma fórmula que dá mais atenção aos trainees | Jovens profissionais: estagiários, maioria das empresas tem carência de gente jovem com potencial e gana; desenvoltura com inglês reduz custos com tradutor, sangue novo, custo reduzido. <u>Treino:</u> convivência garantida com profissionais de alto nível, 200 horas de ensinamento concentrado, esquema para pôr em prática o que aprenderam na universidade. |
| E14 | Exame | 373 | Abr | 1987 | Oportunidade para Jovens | - | A Incepa quer trainees nos posto-chave. | Jovens profissionais: trainee, empresa despertou para a importância dos programas de estágio, resultados animadores, seu fortalecimento é uma das prioridades da recém criada diretoria de RH, empresa em plano de expansão, passam por diversas atividades, pessoal jovem, eficiente e sem vícios, perspectiva firme de carreira exerce forte atração, carreira meteórica, perdas salariais compensam; deixaram de lado pretensões salariais imediatistas, apostaram no futuro; deteriorização do nível de ensino no Brasil. |
| E15 | Exame | 393 | Jan | 1988 | Office-Girls vão à luta | - | - | Jovens profissionais: responsáveis, cuidadosas, amadurecimento; garotas trabalham bem e enfeitam o ambiente; áreas eram reservadas aos garotos; dúvidas quanto a eficiência delas no trabalho; risco gravidez prematura; abertura é movimento natural, mulher tem conquistado novos espaços. |
| E16 | Exame | 401 | Jun | 1988 | Quem vai para o trono | - | - | Jovens profissionais: herdeiros, jovens antes dos 30, sangue novo; alvo de farpas, filho de peixe, peixinho não é; substituir pais à altura não é fácil. |

| | | | | | | | | |
|-----|-------|-----|-----|------|---|--------------------------|--|---|
| E17 | Exame | 437 | Dez | 1989 | Empresas vão à Escola | Saete Lemos | Artigo aponta as primeiras experiências com EJ no Brasil. | Jovens profissionais: empresas juniores, desconfiança, inexperiência, credibilidade pelas escolas, assessoria veterana se uniu aos alunos, não custa caro; desenvolver "espírito empreendedor". |
| E18 | Exame | 424 | Abr | 1989 | De Volta ao Futuro | Cleide Carvalho | Como as empresas modernizam seus produtos para conquistar as novas gerações | Jovens consumidores: alargamento da faixa jovem, mercado potencial, rejuvenescimento, vigor da mocidade, animação, gatinhas, cores da moda, "baixinhos"; produtos com design atual, cores da moda, preços econômicos, cores e estampas chamativas, |
| E19 | Exame | 435 | Set | 1989 | Um passaporte para o futuro | Silvana Assumpção | - | Jovens profissionais: <i>trainee</i> , garantia de rápida ascensão profissional, melhores talentos, disputados, tratamento de maraja, verdadeira elite entre os funcionários, presença desperta ciúmes, estagiário (usado como sinônimo de <i>trainee</i>); sem vícios; querem vôos mais altos na carreira; se reúnem para avaliar desempenho; queremos gente combativa, agressiva, competitiva; precisa ter iniciativa; fazer ligações, datilografar e fazer café - qualquer executivo pode fazer isso e muito mais; geração que levar vantagem em tudo. |
| E20 | Exame | 437 | Out | 1989 | Os empresários são muito atrasados | - | Empenhado numa campanha de modernização da Fiesp, Ricardo Semler critica o que chama de mentalidade conservadora dos colegas | Jovens profissionais: 30 anos não completos, <i>enfant terrible</i> , agudeza das críticas aos próprios colegas - arcaicos, paternalistas, atrasados - defende Estado forte, a favor da modernização, críticas ácidas, sindicatos patronais estão atrasados, igualdade entre empregados e trabalhadores, distância entre discurso da modernização e a realidade. |
| E21 | Exame | 435 | Set | 1989 | Uma Sucessão sem traumas | Clayton Netz | A terceira geração chega ao poder na Magels - que deflagra um ambicioso processo de reestruturação | Jovens profissionais: terceira geração, poder, 38 anos, herdeiro mais velho, abrir espaço mais cedo, mudar a empresa, preparar arco para as flechas dos anos 90, engenheiro com mestrado em Adm., velejador e surfista, função mais estratégica, Bob, objetivo é formar funcionários intrapreneurs. |

| | | | | | | | | |
|-----|-------|-----|-----|------|--|------------------------|---|--|
| E22 | Exame | 449 | Mar | 1990 | O Salvador da Pátria | Clayton Netz | Como um jovem executivo recupera empresas e imprime um novo estilo no grupo Tupy | Jovens profissionais: dono de um diploma da FGV de SP, tinha tudo para sentir-se como um pavão e desfilar com nariz empinado, casado, pai de um casal de filhos, 36 anos, comanda negócios que passam de 70 milhões, "salvador da pátria", modestamente se considera intrapreneur, propôs enxugamento drástico da empresa, transformar cada funcionário num empreendedor interno, cultivar a informalidade, estilo gerencial ágil e dinâmico, motociclismo. |
| E23 | Exame | 470 | Jan | 1991 | A Lei do Salmão no Escritório | Roberta Rosetto | Jovens empresários deixam a teoria de lado e adotam um estilo diferente de administração, sempre na contramão da corrente | Jovens profissionais: donos que remam contra a maré, salmão nos negócios, rápidos na tomada de decisão, não conseguem ficar muito tempo sentados atrás da mesa do escritório, praticamente ignoram os livros teóricos de adm, surfista, diploma de administração foi para a gaveta, <i>feeling</i> . |
| E24 | Exame | 482 | Jun | 1991 | Calouros com jeito de veteranos | - | Experiência do Escritório Unip na aproximação entre jovens universitários e o mercado de trabalho. | Jovens profissionais: tempo para fazer curso de inglês e sessões de ginástica aeróbica; gente jovem e de potencial; candidatos se comportaram como se fossem executivos maduros; não podemos permitir que sirvam de mão-de-obra barata. |
| E25 | Exame | 487 | Set | 1991 | A velha senhora tira rugas | - | Atlantica renova seus quadros e concede maior poder de decisão aos seus gerentes | Jovens profissionais: sólida formação acadêmica, nem sempre tem experiência anterior, gostam de desafios, vontade de participar da gestão da empresa, informalidade; empresa rejuvenescida, sem rugas; objetivo é formar executivos polivalentes. Executivos jovens e pouco experientes, arriscando, não é bem assim. |
| E26 | Exame | 491 | Out | 1991 | Filho de Peixe Banqueiro é | - | Como um grupo de jovens da colônia judaica de São Paulo tenta conseguir um lugar ao sol no mundo das finanças | Jovens profissionais: idade próxima dos 30 anos, diploma da faculdade nas mãos, preferiram partir para um negócio próprio, buscar seu caminho, espírito empreendedor, precisaram recorrer à ajuda de suas famílias. |

