

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

LUCIANO HENRIQUE TRINDADE

OS SENTIDOS DO TRABALHO PARA O JOVEM DA NOVA CLASSE MÉDIA

SÃO PAULO - SP

2013

LUCIANO HENRIQUE TRINDADE

OS SENTIDOS DO TRABALHO PARA O JOVEM DA NOVA CLASSE MÉDIA

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais

Orientadora: Prof. Dra. Maria José Tonelli

SÃO PAULO - SP

2013

TRINDADE, Luciano Henrique, 1974-

Os Sentidos do Trabalho para o Jovem da Nova Classe Média / Luciano Henrique Trindade - 2013.

121 p.

Orientadora: Maria José Tonelli

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Jovens - Emprego - Brasil. 2. Mercado de trabalho - Brasil. 3. Jovens - Percepção. 4. Classes sociais. I. Tonelli, Maria José. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título

CDU 331.96

LUCIANO HENRIQUE TRINDADE

OS SENTIDOS DO TRABALHO PARA O JOVEM DA NOVA CLASSE MÉDIA

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais

Aprovado em: 26/06/2013.

Banca examinadora:

Prof. Dra. Maria José Tonelli

FGV-EAESP

Prof. Dr. Rafael Alcadipani da Silveira

FGV-EAESP

Prof. Dra. Ana Silvia Rocha Ipiranga

UECE

Dedico esta dissertação à minha amada esposa Cristiane e ao meu filho Ricardo, fruto do nosso amor.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por minha vida.

À minha orientadora, Profa. Dra. Maria José Tonelli, cujo exemplo transcendeu o papel da orientação, constituindo-se em uma verdadeira mentora que dá o caminho ao aprendiz e permite que ele o percorra.

Ao Prof. Dr. Rafael Alcadipani pelos precisos conselhos, por estar sempre disponível, pela força inspiradora e pelo exemplo de competência científica.

À Profa. Dra. Maria Ester de Freitas pelo apoio e inestimável incentivo.

A todo Corpo Docente da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, cujos professores são exemplos de dedicação a uma educação contemporânea e libertadora. Ser educador ou educadora é “construir cabeças” que percebam que podem transformar as suas vidas e a de outras pessoas, como Paulo Freire dizia: o indivíduo deve “saber” sua realidade, para só então transformá-la.

Aos professores participantes de minha banca de qualificação, Prof. Dr. Germano Glufke Reis e Prof. Dr. Miguel Pinto Caldas, cujas preciosas contribuições auxiliaram a ajustar os caminhos desta dissertação.

À Prof. Dra. Ana Silvia Rocha Ipiranga que gentilmente aceitou o convite para participar de banca de defesa desta dissertação e deslocou-se desde a “Terra da Luz” para avaliar o presente trabalho.

Aos professores da FEA/USP, em especial a Prof. Dr. Tania Casado e ao Prof. Dr. Joel Dutra, pelas valiosas informações, pela disposição em ajudar e pelo exemplo pessoal.

Aos meus companheiros do curso, mestrandos e doutorandos, cujo apoio mútuo foi fundamental no transcorrer desta jornada. Fica meu voto de sucesso em suas empreitadas profissionais e acadêmicas.

Aos colegas da Universidade Nove de Julho que foram grandes incentivadores para que eu avançasse em minha progressão acadêmica e para que pudesse viabilizar esta conquista e, em especial, ao Prof. Marcelo Neves Gonçalves pela imensurável atenção, em todas as horas.

A CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, cujo apoio financeiro permitiu a realização desta pesquisa.

Minha eterna lembrança aos meus pais (*i.m*) e a minha tia Yolanda (*i.m*), não existem palavras suficientes para expressar minha gratidão.

Finalmente à minha família, agradecendo pela compreensão, apoio e me desculpando pela ausência, pelas noites mal dormidas e demais adversidades decorrentes da profissão docente.

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende”.

Leonardo da Vinci

RESUMO

O estudo do jovem, sobretudo no contexto nacional, é relevante em face de constituírem mais de 52 milhões de indivíduos, em torno de 31% da população brasileira. No campo da Administração, ainda, são poucas as pesquisas sobre este grupo tão representativo, tanto no meio acadêmico quanto empresarial. A literatura, sobretudo de autores estrangeiros, segmentou os trabalhadores de forma etária e lhes atribuiu características relativamente homogêneas: as “gerações”. A estas reflexões, buscando alinhar esta pesquisa a temas relevantes, no contexto nacional, surgiu o interesse em estudar o estrato da nova classe média. O estudo da base da pirâmide e dos estratos emergentes vem sendo valorizado, tanto no contexto global, quanto nacional. Ao estudar o jovem deste estrato emergente, é possível verificar se estamos tratando de um grupo homogêneo, como sugere a literatura, ou se há peculiaridades que diferenciam este grupo dos demais. Com este cenário em vista, temos enquanto objeto de pesquisa, explorar quais os sentidos do trabalho para o jovem da nova classe média. Através de pesquisa de campo, com coleta de dados por meio de grupos focais, os resultados trazem luz aos aspectos sobre o que dá sentido, ou não, ao trabalho para o jovem da nova classe média. Os resultados demonstram que os jovens da nova classe média têm características bastante distintas do que se vem dizendo a literatura vigente sobre a “homogênea Geração Y”, pois trata-se de um jovem cujo trabalho é central em sua vida, busca carreiras tradicionais, deseja ser ouvido pelas organizações onde trabalham, não é orientado para o consumo, tem pouca afinidade com tecnologia, veem a educação como forma de mudar de vida, tem um ritmo de vida extremamente estafante e constituem uma classe trabalhadora nova e inexplorada.

Palavras-chaves

Jovens, Sentidos do Trabalho, Classes Sociais, Nova Classe Média, Grupos de Foco

ABSTRACT

The study of the youth, especially in the national context is relevant, because consists in more than 52 million people, about 31% of Brazilian population. In the field of management, there are few studies on this so representative group and the business seems avid for information that helps to integrate this group in their organizations. The factors that youth consider making sense, or not, in work have not been explored. In fact, the literature, especially foreign, divided the workers into age groups and assigned them a relatively homogenous characteristics: “the generations”. Considering these reflections seeking to align this research to a national context, was determined the interested in studying the stratum of the new middle class. Today a study of the base of pyramid and of the emergent strata is being valued, both within the global and national levels. By studying this youth of this emergent stratum, it is possible to check whether we are dealing with a homogeneous group, as suggested by the literature, or if there are peculiarities that distinguish this group from others. With this scenario in mind and overlapping these concerns, the objective of the research was to explore what is the meanings of labour for the youth of the new middle class. Through field research, collecting data using focus groups. The results bring light on the aspects that makes sense or not about labour for the new middle class youth. They show that the new middle class youth have characteristics very different to what has been said about the "homogeneous Generation Y": a youth man whose work is central in his life, wants to be heard in organizations where he works, seeks traditional careers, is not consumption-oriented, has little affinity with technology and sees education as a way to change his life, has an extremely exhausting rhythm of life and constitutes a new and unexplored working class

Keywords

Youth, Meanings of Labour, Social Classes, New Brazilian Middle Class, Focus Groups

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: TRABALHOS NACIONAIS SOBRE JOVEM NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO (2001-2012).....	33
FIGURA 2: LINHA DO TEMPO DAS GERAÇÕES HISTÓRICAS.....	41
FIGURA 3: PERFIL DOS PARTICIPANTES DOS GRUPOS DE FOCO	84