| | | | | | | | | |
|-----|-------|-----|-----|------|--|---|--|--|
| E27 | Exame | 489 | Out | 1991 | Jovens dão lição a adultos | - | Artigo conta as vantagens em contratar uma Empresa junior, como da FGV e Fap, uma alternativa viável para pequeno empresário. | Jovens profissionais: mesma idade de um filho, inexperiência; ouvem Madonna, namoram no cinema, no trabalho engrossam a voz, assumem ares de reponsabilidade; repetem conteúdo aprendido, difícil convencer que estão errados, razoável bagagem teórica, entusiasmo contagiante, idéias fervilham, ágeis; não estão para brincadeiras. |
| E28 | Exame | 486 | Set | 1991 | Reserva de caça dos Talentos | - | As empresas se reúnem numa feira e aproximam os estudantes do mercado de trabalho. Feira facilita a vida das empresas que não precisam gastar muito tempo com recrutamento e visita nas universidades. | Jovens Profissionais: temporada de caça a jovens talentos, programas de estágio e trainees, futuros dirigentes das companhias, empresa quer firmar imagem junto ao público jovem |
| E29 | Exame | 498 | Fev | 1992 | A nova geração sai na frente | - | Às empresas que querem abrir franquias, aí vai um recado: quem está do outro lado é jovem e tem pouco dinheiro no bolso. | Jovens profissionais: jovem, trabalha com a família, quer construir patrimônio e ganhar dinheiro, |
| E30 | Exame | 534 | Jun | 1993 | A Almap ficou mais jovem | Um fórmula que dá mais atenção aos trainees | A BBDO abre mão de parte de suas ações na agência e dá lugar a uma nova geração recrutada na DM9. | Jovens profissionais: estagiários, dificilmente [podem] por em prática o que aprenderam na universidade, raramente encontram profissionais dispostos a gastar tempo com eles, trainees: garantia de convivência com profissionais de alto nível, sangue novo para área de criação, tudo isso a um custo reduzido, problema crítica: carência de profissionais na criação. |
| E31 | Exame | 531 | Mai | 1993 | Ora Papai, o senhor está fora de moda | | O que fazer quando os filhos surgem na empresa cheios de idéias e querem mudar da noite para o dia o que custou a ser construído | Jovens profissionais: entusiasmados, querem mudar tudo, cheios de idéia, obsessão modernizadora, incorformados com produtos envelhecidos, cheios de sonhos de grandeza, querem papitar em tudo, desafiam a experiência dos pais, revolucionários, choque de gerações, deixar a empresa de cabelos em pé, dinâmicos, modernização, inovando, |

| | | | | | | | | |
|-----|-------|-----|-----|------|---|----------------------------|---|--|
| E32 | Exame | 537 | Jul | 1993 | O novo poder das mesadas | - | São 19 milhões de adolescentes consumindo sem remorsos de chicletes a bicicletas, num mercado cada vez mais promissor | Jovens consumidores: Descoberta do mercado jovem, reina a MTV, se troca de marcas e de produtos na velocidade dos videocliques, roupas, eletrônicos, consumo sem remorso, capitalismo, tênis, artigos inovadores, referência do que é atual para as famílias, influenciam até a compra de carros, indecisos por definição, mudam de preferência a toda hora, enjoam das coisas rapidamente, classe A, mudar rápido para agradar jovens, ninguém manda neles, contratar funcionários tão jovens quanto os consumidores. |
| E33 | Exame | 590 | Ago | 1995 | A geração Nintendo sacode o Japão | Kenichi Ohmae | Em vez de um povo conformado, guiado por líderes que queriam tudo regular e controlar. Agora os jovens estão desafiando a tradição. | Começam a questionar a teia de subsídios e regulamentação, tecendo ligações com a economia global, dando as costas para gerações mais velhas e valores tradicionais, usando novas tecnologias como a Internet para evitar restrições governamentais, geração perdida - 30 e 40 anos - mantém a cabeça baixa, geração 25-30 anos - esperar é covardia, geração influenciada pela multimídia, videogames Nintendo, interatividade, nada tem que ser fixo, tudo pode ser reprogramado, aberto à escolha, iniciativa, criatividade, coragem, estão todos em rede, estudantes definidores, modadores, questionadores e avaliadores, nova maneira de raciocinar, ruptura profunda, ameaça relacionamentos de autoridade. |
| E34 | Exame | 618 | Set | 1996 | Não adiante treinar os desempregados | Jaqueline Bretinger | Eles simplesmente não estão interessados nisso. Mais produtivo seria gastar esse dinheiro educando jovens. | Jovens profissionais: EUA, grande grupo de trabalhadores obsoletos, retreinamento caro e pouco produtivo, filhos na escola, adultos semi-analfabetos, erro - investir em retreinamento para trabalhadores com mais de 40 anos, capacidade de aprendizado cai, retorno menor, jovens mais maleáveis, jovens perdem tempo aprendendo coisas que não lhes servem de nada na hora de procurar um emprego. |

| | | | | | | | | |
|-----|-------|-----|-----|------|--------------------------------|---------------------------|--|---|
| E35 | Exame | 619 | Set | 1996 | Um de 40 por dois de 20 | Maria Tereza Gomes | Ao contratar, as empresas preferem executivos jovens. A experiência não conta mais nada? | Jovens profissionais: Preferência a candidatos entre 28 e 35 anos, imposição de idade máxima para contratação de executivos, desemprego de pessoas com mais de 40 anos cresceu, jovens manteve-se estável, preconceito, método discriminatório de seleção, era preciso remoçar as equipes, jovens - agressividade, força para o trabalho, flexibilidade, capazes de enfrentar ambientes em transformação (globalização e tecnologia),- melhor com computadores, idiomas, satisfaz com salário menor, mas não tem bagagem, vivência emocional, sensibilidade de ir na direção certa, estabilidade emocional. regra da idade por si só não garante bons resultados, jogaram fora experiência e sabedoria dos mais velhos, crime com si próprias, custos passaram a pesar contra um executivo mais velho, ultrapassado, não tem mais a mesma vitalidade, desatualizado, antiquado, lento e enfrenta problemas de saúde. |
| E36 | Exame | 621 | Out | 1996 | O baseado em questão | Maria Tereza Gomes | Como e quando falar de drogas com os filhos? Você decide. O que não pode é não falar. | Tema delicado, polêmico, assusta os pais, consumo de drogas cresceu, pais da geração paz e amor não estão preparados, é na família que a prevenção das drogas pode ser mais eficaz, medo, preconceito, falta de intimidade com os filhos, desinformação, preocupados demais com as carreira para ter tempo para os filhos, pais ausentes criam filhos sem rédeas, reservar tempo para os filhos. |

| | | | | | | | | |
|-----|-------|-----|-----|------|---------------------------------|--------------------------------|--|---|
| E37 | Exame | 623 | Nov | 1996 | Geração Coca-cola | Marília Fontoura | Caçar um emprego foi sempre o primeiro desafio dos recém-formados. Agora, muitos montam suas próprias empresas | Jovens profissionais: desenvolver espírito empreendedor se tornou uma exigência para os jovens dos anos 90, tempos de downsizing, emprego perdeu parte do seu brilho, empresas - estruturas enxutas e ágeis, perigo da demissão sempre presente, fenômeno global, corte nos postos de trabalho, necessidade constante de atualização, estresse exagerado, trabalham pesado, ganham menos, adquirem depressa novas responsabilidades, questionam se compensa, negócio próprio ganhou charme maior, hoje diminui o emprego garantido para quem está saindo da faculdade, conseguir estágio numa empresa de prestígio tornou-se complicado, estágios fajutos em empresas de parentes, incubadora, instabilidade do mercado não compensa, safra de empreendedores que o Brasil jamais conheceu, escolas ed adm. estão tendo que adaptar seus currículos. |
| E38 | Exame | 625 | Dez | 1996 | Pronto Socorro High-tech | Marília Fontoura | Um serviço que prospera: jovens feras em informática socorrem, em domicílio, usuários em apuros com os seus computadores | Jovens profissionais: menino é fera, preço mais baixo do que os que atuam na área há mais tempo, ases da informática, aprenderam a tirar partido rápido do crescimento das vendas dos micros no Brasil, mercado avança em ritmo acelerado, notívago, apenas 16 anos, comecei a estudar sozinho. |
| E39 | Exame | 636 | Mar | 1997 | Quem eu demito? | Victoria Cristina Bloch | A cruel escolha entre a experiência e juventude | Jovens profissionais: Situações que ninguém gosta de estar, enxugamento, não chega a ser brilhante, mas competente, representa nova geração de executivos, criativo e cheio de energia, inglês fluente, vivência internacional, ternos bem cortados, brilhante promessa, solteiro, compromissos mais suaves, quem deletar?, não tem experiência prática, vivência, experiência e conhecimento só se adquirem com prática constante e com o tempo, não há lugar para acomodação, a sabedoria não se aprende nos livros, o mais velho deve ficar, conhecimento tácito, idéias novas, energia e pique, os dois devem ficar, |

| | | | | | | | | |
|-----|-------|-----|-----|------|---|---------------------------|--|--|
| E40 | Exame | 635 | Mar | 1997 | O diploma eu já tenho. E agora? | Andrea Assef | A qualquer momento seu filho vai fazer esta pergunta. E vai precisar de uma resposta objetiva... | Jovens Profissionais: O que é que eu faço para arrumar um emprego, injeção de ânimo, seu filho não é exatamente brilhante, entrada no mercado de trabalho - números desanimadores, competição, prioridade para quem estudou numa universidade renomada e fala inglês, mas isso está mudando, tem que estar antenado com as exigências do mercado, formação acadêmica não é mais requisito fundamental, mandarim, diferenciar no mercado, querem jovem com raciocínio lógico afiado, facilidade de liderar, espírito de equipe, brilho nos olhos, é mais fácil ensinar parte técnica, expressar bem verbalmente e por escrito, extremamente ético, atitude certa, inglês fluente, vivência internacional - condição básica, CIEE, aconselhe seu filho a trocar o nariz empinado pela inteligência, |
| E41 | Exame | 631 | Mar | 1997 | O que é Varvito? | Laura Somoggi | Você não sabe? Nem nós! Mas a FGV exige que seus alunos saibam | Jovens Profissionais: Um candidato a carreira de executivo precisa saber o que é varvito?, o candidato deve ter as características que o mundo empresarial exige, mercado muda muito rápido, as universidades são lentas, |
| E42 | Exame | 637 | Jun | 1997 | Aos jovens, o poder | Mario de Almeida | É preciso dar espaço a quem rechaça institivamente a inflação | Nova geração, erupção de juventude, maturidade e experiência fundamentais na transição para democracia, agora é preciso dar espaço, veteranos calejados em malabarismos, velha geração - treinada para minimizar erros, década de 90 precisa de gente capaz de acertar, Brasil vive déficit de produtividade, só entrará nos eixos quando todos respirarem este novo instinto, bonança só virá pelas mãos dos que nasceram depois de 1975. |
| E43 | Exame | 670 | Set | 1998 | Eu já trabalho a beça. Não vão me contratar? | Cássio Cury Mattos | Valquíria é estagiária de uma grande empresa, mas ninguém diz se ela vai ser efetivada. Que fazer? | Jovens Profissionais: Moça ativa e interessada, ninguém demonstra se a empresa tem planos para ela, Valquíria continua animada, política de estágio, argumentar que ela em direito a uma definição da empresa, |

| | | | | | | | | |
|-----|-------|-----|-----|------|---|-----------------------------|--|--|
| E44 | Exame | 661 | Abr | 1998 | Pais e filhos fazem lição de casa juntos | José Roberto Caetano | Os Ramenzonis estão no mundo dos negócios há 100 anos. E querem permanecer nele nos próximos 100. Qual é a estratégia? | Jovens Profissionais: Filhos só ingressarão na empresa depois que estiverem preparados, processo sucessório igual em qualquer empresa, animo dos herdeiros, novos projetos, "garotos" saem do almoço com lição de casa, não falávamos a mesma linguagem, uniformização do discurso, um dos filhos não terminou a faculdade, Dante não pensa em parar de trabalhar, recebeu ok do médico para voltar a passear de moto, seu passatempo preferido. |
| E45 | Exame | 662 | Abr | 1998 | Minha chefe tem idade para ser minha filha | Marília Fontoura | A cada dia que passa, os jovens vão assumindo mais posições de comando. Qual é a saída para os executivos com mais de 40 anos? | Jovens profissionais: Experiência deixou de ter o mesmo peso, coisas no passado demoravam mais para mudar, capacidade do profissional se adaptar às mudanças do mundo globalizado, um grande número de quarentões já começou a se mexer, ele tem mais pique que muito jovem de vinte e poucos anos, geração plugada, idade deixou de ser diferencial, não basta ser bom técnico, geração nasceu plugada num computador, empresas estão atrás de gente flexível, com boa formação, capaz de galvanizar equipes, acesso a melhores escolas, experiência internacional, cursos de especialização, difícil ser subordinando a um jovem, globalização atropelou os planos, velha geração - ética do dever, nova geração - ética do prazer, se entregam ao trabalho com mais paixão, não é só salário, querem satisfação pessoal, emprego divertido, trabalho é hobby, palavra de ordem é trabalhar em equipe, jovens chefes sabem ouvir, podem aprender com subordinados, empresas começavam a reconhecer que os cortes foram longe demais, jovens mais ousados e preparados, mas experiência continua sendo imprescindível. |

| | | | | | | | | |
|-----|-------|-----|-----|------|-----------------------------------|-------------------------|--|---|
| E46 | Exame | 669 | Ago | 1998 | Podem me Chamar de Cerveja | Suzana Naiditich | Cervejeiro, rico e jovem. O gaúcho Dado Bier é também um dos expoentes da nova geração de empreendedores brasileiros | Jovens Profissionais: Dado, empreendedor, começou aos 12 anos vendendo rodas de skate, depois passou a viver do surf, visão de marketing apurada, pioneirismo, não terminou a faculdade de Direito, nem pretende terminal, virou uma marca disputada no mercado: jovem bonitom, rico, bem-sucedido, talentoso e bom moço, pai de uma filha, almoça todos os dias com a família. |
| E47 | Exame | 655 | Fev | 1998 | Nós, os estagnários | Fernando Cardoso | As empresas deveriam investir mais nos estagiários de administração | Jovens profissionais: Estagiários, ávidos por conhecer as práticas empresariais, aplicação da teoria, nem sempre somos visto desta forma, servimos de mão de obra barata, chegamos com entusiasmo maior, queremos aprender, ansiosos para entrar no mercado, tudo é novidade, executar tarefas rotineiras, desestimulantes, mudar termo estagiário para estagnário, tirar fotocópias, decisões tomadas sem um único fragmento do que pensamos, empresas devem participar mais, ótimas idéias, precisam experimenta-las e aplica-las. |