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: PERFIL DOS PARTICIPANTES DOS GRUPOS DE FOCO.....	83
---	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: DIFERENTES DELIMITAÇÕES ETÁRIAS DA JUVENTUDE.....	22
TABELA 2: POPULAÇÃO TOTAL E ECONOMICAMENTE ATIVA NO BRASIL	24
TABELA 3: EVOLUÇÃO DO CONCEITO SOBRE GERAÇÕES	36
TABELA 4: GERAÇÕES E OS FATORES HISTÓRICOS, ECONÔMICOS E CONTEXTUAIS NO CONTEXTO NACIONAL.....	48
TABELA 5: GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO: COMPORTAMENTOS, PONTOS FORTES E FRACOS.....	54
TABELA 6: GRUPOS DE FOCO REALIZADOS E NÚMERO DE ENTREVISTADOS....	80
TABELA 7: CATEGORIAS E SUBTEMAS	88

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 15

AOM - *AMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT*, 15

CAPES - COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR, 15

ECA - ESTATUTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE, 21

HRM – *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 15

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 21

MOW - *MEANING OF WORK*, 59

NCM - NOVA CLASSE MÉDIA, 97

PEA – POPULAÇÃO ECONOMICAMENTE ATIVA, 23

PNAD - PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRA EM DOMICÍLIOS, 61

UNESCO - *UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION*, 20

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
CAPÍTULO 1: O JOVEM E A JUVENTUDE	19
1.1. UM CONCEITO EM PERMANENTE TRANSFORMAÇÃO	19
1.2. UMA REVISÃO DAS PUBLICAÇÕES NACIONAIS, EM ADMINISTRAÇÃO, SOBRE O JOVEM	25
1.3. FRONTEIRAS DA JUVENTUDE: GERAÇÕES E CONFLITOS.....	35
CAPÍTULO 2: O TRABALHO E O JOVEM.....	56
2.1 CLASSES, ESTRATOS SOCIAIS E A “NOVA CLASSE MÉDIA”	ERRO!
INDICADOR NÃO DEFINIDO.	
CAPÍTULO 3: METODOLOGIA.....	73
CAPÍTULO 4: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS	88
CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
REFERÊNCIAS	107
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	119
APÊNDICE B – DADOS SINTÉTICOS DOS PARTICIPANTES DOS GRUPOS DE FOCO	120

INTRODUÇÃO

O propósito desta primeira seção é situar o campo de estudo, o tema, a pergunta de pesquisa e apresentar a estrutura desta dissertação. Contudo, faz-se necessário relatar algumas informações precedentes ao estudo empírico para situar o leitor quanto aos processos que levaram a escolha do tema e como se chegou à pergunta que o presente trabalho se propõe a tratar.

No primeiro semestre de 2012, o Professor Dr. Rafael Alcadipani sugeriu como tema relevante de pesquisa a questão dos “Sentidos do Trabalho”. Partindo desta proposta era necessário verificar o que se vinha pesquisando sobre o tema no campo do Trabalho e, de uma forma mais abrangente, no campo da Gestão de Pessoas, buscando verificar as lacunas, temas de interesse e seu estado da arte. Ao longo do segundo semestre de 2012, ainda na fase que antecedeu a realização desta dissertação, foi realizada uma extensa revisão bibliográfica das contribuições na última década, no campo da gestão de pessoas, observando os principais periódicos nacionais e internacionais em Administração. Esta revisão, que sinteticamente apresentamos a seguir, trouxe uma variedade de possibilidades a estudar.

O “estado da arte” ou “estado do conhecimento” pode ser definido como o trabalho de caráter bibliográfico, cujo objetivo é mapear e discutir o que está a ser feito, atualmente, no campo em estudo. Segundo Creswell (2010), a determinação do Estado da Arte é uma das partes mais importantes de todo trabalho científico, uma vez que faz referência às descobertas propostas no paradigma científico, acerca do assunto pesquisado, evitando que se perca tempo com investigações desnecessárias, com vistas a auxiliar na melhoria e desenvolvimento de novos postulados, conceitos e paradigmas. Para identificar o estado da arte em Gestão de Pessoas, especificamente, sobre a questão dos Sentidos do Trabalho, buscou-se informações nos principais serviços de indexação disponíveis, tanto nos multidisciplinares como: ISI – *Institute of Scientific Information*, EBSCO, *ProQuest*, *Elsevier’s Scopus* e *Science Direct* e nos regionais SciELO e REDALYC, para identificação de artigos que, nos últimos dez anos, trouxessem referências que poderiam constituir tendências na área de gestão de pessoas. A pesquisa realizada na base “*Web of Knowledge*” da *Thomson Reuters*, que reúne mais de dez mil periódicos acadêmicos, apresentou 39641 artigos com a palavra-chave *Human Resources*, sendo 29 associados, também, a palavra futuro e 23 a palavra tendências. A base ProQuest apresentou 18310 artigos sobre *Human*

Resources, dos quais 20 associados também utilizam a palavra futuro e 37 para a palavra tendências. Para a seleção dos periódicos internacionais, utilizou-se o *Journal Citation Reports* (THOMSON REUTERS, 2011), que fornece um meio sistemático e objetivo de avaliar os periódicos de pesquisas, oferecendo uma perspectiva para a avaliação e comparação de periódicos, no qual estabeleceu um padrão para a academia, no Brasil e no mundo. A combinação dos fatores de análise gera um índice bibliométrico chamado “Fator de Impacto”, quanto maior este fator, melhor a avaliação do periódico. Baseando-se no “Fator de Impacto”, selecionamos as publicações do *American Academy of Management* (AOM), com destaque aos periódicos *Academy of Management Review* e *Academy of Management Journal*, cujos fatores de impacto – 6,169 e 5,608 respectivamente - são os mais altos dentre as revistas tematizadas em administração. Nas bases da *AOM Online*, foram identificados 558 artigos relacionados a recursos humanos nos periódicos pesquisados. Além dos periódicos da AOM, foram selecionados ainda quatro periódicos em Administração, ancorados na área de Recursos Humanos, com os maiores Fatores de Impacto: O holandês *HRMR – Human Resource Managment Review*, o americano *HRM – Human Resource Management* e os ingleses *HRMJ - Human Resource Management Journal* e *IHRMJ - International Human Resource Management Journal*. Os fatores de impacto destes periódicos são, respectivamente, 2,375; 1,516; 1,388 e 1,043. Dos periódicos europeus foram observados os artigos na *HRMR* do volume 11, Issue 4 até o volume 22, Issue 3, incluindo um número, especialmente, dedicado às tendências em gestão de pessoas (junho de 2009); do *HRM* volume 40, Issue 1 até o volume 51, Issue 3 e do *HRMJ* do volume 11, Issue 1 até o volume 22, Issue 2. Para a seleção dos periódicos nacionais utilizou-se a Qualis, que é o resultado de um conjunto de procedimentos utilizados pela CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - para a aferição da qualidade dos artigos e de outros tipos de produção e, conseqüentemente, da qualidade dos periódicos científicos. Segundo Barreto *et al.* (2010), essa estratégia vem sendo comumente adotada em levantamentos bibliográficos. Foram observados os principais periódicos nacionais em Administração, estratificados com classificação A1, A2 e B1 no triênio 2009 a 2012, cujos fatores de impacto estão acima de 1,300. Destes foram selecionados os periódicos: *RAC - Revista de Administração Contemporânea*; *RAE*; *RAUSP-e* e *Revista de Administração da FEA-USP*. Além dos periódicos, foram consultados os anais de eventos da ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração: *EnANPAD*, *3E*, *EMA*, *EnADi*, *EnAPG*, *EnEO*, *EnEPQ* e *EnGPR*, este último específico em Gestão de Pessoas, que também vem sendo