| | | | | | | | | |
|-----|-------|-----|-----|------|--------------------------------------|---------------------------------|---|---|
| E48 | Exame | 661 | Abr | 1998 | As empresas vão ser deles | David cohen | Uma pesquisa exclusiva revela quais são as aspirações, as idéias, os valores e as angústias da nova geração de executivos brasileiros | Jovens Profissionais: O que pensam - paradoxo, contradição, impossibilidade de conciliação, nada de estranho no tempo de instabilidade, era do Tao - tudo que é, ao mesmo tempo não é, primeira geração verdadeiramente preocupada com qualidade de vida, equilíbrio, exige desafios cada vez maiores, segurança - com risco, não se incomoda de ficar 14 horas no serviço, não gasta uma hora improdutiva, leadade está morta, mas trabalha como ninguém pelo sucesso da companhia, carreira de 10 anos de dedicação, depois é colher frutos, não admite fazer muito tempo o mesmo trabalho, desconfia do governo, quer formação contínua, aprender e ensinar, consumista, mas planeja, tem preocupações sociais, pratica esportes, não fuma ou fuma pouco, preza a liberdade de costumes, mas tem retorno a valores perenes da família e espiritualidade, mundo globalizado, preza viagens internacionais, quer dinheiro, mas também realização no trabalho, autonomia, asceção rápida, agora, tem gás para tudo isso, computador e internet, quer que as pessoas gostem de estar sob seu comando, não tem subordinados, tem seguidores, transmite segurança e inspira lealdade, toma decisões justas, dá o exemplo. |
| E49 | Exame | 695 | ago | 1999 | Vamos estudar pessoal? | Clemente Nóbrega | | Jovens profissionais: Disciplina de administrar é mais que conhecimento acadêmico, exige cultura, porque não tentar inspirar, ser relevante, alunos tem que se preparar para fazer algo, produzir; em 5 ou 10 anos tudo será diferente. |
| E50 | Exame | 692 | Jul | 1999 | Não quero ser uma estatística | Regina Aparecida Sanchez | Poucos vêem as pessoas atrás dos números de quem busca o primeiro emprego | Jovens profissionais: Primeiro emprego, antes eu era menor de idade, agora não tenho experiência, procura emprego porque gosta ou porque precisa, receita básica do sucesso profissional: inglês-informática-faculdade, palestras e congressos estão a anos luz da minha realidade, poucas olham além daquele candidato ideal, empresas deveriam considerar outros valores, identificar o potencial das pessoas, muitos jovens possuem força de vontade e garra, dúvidas, não tem conhecimento teórico |

| | | | | | | | | |
|-----|----------|----|-----|------|--|--|---|---|
| V51 | Você S/A | 9 | Mar | 1999 | O choque do tempo | | Os jovens estão chegando cada vez mais cedo ao poder e comandando gente mais experiente. Isso pode ser motivo de satisfação para as empresas. Mas, na maioria das vezes, por trás dos sorrisos se esconde um monte de problemas desentendimentos e incompreensões | Jovens Profissionais: tinha que suar a camisa por uns bons 15 anos para ocupar posição de destaque, anos 80: valorização dos jovens talentos; não é só na indústria de informática; comandam gente mais velha e mais experiente que elas, entram com o entusiasmo, mais velhos com a experiência, um completa o outro, resulta no conflito de gerações, filhos rebeldes, pais pré-históricos, se fosse herdeiro já seria duro, provou aos seus superiores ter méritos, ferramenta velha e ultrapassada, impetuosidade jovem, chama todo mundo de você, conflito de gerações ganha ares de guerra, artilharia pesada, arrogância, <i>high potencial</i> , adaptação constante de ambas as partes, executivos antigos se espantam com o estilo dos jovens, liturgia do cargo, jamais espere qualquer formalidade, porta sempre aberta, mais baratos, ambiciosos; crescer rápido, fazer fortuna, depois curtir a vida; dispostos a tudo para chegar lá, geralmente não tem família, podem chegar tarde, se formam cada vez mais cedo, várias línguas, emendam MBA, tem perspectiva de crescimento, bem preparados, cresceram diante do chip, criatividade, arrojo, inovação, não tem vícios, querem experimentar tudo, isso injeta dinamismo, vitalidade, agressividade positiva aos negócios, tendem a trabalhar melhor em equipe, mais velhos - conservadores e apáticos, não vai dar certo, ficar parado no tempo. |
| V52 | Você S/A | 16 | Out | 1999 | Temporada de Caça aos estagiários | | Uma pesquisa animadora mostra que os estagiários estão de novo em alta | you não encontra vagas de estagios, empresas estão batendo direto na porta de universidades de primeira linha, visitar quadros destas universidade, estudantes de administração, engenharia, economia, marketing e informática tem mais sucesso, empresas contraram mais estagiários, inglês e boa redação. |
| V53 | Você S/A | 16 | Out | 1999 | Gerenciamento para adolescente | | Curso oferecido pelo Sebrae em MG tem por objetivo formar jovens empreendedores | Jovens profissionais: Adolescentes a partir de 14 anos, preocupado com a educação dos rebentos, Escoal Técnica de Formação Gerencial, plantar a semente do empreendedorismo, incentivamos garotos e garotas a abrir próprio negócio e criar empregos, método da Áustria, saem falando inglês fluente e espanhol. |

| | | | | | | | | |
|-----|----------|-----|-----|------|---------------------------------|----------------------|--|---|
| E54 | Exame | 705 | Jan | 2000 | Estratégia no novo mundo | Darcio Crespi | Guy Kawasaki escreveu um manual para a geração que tem pressa | Jovens profissionais: nome do autor sugere alta velocidade, jeito moloque, questionador, fixação em destruir conceitos de negócios, revolução na velocidade e tecnologia da Internet, curiosos e revolucionários, Regras para Revolucionários, criar seguidores e não consumidores, pensar diferente, inovar, necessidade de liderança, evangelizadores, flexibilidade para mudanças, não se deixar deter por opiniões contrárias. |
| V55 | Você S/A | 24 | Jun | 2000 | Seleção de Juniores | | As empresas formadas nas universidades dão aos estudantes a prática daquilo que aprendem na sala de aula | Jovens profissionais: universitários, praticar o que aprendiam nas aulas, falcitar ingresso no mercado de trabalho, opção mais barata que grandes consultorias, certa resistência no início, espírito empreendedor, possam se dedicar quase integralmente aos projetos, questionam teorias aprendidas e salas de aulas, temos que ser autodidatas, formar rede de contatos que facilita ingresso no mercado, oportunidade de desenvolvimento profissional e pessoal, estudantes na casa dos 20 anos, assume cargos de liderança, ganho de habilidades interpessoais, |
| V56 | Você S/A | 25 | Jul | 2000 | Os novos CEO da Internet | | Quem são, o que pensam e qual o estilo de gestão dos presidentes das empresas virtuais | Jovens profissionais: Improvisação na internet durou pouco, bosn diplomas, experiência internacional, são jovens, vieram de empresas renomadas, tem MBA, perfil procurado aplaudido e desejado, jovens motivados, cheios de idéias, escolas de primeira linha, CEO com cerca de 30 e poucos anos, executivos mais experientes tem vantagens, empresas de Internet não tem história [é tudo novo], eu queria tomar decisões, ser menos protegido, não estar preso na hierarquia, aqui posso aprender com meus erros, constantes viagens, companheiro é o notebook, sentimento de urgência, Internet muda muito rápido, precisam ser empreendedores, aceitar riscos, coordenar várias coisas ao mesmo tempo, entender a velocidade dos negócios, energia sem fim, Harvard, Stanford, Internet - corrida de resistência - maratona. |

| | | | | | | | | |
|-----|----------|-----|-----|------|----------------------------------|--------------------|---|--|
| E57 | Exame | 719 | Jul | 2000 | Memória ou vaga lembrança | Jack London | Espremidos cada vez mais por uma avalanche de informações, os jovens de amanhã já não sabem o que aconteceu ontem | Noções de tempo definitivamente alteradas, homo conectadus, homo analogicus, pesquisa com jovens nascidos em 1982, nunca ouviram falar em Guerra Fria ou União Soviética, MTV e videocassete sempre existiram, que limites de memória somos hoje capazes de administrar, novo ser afogado por camadas cada vez maiores de informação, hiperinformado, melhor ou pior? |
| V58 | Você S/A | 33 | mar | 2001 | Pobre meninos ricos? | | Jovens no comando trazem vitalidade e renovam as empresas. Mas alguns já descobriram que há um preço a pagar. | Jovens profissionais: subindo numa velocidade jamais alcançada por seus pais. Agilidade, velocidade, flexibilidade, aguentem a pressão: mais novos reúnem estas qualidades; formandos cada vez mais cedo, falam mais de uma língua estrangeira, MBA logo depois da graduação, aceitam salários menores, correm mais riscos, mais ambiciosos, menos resistentes a novidades, dominam mais rápido o mundo tecnológico, já nasceram em meio a computadores, guerra por talentos é feroz, resultados, empreendedor, um pouco de insegurança, alçar voos mais altos, nota 5 para a vida pessoal, sozinho, eu não estava totalmente preparado, meio irresponsável, acha que pode tudo, não sabe avaliar muito bem os riscos, emocionalmente imaturo, se acha perfeito, exige energia, ainda não me casei; muito combustível, pouca potência; glamour, sensação inebriante de sucesso, não aguentam a pressão, lidar com a rápida ascensão, solidão, problemas cardíacos, combatitividade, egocentrismo, vaidade, auto-afirmação, chefões arrogantes, história toda de high potencial, precisam se sentir aceitos, falta experiência e maturidade, impetuosidade juvenil, sabedoria dos cabelos brancos, coaching individual, cerca-los de pessoas certas, empresas não vão abrir mãos dos jovens executivos, eles dão resultados muito bons, estão dispostos a pagar o preço. |

| | | | | | | | | |
|-----|----------|----|-----|------|-----------------------------|----------------------|--|--|
| V59 | Você S/A | 32 | Fev | 2001 | Os Líderes de Amanhã | | O que sonham 10 profissionais formados pela mais respeitada faculdade de administração do país | Qualidade de vida, apetite por risco e desafio, conquistar posições, trabalhar no exterior, faixa até 24 mais atingidas pelo desemprego, empresas rigorosas na seleção, ganhar muito dinheiro não é tão importante, buscam trabalho em que possam ter voz ativa, empresas preferem um jovem contestador, 21 a 26 anos, empresas esperam que dêem tudo que podem, aprendam rápido, repetitividade não me agrada, otimismo é unanimidade, assediados pelas grandes empresas, dono da própria carreira. |
| V60 | Você S/A | 35 | Mai | 2001 | Corra até os 40 | Max Geringher | Talento não tem idade. Mas você deve mostra-lo cedo. Ou então corre o risco de entrar na turma do Rubinho. | Jovens profissionais: só ter talento não basta, funcionários prestativos e eficientes, sempre elogiados por suas competências, mas só recebendo ajuste salarial de praxe, idade - fator relevante e preocupante a partir dos 35, se não desabrochou até os 35, não vai desabrochar mais, experiência expressa em cifrões e não em anos de empresas, jovens estupidamente bem preparados, gente que falava três idiomas, nasceu plugada num micro, vários cursos de especialização, vontade enorme de ganhar bem menos do que a gente ganhava, mercado de trabalho canibal, mas empresas precisam de resultados, jovens turbinadosm sem medo de correr risco, saúde intacta para aguentar pressões e longas horas de trabalho. |
| V61 | Você S/A | 41 | Nov | 2001 | Mão Dupla | - | - | Jovens profissionais: estagiário, aprendiz, trainee, se sentiu meio perdido, tutores, treinamento para treinar os trainees, acompanhamento é crítico, entender o trainee, imaturo, arrongantes por insegurança. |

| | | | | | | | | |
|-----|-------|-----|-----|------|-----------------------------|----------------------|---|--|
| E62 | Exame | 733 | Fev | 2001 | Faça seu caminho | Simon franco | Mesmo sendo um estagiário, comporte-se como um executivo | Jovens profissionais: Estagiário, mão-de-obra barata, apreensão em não ser efetivada, hoje o profissional trabalha para o mercado, não para uma empresa, idéia de longa e feliz carreira é parte do século passado, ser indispensável para o mercado, exigências do mundo globalizado, menos segurança, menos regras, menos planejamento de longo prazo, em vez disso - iniciativa pessoal, autodesenvolvimento, capacidade de assumir e superar desafios, jogo de cintura, plano de cargos e salários - comôdo, mas antigo, ousadia, capacidade de trabalho, indenpendentemente do cargo. |
| E63 | Exame | 792 | Mai | 2003 | Talento é subjetivo? | Daniela Diniz | Pesquisa mostra que as empresas não tem idéia do que seja um jovem talento. | Jovens profissionais: jovem talento, meninos e meninas promissores, pesquisa Dom Cabral, tutores dos high potencial não tem treinamento específico para lidar com eles, entre 22 e 25 anos, indivíduos inquietos, questionam regras, se destacam em reuniões, esse aí tem cara de diretor, retenção, ficar 4 ou 5 anos hoje não é pouco, percepção de lealdade mudou, não enxerga organização como projeto para a vida toda, depositam toda expectativa nas costas de um jovem, tratam como se fossem pequenos gênios, param de investir no profissional deixando de dar cursos, programa de trainee - vendido como se em dois anos todos fossem virar gerentes, manter profissionais é uma preocupação, empresas não tem definição do que é jovem talento. |

| | | | | | | | | |
|-----|----------|-----|-----|------|---------------------------------------|----------------------|--|--|
| E64 | Exame | 796 | Jul | 2003 | Vale a pena ter trainee? | Daniela Diniz | Muitas empresas desperdiçam os talentos que se esforçaram tanto para atrair e formar. Se é para investir num programa destes, é melhor fazer direito | Jovens profissionais: multidão de jovens entopem as caixas postais das empresas com currículos, vão se digladiando num torneio da Roma antiga, no fim sobrevivem uma dúzia de heróis, passam a sentir os melhores profissionais do mundo, passam exigir direitos - gerência nos próximos dois anos, guerra por talentos, empresas se preocupam com retenção, não calculam rotatividade, trainees vinham com pretensão muito alta, não tinha gerência para todo mundo, estagiário vem com espírito de aprender, não com ânsia de subir rápido apenas, decepções, empresa promete mundos e fundos, Ambev - perfil agressivo, alta rotatividade, seguem modismo, buscando gênios, competição feroz continua depois da seleção, metas ousadas, questão de sobrevivência - não prêmio, paciência com os jovens, você vai aproveitá-los mesmo? não economize em treinamento, não rotule como profissionais diferenciados. |
| V65 | Você S/A | 109 | Jul | 2007 | Papo de Jovem | - | Evento da Você S/A revela a opinião de profissionais que estão em início de carreira sobre o RH das empresas | Jovens Profissionais: Maior problema é passar nas seleções, jovem quer conhecer ações que se preocupam com o meio ambiente e a comunidade, futuro do planeta, troca intelectual satisfatória, querem empresa que os incentive a desenvolver suas capacidades. |
| E66 | Exame | 829 | Out | 2004 | O milionário mundo das baladas | Alexa Salomão | Para atrair o público jovem, empresas como Vivo, Skol e Coca-cola investem milhões de dólares por ano em megafestas | Jovens consumidores: festas, música, celebridades, tecnologia, esportes, jovens de 15 a 24 anos, adora novidades, espírito de modernidade e irreverência, de olho nos jovens - enorme potencial de consumo, faz compra em shoppings, frequenta bares, danceterias, gosta de shows, lealdade é difícil de ser conquistada, jovem de hoje faz tudo ao mesmo tempo e numa velocidade impressionante, não basta armar um palco, megabaladas com vários eventos e atividades, MTV, moda. |