considerado por pesquisadores que trabalham com revisão da literatura em administração (BARRETO *et al.*, 2010; TONELLI; CALDAS, 2004; WOOD JR., 2005). As conclusões desta revisão indicaram que a principal preocupação neste campo, refere-se a como o RH pode conseguir seu lugar, em nível estratégico, nas organizações, tanto internacionalmente conseguir seu lugar no nível estratégico das organizações, tanto internacionalmente (BREWSTER, 2004; LENGNICK-HALL *et al.*, 2009; OLIVEIRA, A M B, 2011; ROEHLING *et al.*, 2005; ULRICH; YOUNGER, 2008), quanto no contexto nacional (FISHER; ALBUQUERQUE, 2001; LACOMBE; TONELLI, 2001). Por conta disso, a própria aproximação do RH com a Estratégia faz com que profissionais e pesquisadores direcionem seus olhares para o futuro. Afinal, a essência de estratégia é o exercício preditivo que reduz a ansiedade gerada pela incerteza e auxiliam pessoas e instituições em preparar-se para as mudanças de paradigma que estão por vir (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Diferentes possibilidades foram apresentadas e discutidas com a banca de qualificação, que recomendou que se desse foco a uma das lacunas encontradas e, naturalmente, emergiu a questão da integração dos jovens no ambiente de trabalho (Barreto *et al.*, 2010; SHRM, 2011).

O estudo do tema “Sentidos do Trabalho do Jovem” se justifica na medida em que a relação entre juventude e trabalho é fundamental para a compreensão de uma sociedade, tanto nas relações estabelecidas com o presente, quanto por suas potenciais transformações futuras. Ao estudar a juventude, podemos entender quais os sentidos que tais sujeitos dão ao trabalho, no sentido de inferir sobre as novas configurações das relações sociais e verificar peculiaridades deste estrato no meio corporativo.

A literatura disponível sobre a juventude, revisada no Capítulo 1, se baseia preponderantemente em estudos internacionais e apresenta muitas generalizações, como as relacionadas ao seu ritmo em face de mudança, interatividade, rapidez no acesso à informação e entendimento do mundo (RUMBLESBERGER, 2011).

Buscamos, então, contextualizar nosso estudo dentro do panorama nacional, pois o último senso demográfico brasileiro (IBGE, 2010), afirma que os jovens, com até 24 anos de idade, correspondem a 21% da população economicamente ativa e somam quase 20 milhões de indivíduos. Outro estrato que vem ganhando a atenção dos pesquisadores e da

sociedade é a “nova classe média”. Trata-se de um estrato social emergente e pouco pesquisado, sobretudo no contexto do trabalho. A revisão da bibliografia da última década, em administração, sobre juventude, nos periódicos nacionais que apresentamos (vide item 1.2), demonstra um interesse crescente dos pesquisadores pelo tema “jovens”, mas há raridade de estudos sobre a base da pirâmide ou deste estrato emergente, amplamente conhecido como “nova classe média”.

O estudo da base da pirâmide¹ e dos estratos emergentes é um tema crescentemente valorizado, tanto no contexto global quanto nacional (MATTOSSO, 2010; PRAHALAD, 2005; VACHANI; SMITH, 2008; VISWANATHAN; ROSA; HARRIS, 2005). No Brasil, somente a classe C deve reunir quase 120 milhões de pessoas até 2014 e, ao comparar os dados de 2011 com 2003, observa-se que em período inferior a uma década, houve um incremento de quase 40 milhões de pessoas nesta classe (FGV/CPS, 2012). No entanto, apesar do interesse pela classe C, a revisão de literatura mencionada, anteriormente, não apresentou estudos sobre o sentido do trabalho neste segmento.

Tendo em vista este cenário, mostrou-se relevante o estudo dos “sentidos do trabalho do jovem da nova classe média”, visto que o tema demonstra ser de interesse tanto acadêmico quanto empresarial. Esta pesquisa pode trazer novos elementos para a discussão, apresentando novos direcionamentos aos estudos relacionados à formação e inserção profissional dos jovens, expectativas de carreiras, conflitos intergeracionais, entre outros.

Isto posto, o objetivo principal deste trabalho é o de compreender os significados e os sentidos do trabalho para os jovens da “nova classe média”. Deste objetivo derivam os secundários que pretendemos discutir: (1) que características o trabalho deveria apresentar, a fim de ter um sentido para estes jovens; (2) aproximações ou distanciamentos entre estes jovens e o que se vem dizendo, de forma homogênea, da chamada “Geração Y”?; e (3) Quais aspectos deste jovem um empregador deve levar em consideração para integrá-lo ao ambiente de trabalho?

¹ Quando a base da pirâmide é referenciada, trata-se da pirâmide ou gráfico da teoria social de Pareto. Vilfredo Pareto, durante seus estudos na área de economia sobre distribuição de renda, e descobriu que 80% da riqueza estava concentrada em cerca de 20% da população.

Nesse sentido, o trabalho foi dividido nos seguintes capítulos:

O Capítulo 1: O Jovem e a Juventude – revisa aspectos sobre o estrato demográfico “jovem”. Apresenta reflexões quanto a diversidade na conceituação de juventude, apresentando ainda uma revisão dos trabalhos nacionais sobre o tema, na última década.

O Capítulo 2: O Trabalho e o Jovem – tem o objetivo de comentar, à luz da literatura, a relação do jovem com a dimensão do trabalho, abordando também os conceitos de classe e estrato social, sobretudo ao estrato conhecido como “nova classe média”, que é objeto de estudo na parte empírica subsequente.

O Capítulo 3: Metodologia – apresenta os caminhos metodológicos utilizados, desde a explicação da concepção filosófica adotada, tipos de abordagem e procedimentos para coleta e análise dos dados, com especial atenção às vantagens do uso de grupos de foco como meio de coleta de dados sobre fenômenos sociais.

O Capítulo 4: Análise e Apresentação de Resultados – consolida os resultados dos dados coletados justamente com a análise dos mesmos, no qual são destacados os aspectos mais relevantes que foram encontrados.

Finalmente, são apresentadas nossas considerações finais, com base nos dados teóricos e empíricos da pesquisa, são realizadas reflexões, inferências e propostas de futuras pesquisas decorrentes destas conclusões.

CAPÍTULO 1: O JOVEM E A JUVENTUDE

A temática do jovem, talvez, seja tão antiga quanto à existência do próprio homem e referências são encontradas em textos muito antigos como nos de Vedas², na Bíblia e nos debates filosóficos gregos. Contudo, a questão da juventude ressurgiu como tema de interesse e vem sendo prestigiada desde a virada do milênio não sendo poucas as publicações que a abordam, principalmente, nos magazines que retratam o cotidiano da sociedade (KEHL, 2004). Contudo, a leitura a respeito deste tema nos leva a diferentes conceitos. A Academia Brasileira de Letras (2008) atribui como significado da palavra jovem, aquele “que é moço, que está na juventude” e especifica esta juventude como “a fase que começa na adolescência e termina na vida adulta”. Estas definições diferem tanto no que vem sendo tratado pela mídia quanto no senso comum. Até mesmo sob a perspectiva da produção acadêmica, não se encontra consenso quanto à delimitação da figura do jovem. Pesquisando, por exemplo, as palavras: jovem, juventude, geração e gerações nas publicações dos eventos da ANPAD, na última década, verifica-se uma variedade de delimitações tão extensas quanto o número de artigos publicados. As leituras temáticas nos levam a concluir que existem diversos conceitos para a juventude, mais ainda, existem diferentes juventudes. Nesse sentido, ao longo deste capítulo serão retomados conceitos de geração e juventude, a partir das ciências sociais, na tentativa de delimitar melhor a que se referem estes termos e buscando identificar se há aspectos característicos que os marquem.