| | | | | | | | | |
|-----|----------|-----|------|------|---|---------------------------|--|--|
| E67 | Exame | 817 | Maio | 2004 | O que eles fazem com o dinheiro | - | Jovens americanos tem 170 bilhões de dólares por ano para gastar | Jovens consumidores: poder de compra impressionante, jovens tem pouca informação sobre como usar o dinheiro, despesas feitas de maneira impulsiva, jovens afirmam ter muito interesse em fazer compras - Brasil maior taxa de respostas afirmativas, Brasil - carência de estudos comportamentais, compram celular, aparelho de som, videogames e CDs, influenciam gastos dos pais (carro, tv) |
| E68 | Exame | 818 | Jun | 2004 | É legal, é moderno, é cool! | Nelson Blecher | Pesquisa aponta as marcas preferidas pelo principal alvo das empresas, os chamados jovens adultos, com idade entre 18 e 30 anos. | Jovens consumidores: Público que toda empresa sonha em conquistar, movimentam cifra superior a 100 bi, baladeiros e surfistas, marcas referência em modernidade e inovação, classe AB, topo da pirâmide, produtos "cool" - legal, descolado, moderno, original, personalidades "cool", era globalizada, "sensibilidade global" - gostam de consumir marcas estrangeiras, inovação no produto, maciços investimento em campanhas, shows, jovens cada vez mais atraídos por outras bebidas - cerveja e energéticos. |
| E69 | Exame | 836 | fev | 2005 | Os fundamentalistas do liberalismo | Suzana Naiditich | Conheça o instituto gaúcho que prepara jovens empresários para ser seguidores fervorosos da doutrina liberal | Jovens profissionais: sócios ou herdeiros, doutrinados sobre o liberalismo, causa é formar líderes virtuosos que conduzirão empresas e governos melhores, idade inferior a 35 anos, orgulham-se de seus dogmas, disciplina e senso de comunidade, ninguém entra sem convite; jovens empresários se juntando para analisar situações é raro, deve ser incentivado; preceitos: cuidar do corpo, cultivar amizades influentes, agilidade nas decisões, |
| V70 | Você S/A | 86 | Ago | 2005 | Geração Você S/A chega ao poder | Maria Tereza Gomes | - | Jovens profissionais: Sucesso é atingir resultados sem perder amigos, trabalhar no que gostam, engajam as pessoas numa missão, alinhar valores pessoais aos valores da empresa, acredita que deve encontrar sentido no trabalho, empresa lugar de satisfação profissional e pessoal, empresa - local onde aprendemos, crescemos e somos felizes, empecilho - excesso de trabalho formado pela redução das equipes. |

| | | | | | | | | |
|-----|----------|-----|-----|------|--|-----------------------------------|---|--|
| E71 | Exame | 842 | mai | 2005 | A hora da Sucessão | Tiago Lethbridge | Os grandes escritórios enfrentam um desafio antes restrito às empresas - passar o bastão aos jovens | Jovens profissionais: profissionalização da advocacia é fenômeno recente, até uma década atrás escritório passava de pai para filho, estrutura das bancas cresceu, advogado sem cabelos brancos, frustração dos jovens era a carreira mais lenta, estabelecer idade limite para sócios. |
| E72 | Exame | 842 | mai | 2005 | É preciso aprender a lidar com eles | Roberto Guimarães | Para atrair os Echo Boomers, a nova geração americana, empresas têm de reinventar produtos e o jeito de vender | Jovens consumidores: echo boomers, geração Y, empresas tem de reinventar produtos e jeito de vender; mercado atraente, dinheirama, laboratório do que será consumido no futuro, maior proporção de jovens americanos desde a década de 50, entender [seus] hábitos de consumo é um desafio, primeira geração realmente plugada, cresceu com computador em casa, tecnologia incorporada, acostumados a fazer tudo ao mesmo tempo; ausência de comportamento transgressor, fumam e bebem menos, inusitado apreço pelo estudo, relação com pais é menos tensa, filhos felizes com os pais, interessados em viver novas experiências, fascinada com possibilidade de criar próprios produtos. |
| E73 | Exame | 881 | nov | 2006 | Eles querem ser mais herdeiros | Cristiane Mano | A nova geração de acionistas de empresas familiares cada vez mais deixa de trilhar os passos de seus antepassados para seguir o próprio caminho | Jovens consumidores: Seguir próprio caminho, sentia falta de autonomia, passagem de bastão hoje leva em conta desejo e qualificação do herdeiro, peso do sobrenome, descobri que posso ser alguém longe da família, satisfação e alívio, |
| E74 | Exame | 879 | out | 2006 | Garotos do Bilhão | Critiane Correa e Denise Carvalho | Com uma poderosa rede de relacionamentos, a Tarpon faz fortuna ao apostar em ações de empresas em dificuldade | Jovens profissionais: gênios, beirando a arrogância, garoto prodígio, empreendedores, capacidade de trazer resultados, |
| V75 | Você S/A | 100 | out | 2006 | Não faça de seu estagiário uma arma | Fabiana Corrêa | A vítima pode ser você | Jovens profissionais: tirador de cópias sênior, [atitude] não contribui para formar times de sucesso, estagiários vem ganhando prestígio, office-boy de luxo, estagiário não é escravo, indique um mentor, desafios, conhecer as áreas, não deposite confiança excessiva, prioridade é a faculdade. |

| | | | | | | | | |
|-----|-------|-----|-----|------|--|---|--|---|
| E76 | Exame | 875 | ago | 2006 | Geração Digital | Ricardo Cesar | Os consumidores jovens vivem, se divertem e se relacionam online. Como as empresas tentam conquistá-los | Jovens consumidores: consumidores jovens se divertem, se relacionam online, empresas tentam conquista-los. Dinheiro contado no bolso, influência decisiva nas compras da família, serão grupo mais cobiçado pela indústria, representa ruptura essencial, tecnologia é apenas complemento, é vital entender a importância dessa transformação cultural, lidar com elas, relação com jovens consumidores é nova e difícil, importância deles aumentarão, deseja ser único, interage, vida existe em torno da mídia, demandam que conteúdo seja entregue quando eles quiserem, empresas experimentam maneiras diferentes de comunicar e entender anseios destes jovens, opção pela criatividade, estão dispostos a interagir com as grandes marcas, não tem pudores de usar marcas para reforçar identidade. |
| E77 | Exame | 881 | nov | 2006 | Um presidente diferente | Suzana Naiditch | Um rapaz cabeludo, que usa jeans e anéis enormes, torna-se o principal para comando da Marisol | Jovens profissionais: caso raro entre herdeiros, jeans gastos e rasgados, seguindo tendência dos consumidores descolados, estampa arrojada, parte glamourosa, herdeiros são treinados e testados, desempenho. |
| E78 | Exame | 886 | fev | 2007 | A nova face do operário | Suzana Naiditch | Ele tem formação superior, ganhar melhor e fica mais tempo no emprego - é o que mostra um estudo exclusivo de Exame | Jovens profissionais: tem formação superior, ganha melhor, fica mais tempo no emprego, operários antigos faziam sempre absolutamente a mesma coisa, [face] mudou para melhor, elevação de escolaridade trouxe aumento nos ganhos, revolução tecnológica, economia aberta trouxe obrigação de elevar produtividade, raros profissional que já vem pronto. |
| E79 | Exame | 890 | abr | 2007 | Saem os políticos, entram os gestores | Gustavo Paul, José Roberto Caetano, Malu Gaspar e Suzana Naiditch | Eles ainda são poucos. Mas jpa desponta uma nova geração de administradores que usam soluções inspiradas na iniciativa privada para melhorar o serviço público | Jovens profissionais: nova geração de administradores públicos, formação especializada, munidos de métodos de gestão até pouco exclusivos da iniciativa privada, metas, meritocracia, empreendedores de política, assumem papel estratégico. |