Outro conceito diretamente relacionado ao tema tratado nesta pesquisa, refere-se à questão da geração. Não há como pensar em juventude sem pensar em gerações (MANNHEIM, 1982). Uma vasta literatura aborda a questão das gerações, das “novas” gerações e do conflito entre “novas” e “velhas” gerações. Muito embora diversos autores abominem esta “rotulagem geracional”, não é possível deixar o tema ao largo dessa discussão, senão por outro motivo que a maciça veiculação do conceito pela imprensa e até por consultorias empresariais. Logo, ao longo deste capítulo, se pretende tratar a questão das gerações, sua demarcação temporal, também conhecida como marcos geracionais, às peculiaridades do contexto nacional e, ainda, a questão do relacionamento intergeracional e seus conflitos, dentro e fora do ambiente de trabalho.

² Os Vedas se tratam das mais antigas escrituras do hinduísmo.

1.1. UM CONCEITO EM PERMANENTE TRANSFORMAÇÃO

A Sociologia assim como todo o campo das Ciências Sociais não apresentam consenso em torno do conceito juventude. Embora haja uma extensa multiplicidade de significados atribuídos a este conceito, observa-se que, recorrentemente, o ponto de partida de diversos trabalhos se baseia em postulados demográficos. De fato, a tentativa de compreender os indivíduos a partir de suas diferenças etárias é antiga e remonta à antiguidade (FOUCAULT, 2004; LEVI; SCHMITT, 1996). Durante a Idade Média, observou-se o uso concomitante de duas classificações para referenciar-se à questão da idade: uma profana, que vislumbrava as divisões etárias relacionadas às estações do ano e outra erudita, que seccionava a vida em seis momentos distintos: *infantia*, *puertia*, *adulescentia*, *juventus* e *virilitas* (LEVI; SCHMITT, 1996). Foucault (2004) aponta que, ainda na Grécia antiga, houvera a quebra do paradigma do comportamento marcado pela idade, passando a dar lugar às idiossincrasias. “Ora, diz Sêneca,[...] não posso estar de acordo com as pessoas que repartem suas vidas em fatias e que não têm a mesma maneira de viver conforme estejam em uma ou outra idade” (2004, p. 136). Até o início do século XIX o que vigorava era uma visão formada ao longo do século XVII, de uma juventude associada à rebeldia. A juventude, nos finais do século XIX, era entendida como um período crítico em que o florescimento da sexualidade e do caráter narcisista do indivíduo necessitaria de um acompanhamento intenso e deveria ser amparada por instituições que promovessem sua educação e controle. Citando a opinião médica, à época, certamente reforçaram o estereótipo do jovem rebelde “a adolescência, além de ser um perigo para o indivíduo é, também, um perigo para a sociedade. Em busca de si mesmo o adolescente é narcisista: ele procura sua imagem moral e física. Sente-se fascinado pelo espelho (...). Além disso, o desejo sexual do adolescente o conduz à violência, à brutalidade e até ao sadismo. (...) ele aprecia a violação e o sangue” (LEVI; SCHMITT, 1996, p. 163)

Uma definição da atualidade para a juventude é a adotada pela UNESCO, concebida na Conferência Internacional sobre a Juventude, em 1964, com vistas a explicar que o termo juventude designa um estado transitório, uma fase da vida humana de começo, bem definido, pelo aparecimento da puberdade. O final da juventude varia segundo critérios e os pontos de vista que se adotem para determinar se as pessoas são “jovens”. Logo, por juventude se entende não só uma fase da vida, mas também os indivíduos que pertencem aos

grupos de idade definidos como jovens (ABRAMOVAY; ANDRADE; ESTEVES, 2009). Para Levi e Schmitt (1996), a juventude só passou a ser tratada como objeto de pesquisa e reflexão, na sociedade moderna, a partir do século XX. Contudo, a realidade social demonstra a não existência de um tipo de juventude, mas grupos juvenis constituídos num conjunto heterogêneo, com diferentes parcelas de oportunidades, dificuldades, facilidades e poder nas sociedades. Nesse sentido, a juventude, por definição, é uma construção social, ou seja, a produção de uma determinada sociedade originada a partir das múltiplas formas como ela vê os jovens, produção social esta, na qual se conjugam, entre outros fatores, estereótipos, momentos históricos, múltiplas referências, além de diferentes e diversificadas situações de classe, gênero, etnia, grupo etc. (ABRAMOVAY; ANDRADE; ESTEVES, 2009).

Em relação à terminologia, observa-se que os conceitos de juventude, adolescência e puberdade se confundem e muitas vezes são utilizados como sinônimos (GROPPO, 2001). Nesse sentido, Rumblesperger e Tonelli (2011) salientam que o avanço da modernidade trouxe o desfalecimento das divisões etárias, tornando mais sutis as diferenças entre adultos e adolescentes. Segundo Groppo (2001), o critério etário está sempre presente, tácita ou expressamente como base prévia para uma definição de juventude, mesmo que negado, dificilmente chega-se à outra definição real. Assim, fica evidente a falta de unicidade conceitual e na falta de delimitação do conceito de juventude, utiliza-se as designações explicitadas em termos demográficos. Diante disso, é possível constatar que quando avaliamos o posicionamento de instituições contemporâneas de referência sobre jovens e documentos basilares para a definição de políticas para a juventude, encontramos delimitações demográficas divergentes. Mesmo em organizações públicas, da mesma esfera, por exemplo, comparando MEC e IBGE, no Brasil, há diferenças.

O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), responsável pela demarcação para definição legal da juventude, no Brasil, considera a juventude desde seu nascimento até os 18 anos incompletos, entretanto o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) entende este estrato como dos 15 aos 29 anos. O Instituto de Pesquisas de Opinião e Estudos de Mercado francês, em pesquisas sobre participação política, verifica o intervalo de 18 a 30 anos, a agência inglesa *UK Youth* delimita dos 16 aos 25 anos, enquanto a Organização das Nações Unidas (ONU) e o USAID (*United States Agency for International Development*) americano consideram dos 15 a 24 anos. Tais diferenças nas delimitações inviabilizam,

inclusive, comparações rigorosas entre os perfis obtidos com as pesquisas sobre juventude. A tabela a seguir ilustra algumas destas diferenças:

Tabela 1: Diferentes delimitações etárias da juventude

Referência	País	Idade
ECA - Estatuto da Criança e do Adolescente	Brasil	00 – 18
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística	Brasil	15 – 29
IFOP - <i>Institut Français d'Opinion Publique</i>	França	18 – 30
UN – <i>United Nations</i> (Organização das Nações Unidas)	-	15 – 24
<i>UK Youth</i>	Grã Bretanha	16 – 25
USAID - <i>United States Agency for International Development</i>	Estados Unidos	15 – 24

Fonte: Autoria Própria.

Cardoso e Sampaio (1995) realizaram uma revisão bibliográfica sobre o jovem, identificando duas tendências quanto à definição de juventude, na Sociologia: a generalização da juventude e a especificidade das juventudes. A generalização da juventude se refere à ideia da juventude enquanto geração propulsora de mudanças sociopolíticas e culturais de épocas marcadas por grandes acontecimentos históricos, enquanto a especificidade da juventude é vista de forma segmentada, cujas pesquisas e estudos são orientados a grupos específicos de jovens que pertencem a uma classe diferenciada da sociedade, como em grupos de jovens que estão em transição entre a universidade e o mercado de trabalho e, por sua vez, vêm enfrentando as mudanças atuais, no mundo do trabalho, de forma mais significativa.

Para vários autores a juventude é, paralelamente, uma representação sociocultural e uma situação social, ou seja, os jovens são uma concepção, representação ou criação simbólica moldada pelos grupos sociais ou pela própria juventude, a fim de buscar uma significação para os comportamentos e atitudes que lhes são atribuídos (CARDOSO; SAMPAIO, 1995; GROppo, 2001; HAYASHI; HAYASHI; MARTINEZ, 2008). Margulis (1996) considera que a juventude é uma categoria histórica e não somente biológica, na medida em que o termo juventude se refere a uma identidade social dos sujeitos envolvidos. Essa identidade seria relacional, uma vez que há diversos marcos institucionais em que o jovem está inserido: família, escola, trabalho, comunidades, associações e outros. Nesta perspectiva, a juventude não poderia ser delimitada apenas pela idade, pois seria um

reducionismo do conceito: “todos querem ser jovens: os que o são e não parecem sê-lo, e ainda os que não o são” (MARGULIS, 1996). Sposito (2008) compreende a juventude como uma fase da vida em que inicia a busca de certa autonomia, a construção de elementos da identidade pessoal e coletiva e uma fase de experimentação, destacando que há diversos caminhos e contornos para a entrada na vida adulta e no mundo do trabalho, salientando que a cada dia, tais caminhos são mais complexos e menos lineares, pois a escolarização não garante o emprego almejado e necessitado por muitos jovens.

Como base na exposição acima acerca do tema, contata-se a não existência de um consenso para a delimitação do jovem, pois não existe somente um tipo de juventude. Dayrell (2003) já afirmava que há muitas formas de “ser jovem”, sobrepondo-se ao quesito etário. O “jovem” ou a “juventude” não são algo único e rigidamente igual para todos, mas o resultado de um processo histórico-cultural, na qual qualquer busca de definição do termo será uma mera tentativa de aproximação conceitual. Estabelecendo nosso próprio conceito do jovem, podemos dizer que nos referimos a um aspecto de transição de um indivíduo que não se encontra na infância e que ainda está se integrando a vida adulta.

O jovem no Brasil em números

Segundo o último censo demográfico brasileiro, realizado pelo IBGE (2010), o Brasil conta com pouco mais de 160 milhões de pessoas, destas em torno de 57%, cerca de 93 milhões de indivíduos, são consideradas a PEA – População Economicamente Ativa, ou seja, as pessoas que constituem a força de trabalho do país, abrangendo os empregados, os empregadores, os trabalhadores autônomos e os trabalhadores que estão temporariamente desempregados, mas que tem condições para trabalhar.

Desde grupo podemos destacar os jovens. Considerando os indivíduos entre 10 e 24 anos, estes somam 51 milhões de pessoas, ou seja, 31% de toda população brasileira. Outra informação relevante quanto a estes jovens enquanto PEA - População Economicamente Ativa somam mais de 20 milhões de indivíduos, o que constitui mais de 21% dos sujeitos que trabalham ou estão aptos a trabalhar no Brasil.

Tabela 2: População Total e Economicamente ativa no Brasil

Censo Populacional Brasileiro - Pessoas de 10 anos ou mais de idade, por condição de atividade e sexo, segundo a situação do domicílio e os grupos de idade - Brasil - 2010

	População Total			Economicamente ativas		
	Total	Sexo		Total	Sexo	
		Homens	Mulheres		Homens	Mulheres
Total	161.981.299	78.757.681	83.223.618	93.504.659	52.826.008	40.678.651
10 a 14 anos	17.167.135	8.727.095	8.440.040	1.264.930	739.362	525.568
15 a 19 anos	16.986.788	8.557.608	8.429.180	6.868.057	3.916.593	2.951.464
20 a 24 anos	17.240.864	8.627.665	8.613.199	12.340.456	6.892.498	5.447.959
25 a 29 anos	17.102.917	8.458.790	8.644.127	13.337.409	7.384.896	5.952.513
30 a 34 anos	15.744.616	7.718.081	8.026.535	12.515.943	6.892.918	5.623.025
35 a 39 anos	13.888.191	6.767.177	7.121.014	11.036.829	6.071.913	4.964.916
40 a 44 anos	13.008.496	6.319.971	6.688.525	10.150.631	5.609.715	4.540.916
45 a 49 anos	11.834.647	5.692.722	6.141.925	8.877.528	4.952.354	3.925.174
50 a 54 anos	10.134.322	4.825.839	5.308.482	6.917.093	3.958.637	2.958.456
55 a 59 anos	8.284.433	3.912.544	4.371.889	4.772.323	2.868.356	1.903.967
60 a 69 anos	11.356.075	5.257.992	6.098.083	4.152.096	2.694.085	1.458.011
70 anos ou mais	9.232.815	3.892.197	5.340.618	1.271.363	844.680	426.682

Fonte: IBGE (2010)

Os números são suficientes para afirmar que se trata de um contingente relevante no contexto nacional e, certamente, um grupo de interesse tanto para pesquisas acadêmicas quanto de interesse empresarial. Contudo ainda são poucas as pesquisas junto a este estrato social, conforme será discutido no item a seguir.

1.2. UMA REVISÃO DAS PUBLICAÇÕES NACIONAIS, EM ADMINISTRAÇÃO, SOBRE O JOVEM

Da mesma forma que a revisão conceitual apresenta heterogeneidade, ao pesquisar as palavras: jovem, juventude, geração e gerações, nas publicações situadas nos eventos da ANPAD, durante o período entre 2001 e 2013, verificou-se uma variedade de delimitações tão grande quanto o número de artigos publicados. Foram observadas quatro publicações científicas nacionais de alto impacto, segundo a CAPES, especificamente RAE, RAC, RAUSP e, ainda, as publicações dos anais de eventos da ANPAD, identificando-se 102 artigos que referenciavam estas palavras-chave, boa parte deles são relacionados a questões de marketing, sendo o jovem como público-alvo. Da leitura integral dos resumos destes artigos, foram selecionados aqueles nos quais foi possível identificar os jovens e gerações como temas centrais, reduzindo-se a um número de 25 publicações, relacionadas conforme segue.

Coimbra e Schikmann (2001) conduziram um estudo junto a 202 jovens universitários paulistas, com idade entre 20 e 24 anos, buscando verificar onde estes jovens estão trabalhando ou buscavam trabalhar e foram denominados por “geração net”. Dentre as conclusões, o estudo apontou que apesar da forte relação com tecnologia, a maioria, ou seja, 89%, ainda, trabalhava em empresas “tradicionais” oriundas da velha economia, enquanto apenas 11% estavam ligados a empresas “pontocom”, da nova economia. O modelo organizacional foi o fator de maior crítica no grupo pesquisado. A maioria dos pesquisados disseram dar valor ao trabalho, à oportunidade de aprender, fazer parte de um grupo, apontando que consideram um profissional de sucesso aquele que alcança seus objetivos e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e faz o que gosta.