| | | | | | | | | |
|-----|-------|-----|-----|------|-------------------------------------|-----------------|---|---|
| E80 | Exame | 894 | mai | 2007 | Os meninos Super Poderosos | Gustavo Paul | Jovens com autonomia garantida por lei, os procuradores do Ministério Público mostram sua força e atravancam a infraestrutura do país | Jovens profissionais: apenas três anos de carreira, casta especial de funcionários públicos superpoderosos, idade média de 29 anos, mas salário de gente grande, quem perde é o país. |
| E81 | Exame | 893 | mai | 2007 | Adolescentes mandam que | Sílvia Mautone | Por que O Boticário entregou o desenvolvimento de uma linha de produtos a um grupo de meninas | Jovens consumidores: jovens lançadoras de tendência em suas escolas, dinheiro contado no bolso, potencial de consumo crescente, não é tão fácil acertar o gosto das garotas, adolescente é mais contraditória que mulher adulta, discurso de rebeldia foi lugar comum; preferem imagens fofas, consumidora que diz uma coisa e faz outra, cintilante é brega. |
| E82 | Exame | 892 | mai | 2007 | O consultor do hip-hop | Tatiana Gianini | Um especialista em rap está ensinando empresas como GM, HP e Samsung a vender para os jovens | Jovens consumidores: GM considerada careta, cultura pop, design moderno, ajuda marcas a se conectar aos adolescentes, ídolos tem conexão direta, jovens não eram atingidos por campanhas mais convencionais, ritmos como o hip-hop dominam cultura pop, atingem jovens de todo planeta, empresas precisam melhorar relação com público jovem. |
| E83 | Exame | 929 | Out | 2008 | A arte de encantar os Jovens | Bruno Toranzo | Artigo discute como as empresas vem atuando de forma a agradar as novas gerações | Jovens consumidores: rejuvenescimento da marca, ícone da juventude, pensar com a cabeça do consumidor, rebeldia comportada, esportes radicais, shows de rock, estilo de vida saudável, consumidores de 12 a 19 anos, adolescentes profundamente ligados a artigos eletrônicos, moda e produtos de higiene e beleza, paitrocínio, diversidade da categoria, quem apostar na imagem do jovem rebelde e conquistador, ávido por se livrar do jugo paterno pode ter uma surpresa, metade não tem admiração por nenhum astro do mundo pop, inovar sempre, internet - é lá que os jovens estão, 80% das compras de um carro novo são decididos pela família, é preciso conhecer linguagens e recursos específicos na internet, consumidor militante, blur generation - padrões de comportamento antes típicos de jovens podem ser observados em faixas etárias superiores, juventude é uma religião. |

| | | | | | | | | |
|-----|-------|-----|-----|------|--|--------------------------------|--|--|
| E84 | Exame | | Mai | 2008 | A geração pós-bolha | Paula Barcelos | Jovens empreendedores aprenderam o mais importante - suas idéias, por melhor que sejam, não vão transformar a velha lógica de que o lucro é fundamental | Jovens profissionais: estilo desleixado, camisetas surradas, jeans velhos e pares de chinelos, conhecimento de tudo que acontece na rede, mantêm contatos globais, fã de Bob Marley, estilo rastafari, fanáticos por computação. |
| E85 | Exame | 914 | Jun | 2008 | As novas caras do vale do Silício | Denise Dweck | Reportagem discute, a partir de um livro, quem são os jovens que acreditaram na internet após a bolha e criaram algumas das principais empresas da web 2.0 | Jovens profissionais: nadam contra a maré, reclusão pouco saudável, metódicos ao extremo, dedicam-se a criação, hora marcada para ver a namorada, determinados desde a infância. |
| E86 | Exame | 914 | Mar | 2008 | Impacientes, infiéis e insubordinados | Márcia Rocha | Assim são os profissionais da chamada Geração Y. Eles desafiam - mais do que nunca - as regras da atração e retenção de talentos nas grandes empresas. | Jovens profissionais: pressa de acumular experiências profissionais, "pelotão de elite", geração Y - jovens de 18 a 34 anos, chegando aos primeiros postos de gerência, menos pacientes, menos fiéis, não se importam com certos protocolos de hierarquia, cresceram conectados a Internet, filhos de pais dedicados a carreira, culpados pela pouca dedicação, acostumados a respostas rápidas, informalidade, empresa útil para construção da carreira, líder com as características intratáveis a primeira vista é um desafio, renovar vínculos com a geração Y, tentando entender suas características, fiéis a projetos, impaciência, sobrenome corporativo não exerce mesmo fascínio, mudança de valores, imagem da empresa em segundo lugar, querem chance de novos desafios, evasão programas de trainee, crescimento rápido, guerra de talentos, planejamento de carreira mais transparente, forçados num mundo informal e rápido, informalidade não bem vista pela alta cúpula, terão de aprender a lidar com esses jovens, informalidade não é insubordinação, |
| E87 | Exame | 923 | Jul | 2008 | Tempo de Casa não vale nada | Jack Welch e Susy Welch | Jovens da geração Y: eles não querem esperar | Jovens profissionais: pouca paciência com esse tipo de liturgia, não existe mais essa coisa de "tempo de casa", guerra pelos melhores talentos, desempenho - ampliação das responsabilidades de função, procure promover o mais cedo possível o candidato da casa, meio rápido de atrair gente competente, jovens oficiais estão dispostos a se mudar para qualquer parte, |

| | | | | | | | | |
|-----|----------|-----|-----|------|----------------------------------|------------------------|--|---|
| V88 | Você S/A | 127 | Jan | 2009 | De cara nova | Fabiana Corrêa | A multinacional Procter e Gamble dona de marcas como Gillete e Pampers muda de ares para não perder talentos de sua preciosa Geração Y | Jovens profissionais: preciosa geração Y, carreira internacional e estabilidade, jovens esparramados no sofá, não querem passar a vida na mesma empresa, metade nem quer deixar o país, melhores disputados a tapa, sala de videogame e totó, ritmo de carreira atrativo, jovens tem visão mais imediatista de carreira, temos que ouvi-los, querem horários flexíveis e desempenhar tarefas que tenham significado pessoal, ansiedade, usando jeans, conectados a tudo. |
| E89 | Exame | 952 | Set | 2009 | Empreender carreira virou | Márcio Juliboni | - | Jovens profissionais: recém-formados, melhores universidades do país, qualificados, 18 a 34 anos, empreender por opção, não por necessidade, alteração do perfil empreendedor, empreendedorismo de qualidade, inovação, dinamismo econômico, geração Y - talhada para contestar muitos dos velhos valores corporativos, criados sob a égide do mundo digital, repertório de informações incomparavelmente maior, impaciente, volúvel, insubordinado, querem administrar projetos com os quais se identificam, consultoria, fazer o que gosta do jeito que gosta, para atrair talentos devem fazer empreendedores internos, administração de empresas, falta de experiência prática de gestão, boa formação teórica, inexperiência, gastam mais tempo na elaboração do projeto, menos credibilidade para levantar dinheiro. |
| V90 | Você S/A | 135 | Set | 2009 | Daqui não saio | Gabriel Penna | Com menor interesse dos jovens por carreira no exterior, multinacionais carregam em argumentos para recrutar expatriados. | Jovens profissionais: jovens conhecem o exterior desde cedo, tecnologia lhes permite conhecer o mundo, nova realidade: evoluir sem deixar o país, carreira internacional caiu de segundo para nono lugar, jovens esperam movimento mais rápido de carreira, |