Benazzi e Motta (2002) discutiram as vantagens da Teoria dos Coortes enquanto ferramenta de segmentação mercadológica, afirmando que ao contrário do que acontece no exterior, a questão geracional, na área de marketing, ainda, era pouco estudada no Brasil. Realizaram uma pesquisa com 450 pessoas, com idades variando de 18 a 92 anos e residentes nos estados do Rio de Janeiro, Santa Catarina e Minas Gerais, buscando identificar diferenças. Quanto ao “Coorte VI”, que incluía os indivíduos mais jovens, com idades entre 18 e 24 anos, as conclusões apontaram que muitos de seus membros, ainda, estão no processo de formação de seus valores de coorte. Mesmo assim, algumas sugestões importantes puderam ser identificadas, que são: não comungam com uma visão positiva da tradição. Modernidade e

inovação são qualidades-chave para produtos e serviços. Valorizam exemplos vindos do exterior e não valorizam, diferencialmente, produtos “*Made in Brazil*”. Veem o sucesso ligado à liberdade, a ser livre. Livre para se expressar, para realizar escolhas, para decidir entre marcas e versões de produtos. Seus membros não priorizam a questão de ‘ser’ à do ‘ter’ e são os que menos discordam que riqueza material equivalha a símbolo de sucesso, por valorizarem a exclusividade e individualidade. Não valorizam a autossuficiência, nem veem o Brasil como o país do futuro. Coincidentemente, são os que mais entendem que o Estado deve ter um papel ativo na garantia de emprego ao cidadão. Os autores inferem que, possivelmente, os membros desta coorte, se submetidos a um ambiente econômico de desemprego e de insegurança, voltam-se à busca de símbolos de proteção e apoio de terceiros.

Hemais, Carvalho e Azevedo (2002) buscaram investigar as percepções dos estudantes universitários em relação às empresas privadas e estatais. A pesquisa realizada junto a 50 estudantes dos cursos de Administração, Contabilidade e Economia do Rio de Janeiro, com idades variando entre 20 e 25 anos, teve como resultado que estes tenderiam a privilegiar, na escolha de seu futuro profissional os seguintes aspectos: (1) empresas privadas, (2) a Petrobras ou empresas estatais compatíveis e (3) companhias estatais de modo geral.

Morin, Tonelli e Pliopas (2003) realizaram uma pesquisa com 15 alunos de cursos de especialização em São Paulo, com idades entre 22 e 31 anos. Os resultados demonstraram que o trabalho continua a ser essencial na vida dos jovens e sua busca ocorre, ao mesmo tempo, na utilidade para suas atividades dentro das organizações e também para a sociedade. As respostas para entender o sentido do trabalho, para este grupo de jovens, foram divididas em três frentes: individuais, organizacionais e sociais. Na dimensão individual, o trabalho foi visto como satisfação pessoal, independência e sobrevivência, crescimento e aprendizagem e reforço à identidade pessoal. Quanto à dimensão organizacional, apareceram questões relacionadas à utilidade do trabalho exercido e a contribuição para o fortalecimento de relacionamentos. Quanto à dimensão social, foram abordados os temas como inserção social e a própria contribuição social do trabalho exercido.

Paula (2003) busca compreender o comportamento das elites gerenciais e os dilemas dos jovens estudantes de Administração, apoiando-se na teoria de Herbert Marcuse, inclusive sobre como o estilo de vida das elites gerenciais, vem contribuindo para a popularização dos cursos de Administração. Marcuse (1973) reconhecia que a juventude é a fase da vida humana, na qual se intensifica o conflito entre o princípio do prazer e o da

realidade, bem como as fantasias de liberdade. A autora defende que no decorrer deste processo de escolha, o jovem percebe a diferença da realidade idealizada a partir do “desencanto” com a carreira e com o curso que escolheu, o que gera um vazio existencial que é tido como um caminho positivo de rebeldia e questionamento.

Oliveira. *et al.* (2004) realizaram um estudo com 28 estudantes de pós-graduação de uma universidade do sul do país, com idades entre 20 e 50 anos. Os resultados apontaram que o trabalho é central na vida dos indivíduos, tanto como forma de realização quanto forma de desenvolvimento e retorno material. O sentido do trabalho, para este grupo, está relacionado à busca pela realização de um trabalho que seja útil para a organização e para a sociedade e que permita o desenvolvimento, valorização, reconhecimento e, conseqüentemente, a autorrealização. Em contrapartida, um trabalho desprovido de sentido é aquele que entra em choque com valores pessoais, não é reconhecido, não possibilita o desenvolvimento, é improdutivo, rotineiro ou pouco desafiador.

Melo e Borges (2005) entrevistaram 20 jovens graduandos e graduados para entender como estes indivíduos sofrem a transição entre a conclusão de cursos superiores e a inserção no mercado de trabalho. As autoras observaram que a maioria dos jovens percebe a necessidade de investimentos em sua qualificação; o jovem destaca fatores individuais mais do que ambientais como dificuldades para conseguir o emprego, sendo que a metade dos jovens entrevistados entende que os contatos sociais são um dos mais importantes apoios para conseguir emprego. Os pesquisados apresentaram uma imagem positiva quando relatam um mercado favorável em sua área e a maioria revela ter como projeto futuro o trabalho autônomo.

Toledo (2006) entrevistando 16 jovens executivos com idades entre 24 e 30 anos, considerou que as organizações prometem uma ascensão meteórica de carreira, junto aos jovens, exigindo em contrapartida uma alta produtividade através de uma sobrecarga de metas. A análise da pesquisa demonstrou que para alcançar o sucesso, o jovem executivo tem que estar disposto a interiorizar os valores, aderir aos objetivos da organização e enfrentar situações adversas no ambiente organizacional. De fato, estas organizações exigem uma alta adesão a seus valores e objetivos, deixando à margem aqueles que optam pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Thiry-Cherques e Pimenta (2006) buscaram verificar as referências morais dos jovens executivos, no Brasil, entendendo o jovem como o grupo etário inferior a 30 anos de idade. A partir de uma amostra de 2123 respondentes, os autores concluíram que estes jovens filiam-se, em grande medida, ao “relativismo tradicionalista”, pensam que as ações particulares são erradas ou certas unicamente em relação a um determinado código moral, ancorados eticamente na religiosidade e em tradições mais profundas, originárias da vida familiar e do companheirismo que marcaram a sua formação e se resignam à conformidade da incoerência ética que nos envolve.

Oliveira e Silveira (2007) realizaram uma pesquisa que buscou entender a compreensão do “trabalho” junto a 120 jovens universitários, de uma Universidade do Sul do país, cujas idades compreendiam entre 17 e 24 anos. Os resultados do estudo sobre sentidos e significados do trabalho, para os jovens, demonstrou que o trabalho continua a ser a atividade central que estrutura a vida destes indivíduos, uma forma de integração social, na qual prevalece sua imagem como um elemento integrador da sociedade, capaz de realização pessoal, profissional e do sustento financeiro. O estudo manifestou a preocupação que embora as representações apresentadas reflitam o caráter positivo, o trabalho pode se tornar uma forma de exploração para os novos entrantes no mercado.

Veloso, Dutra e Nakata (2008) realizaram uma pesquisa sobre gerações, junto ao público empresarial, coletando dados em 150 empresas e considerando como jovens, as pessoas com idade inferior a 30 anos. Concluem que os profissionais mais maduros, valorizam a identificação com o trabalho e os mais jovens dão mais valor à possibilidade de crescimento profissional e desenvolvimento de relacionamentos que geram mais oportunidades de trabalho.

Neto *et al.* (2009) realizaram uma pesquisa com 959 executivos, sendo 492 com até 40 anos e 467 acima de 41 anos, mostraram que os jovens executivos estão chegando mais cedo ao topo da carreira (cargos de presidência e direção), contudo o preço desta escolha recai na renúncia da qualidade de vida pessoal e na sobrecarga de trabalho decorrente da busca de resultados de curto prazo. O estudo mostrou que o grupo mais jovem se considera mais pressionado com a competitividade do ambiente organizacional, ansiosos e inseguros frente aos tantos desafios desde muito cedo e, conseqüentemente se submetem a uma pesada rotina de trabalho, na busca da aprovação de sua competência. Em contrapartida, os executivos mais

maduros, se referem ao sentimento de medo de serem substituídos pelos mais jovens, acabando por aceitar uma extensa rotina de trabalho de forma resignada.

Vasconcelos *et al.* (2009) buscaram identificar as âncoras de carreira (SCHEIN, 1996) junto a 50 recém-formados, com idades entre 23 e 30 anos. Os resultados mostraram que a âncora com maior destaque foi estilo de vida, seguido de criatividade, dedicação a uma causa e segurança. Quanto aos desejos e motivações para a carreira dos jovens, foi identificada a necessidade de reconhecimento financeiro e profissional, a necessidade de evolução profissional independentemente das fronteiras de uma organização, sua capacidade de criar, empreender, de manter relacionamentos sociais e de trabalho em equipe, embora reivindicuem autonomia e suas opiniões e atuação. Além disso, percebe-se uma inclinação para resultados mais imediatos e a preocupação com a ética e a inclusão.

Lemos, Dubeux e Pinto (2009) buscaram comparar as ideias de Bourdieu (1983), que questiona a relação entre qualificação profissional e inserção no mercado de trabalho, como proposto por Schultz (1967), no qual advoga que a educação aumenta a empregabilidade dos indivíduos. Os autores realizaram um levantamento para mapear a inserção profissional de formandos do curso de Administração de Empresas de diferentes classes sociais. Concluíram que tanto os oriundos de famílias mais favorecidas quanto os menos favorecidos, conseguiram postos de trabalho coerentes com sua formação, o que vai ao encontro do que sugere Schultz, no que se refere à importância do investimento em educação. O trabalho não especifica qual estrato etário foi estudado, nem qual referência de segmentação de estratos econômicos foram adotados.

Oliveira e Wetzel (2009) buscaram conhecer a percepção dos jovens sobre a relevância da formação superior como facilitadora no ingresso ao mercado de trabalho, a partir de entrevistas com 28 estudantes de Administração do Estado do Rio de Janeiro, de 20 a 28 anos de idade. A percepção que mais se observou entre os entrevistados é a de que o mercado de trabalho é extremamente competitivo. Foi identificado que o modelo de carreira tradicional, ainda, é o preferido por esses jovens e que o investimento em qualificação é visto como principal estratégia para a conquista de seu espaço no mercado de trabalho, mas que não garante o acesso aos postos de trabalho condizentes com suas expectativas, precisando ser complementado com outras competências.

Tieppo *et al.* (2010) também encontraram resultados semelhantes, no que diz respeito às âncoras de carreira dos 195 jovens profissionais pesquisados. Neste trabalho os autores consideram o jovem profissional como o recém-formado, não fazendo referência ao parâmetro demográfico da amostra. O resultado obtido demonstrou coerência entre as respostas fornecidas e o conceito de carreira inteligente, havendo o desejo de construir carreiras voltadas para aspectos que considerem além da vida profissional, o envolvimento e a preocupação da vida pessoal. Uma dissociação encontrada é que o desejo de buscar carreiras que valorizam além da vida profissional, não coincide com o sistema de carreiras que os jovens estão, de fato, desenhando para si.

Cavazotte; Lemos; Viana (2010) realizaram um estudo qualitativo com 22 estudantes do Rio de Janeiro, com idades entre 20 e 28 anos, para explorar suas expectativas em relação ao trabalho e a recompensas tangíveis e intangíveis. Os pesquisadores encontraram expectativas iguais a de outras gerações, tais como: crescimento na empresa (mas com maior velocidade do que outras gerações), estabilidade e bom salário. Dentre as expectativas exclusivas da Geração Y, foram identificadas: desafios e dinamismo, prazer no trabalho, flexibilidade, qualidade de vida, reconhecimento e *feedback*, bom relacionamento com as pessoas e bom ambiente; e o interesse em trabalhar em uma organização socialmente responsável.

Sá *et al.* (2010) analisaram o conteúdo do *Reality Show* “*O Aprendiz 6 Universitário*”. Após a análise dos programas da série, os autores concluíram que o real motivo que faz com que um ou outro jovem seja “eliminado” é não apresentar, por meio de seus pensamentos, sentimentos e ações explicitados, as disposições necessárias à atuação naquele campo específico para o qual foram postos à prova. Segundo os autores, os jovens não lutam apenas uns contra os outros, mas consigo mesmos na busca de um modo de pensar, agir e sentir que ainda não tiveram a oportunidade de incorporar, por estarem no início de suas trajetórias profissionais.

Araujo, Chauvel e Schulze (2011) buscaram verificar as percepções e significados do lazer do jovem de baixa renda, junto a 80 jovens de 15 a 25 anos, da cidade do Rio de Janeiro. Verificou-se que esse público dispõe de poucos recursos para suas atividades de lazer, seja por falta de dinheiro, por falta de tempo, ou por ambos os motivos. No entanto, esses consumidores entendem e reconhecem o lazer como algo importante para suas vidas,

seja em questão de qualidade de vida, incentivo à atividade física e valorização da cultura, descanso, paz, felicidade ou convívio familiar.

Rumblesperger e Tonelli (2011) buscaram analisar o conteúdo que a mídia de negócios compartilha sobre o perfil do jovem no trabalho. Segundo as autoras, a compreensão do fenômeno juventude sofreu transformações significativas ao longo dos últimos 40 anos. Embora a essência do termo juventude continue associado às noções de vitalidade, ousadia e renovação, observam-se variações expressivas nas funções destes jovens no ambiente organizacional. A investigação identificou, ainda, a presença de um perfil recorrente nas reportagens analisadas, obedecendo, claramente, ao padrão tradicional presente no mundo dos negócios: homem, branco, heterossexual, pertencente às classes mais abastadas da população e oriundo das melhores faculdades.

Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2011) buscaram aprofundar a análise da relação entre os aspectos característicos da Geração Y e como estes se situam em relação ao trabalho a fim de que se possa compreender como as transformações na esfera do trabalho alcançam os diferentes grupos juvenis, através de uma revisão teórica temática.

Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2011) buscaram aprofundar a análise da relação entre os aspectos característicos da Geração Y e como estes se situam em relação ao trabalho, a fim de que se possa compreender como as transformações, na esfera do trabalho, alcançam os diferentes grupos juvenis, por meio de uma revisão teórica temática.