| | | | | | | | | |
|-----|----------|-----|-----|------|---|---------------------|---|--|
| E91 | Exame | 946 | Jun | 2009 | Depois do Primeiro Choque de Realidade | Márcia Rocha | Como a crise mudou o perfil dos impacientes e inféis executivos da chamada geração Y | Jovens profissionais: impacientes, infiéis, insubordinado, pressa de subir na carreira, geração Y conclui graduação em uma fase de rápida expansão econômica, mudanças socioculturais, contexto de alta disputa por profissionais; conectados a Internet, fidelidade a empresa nem pensar, um tanto insubordinados; valorizam a transparência, muito questionadores. Crise: baixar a bola, choque de realidade, mudança de postura, segurar ansiedade; oportunidade para ganhar competências, jogo de cintura, capacidade de negociação, capacidade de improvisação e raciocínio rápido; vai fazer-los amadurecer; aproximar-se dos jovens, entender melhor o perfil desta geração, |
| V92 | Você S/A | 137 | Nov | 2009 | Carentes de Feedback | Elisa Tozzi | Os jovens querem avaliação de desempenho constante. Saiba como conversar com esta turma | Jovens profissionais: Geração Y, só obedece a pessoas que admira, trabalham com mais entusiasmo e criatividade, menos cerimoniosos; consumidores voraz de <i>feedback</i> , querem saber o que fazer para crescer na carreira, precisam se sentir seguros, é preciso conversar sempre com os jovens; <i>feedback</i> formal não é suficiente; <i>feedback</i> precisa ser preciso, direto e bem embasado; liderança está mudando, gestores aceitam opiniões. |

| | | | | | | | | | |
|-----|----------|-----|-----|------|----------------------------------|---|---|---|---|
| V93 | Você S/A | 135 | Set | 2009 | Imediatistas Irreverentes | e | Ana Paula Kuntz e Fabiana Corrêa | Imediatistas e irreverentes, os representantes da Geração Y chegam ao mercado de trabalho para mostrar que falta de cerimônia pode ser excesso de competência | Jovens profissionais: Imediatistas, irreverentes, amigo do chefe, não adapta discurso, prova de que competência não depende de formalidades, igual para igual, não basta autoridade do cargo, respeito ligado a talento e habilidades dos profissionais; comportamento igual ao da casa dos pais; acostumados com internet e computador, acham que podem reverter facilmente o que fizeram; não fazem tanta questão do emprego, medo desapareceu pelo respeito; não tem dimensão das consequências de seus erros; não podemos abrir mão dos jovens, são inovadores, rápidos, atualizam a gestão, programa para conflitos de gerações; <i>feedback</i> precisa ser diferente, gerentes vem sendo preparados para lidar com os jovens, lugares democráticos, resposta rápida, rapidez na movimentação das carreiras; passa um pouco de arrogancia e impaciência aos chefes; querem fazer coisas novas, liderar, não são bons no <i>feedback</i> , sem paciência. |
| E94 | Exame | 970 | jun | 2010 | A garotada é quem manda | | Ana Clara Costa | Como o grupo gaúcho Unicasa, dono das marcas de móveis sob medida Dell Ano, Favorita e New, montou uma frenética linha de produção de trainees para sustentar a expansão de sua rede de lojas | Jovens profissionais: linha de produção em massa de novos profissionais, alicerce para expansão nos negócios, substitui diretores com funcionários bem mais jovens para tornar a área mais agressiva e motivar as pessoas, cultura de metas arrojadas, política de bônus agressiva, meritocracia. |

| | | | | | | | | |
|-----|-------|-----|-----|------|--------------------------------------|---------------------|---|---|
| E95 | Exame | 860 | Jan | 2010 | No topo antes dos 40 | Melina Costa | <p>Como um pequeno grupo de jovens executivos conseguiu furar o bloqueio e chegar - meteoricamente - à presidência de algumas das maiores empresas do Brasil.</p> | <p>Jovens profissionais: grupo restrito, homens de negócios que chegam ao topo da hierarquia antes de completar 40 anos, média de idade presidentes 50 anos, crise colaborou para distanciar os jovens, idade média dos presidentes subiu em 2008, algo que não acontecia desde o início do século, é preciso ter experiência, é necessário mais que boa formação acadêmica e dedicação incansável ao trabalho, sujeitos extremamente competitivos, impacientes, geração Y, comando de uma cia exige mais que habilidades técnicas e currículos internacionais, necessário liderança, capacidade de formar e entusiasmar equipes, discernimento para distinguir o que realmente é importante, geração Y tem pressa, nem sempre estão prontos para gerir o pessoal,</p> |
| E96 | Exame | 963 | Mar | 2010 | O poder nas mãos da geração Y | | <p>A pesquisadora do Hay group diz que 20% dos jovens com menos de 30 anos que trabalham nas empresas brasileiras já ocupam cargos de liderança.</p> | <p>Jovens profissionais: Geração Y, ascensão mais veloz, muito mais acesso a informação mais cedo, bagagem diferenciada de formação, domínio de idiomas, uso de novas tecnologias, empresas de tecnologia, interdependentes, tendem a trabalhar melhor em equipe do que seus antecessores, demanda maior por avaliações de desempenho, relação mais informal com superiores, respeitam liderança que considerem inspiradora e legítima, mais velhos questionam qualidade e comprometimento, ansiosos para galgar posições, oportunidades de aprendizado, radar ligado dentro e fora da Cia.</p> |

| | | | | | | | | |
|-----|----------|-----|-----|------|--------------------------------|--------------------|--|---|
| V97 | Você S/A | | Out | 2010 | A construção do líder Y | César Souza | O modelo tradicional e liderança está ruindo. O desafio agora é engajar talentos inquietos em empresas engessadas | Jovens profissionais: geração Y, inquietos, empresas engessadas, eles tem pressa, necessidade de reconhecimento, curiosidade, informalidade, criatividade, fiel a causas, exige educação pelo exemplo; engajar talentos é um instigante desafio; novas tecnologias, novas configurações de mercado; líder Y, independente da data de nascimento; apagão de liderança, predominam os chefes, faltam sucessores preparados, necessidade de reinventar o pensamento e a ação; ofereça às pessoas um significado na vida, faça mais que o combinado. |
| V98 | Você S/A | 139 | Ago | 2010 | Orientação desde cedo | Elisa Tozzi | Passar por processos de coaching desde o primeiro emprego ajuda jovens profissionais a ter mais autoconhecimento e tranquilidade para crescer na carreira. | Jovens Profissionais: trainees, coach, traçar perfil, jovens talentos, barrar ansiedade, amadurecer emocionalmente, estimular o autoconhecimento, diminui chances de errar no planejamento da carreira (e da vida), pouca idade, baixa vivência corporativa, sentir-se segura sobre as decisões, programas também trazem altos ganhos para a empresa, todos podem fazer. |