Pinho, Martens e Leite (2011) realizaram um levantamento da produção do meio acadêmico, nos últimos 10 anos, sobre o tema Geração Y, em revistas brasileiras de administração de categoria Qualis A, B e C, além do serviço de indexação EBSCO. Apontaram que a produção nacional, nesta temática, no Brasil, concentra-se nos anais de congressos da ANPAD, enquanto no meio internacional, concentram-se nos periódicos que tratam de pesquisa em negócios, psicologia e marketing. Os artigos científicos internacionais apresentam questões de carreira, mas abordam também aspectos relacionados à forma mais eficientes de aprendizagem, o que entendem por hospitalidade e o que valorizam. Os temas em evidência, nas pesquisas internacionais, tratam da relação de consumo dos jovens e sua tomada de decisão no momento de escolha por um produto ou serviço, ações de marketing que interferem no consumo e a influência da propaganda na decisão de compra e na formação de opinião do jovem. A ética e valores, também, são referenciados, bem como há trabalhos

que comparam fatores motivacionais entre as gerações. As autoras salientam que questões que envolvem o gerenciamento e a adaptação do indivíduo, no trabalho, são as menos exploradas. No cenário nacional, os artigos abordam temas variados e dedicaram atenção a buscar entender a geração Y, no contexto social, sendo que o tema de maior destaque na literatura nacional, foi o relacionado à carreira, na busca por compreender como os jovens escolhem sua carreira e como a conduzem no decorrer de sua formação profissional.

Paiva (2012) buscou descrever e analisar como se encontram configurados os valores organizacionais e do trabalho de jovens trabalhadores, entre 14 e 24 anos. Realizou-se um estudo de caso descritivo, com abordagens quantitativa e qualitativa. Dados de 670 questionários e 20 entrevistas foram submetidos a tratamento estatístico e análise de conteúdo, respectivamente. Observou-se uma convergência entre valores organizacionais “realização” e do trabalho “realização no trabalho”, os quais amparam comportamentos voltados para realização de objetivos e construção de carreira que permitam aprendizagem permanente e crescimento pessoal e profissional.

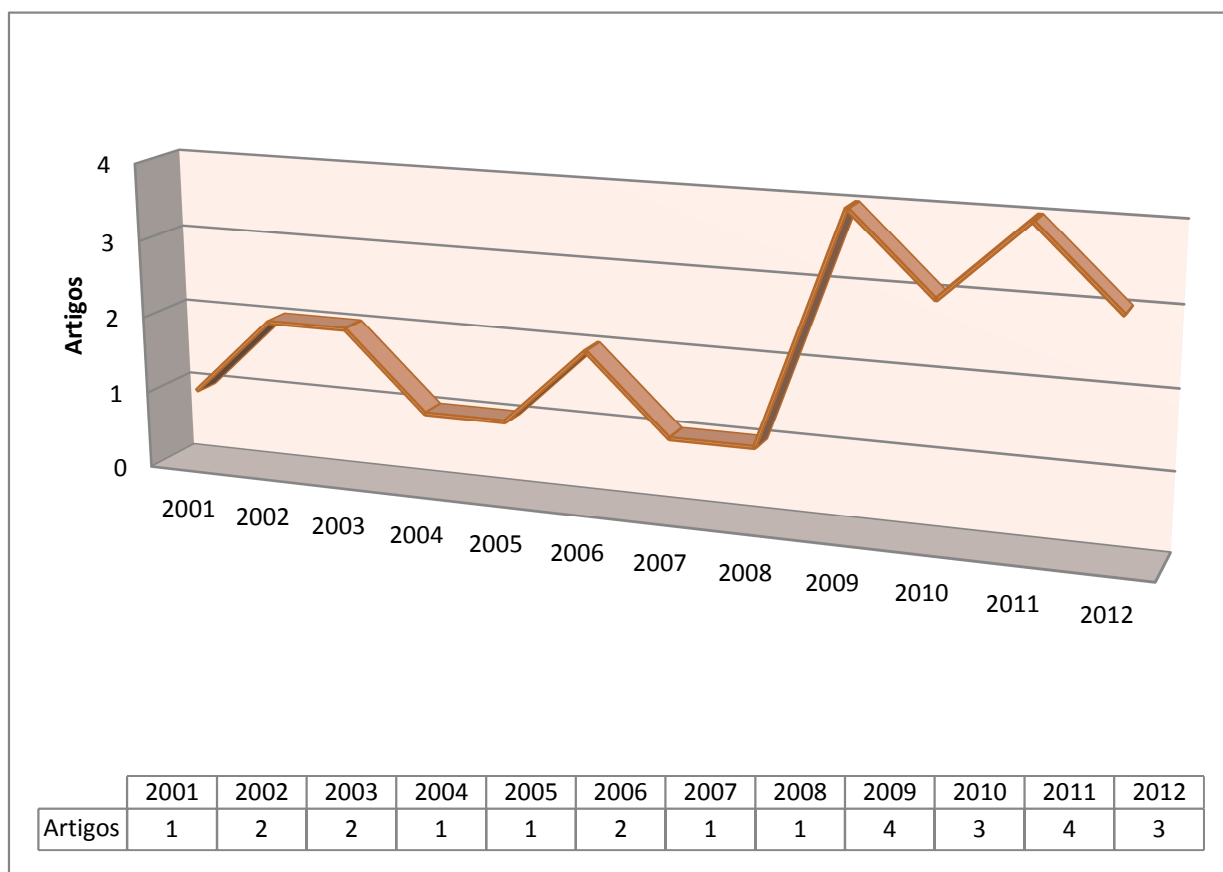
Lemos e Sá (2012) buscaram entender as expectativas de carreira de 16 jovens profissionais, entre 21 e 30 anos, com formação superior completa. O estudo levanta os elementos valorizados pelos jovens em sua carreira, suas expectativas e entendimento de como seria a empresa ideal para se trabalhar. A análise dos relatos dos entrevistados acerca de suas expectativas, com relação à carreira revelou que esses indivíduos apresentam aspirações consideradas pela literatura como típicas da sua geração, como a expectativa de ascensão rápida, a busca por satisfação, desafio e autonomia, a valorização da flexibilidade e qualidade de vida e a valorização de questões éticas, sociais e ambientais. Todavia, observaram-se expectativas congruentes com o que seria o desenho mais tradicional da carreira, como crescimento vertical na empresa, treinamento promovido pela empresa, remuneração atraente, reconhecimento e segurança para o futuro, próximas, portanto, das aspirações das gerações antecedentes.

Xavier *et al.* (2012) pesquisaram 526 estudantes universitários fluminenses, entre 18 e 25 anos, buscando identificar quais competências os pesquisados consideravam mais importantes para o aumento de sua empregabilidade e para o seu desenvolvimento profissional e pessoal e encontrando similaridades entre a opinião dos entrevistados e o perfil apresentado por uma revista de negócios.

A análise da produção nacional, desde 2001 até 2012, demonstrou que os trabalhos tentam entender os jovens, no contexto social, onde estão inseridos. As produções são funcionalistas, empíricas, ora relacionadas ao jovem como público-alvo de ações de Marketing, ora relacionadas ao tema “Carreiras”, buscando a compreensão de como os jovens escolhem sua carreira e como a conduzem no decorrer de sua progressão profissional.

Há de se ressaltar um sensível crescimento no interesse pelo tema, pois a maioria dos trabalhos relacionados concentra-se nos últimos anos. Alguns deste trabalhos apontam, inclusive, que a questão da integração do jovem, no mercado de trabalho, é de interesse acadêmico e empresarial, tema indicado como tendência (BARRETO *et al.*, 2010; CORDEIRO; FREITAG; ALBUQUERQUE, 2012).

Figura 1: Trabalhos Nacionais sobre Jovem no Campo da Administração (2001-2012)



Analisando estes artigos temáticos, pode-se constatar que a maioria, mais de 80% tratam da questão da relação entre o jovem e o trabalho. Sendo que destes praticamente um terço, trata de questões relativas à Carreira. Outros temas tratados envolvem comportamento do consumidor, lazer, escolhas acadêmicas e empregabilidade, além de um levantamento da produção acadêmica temática. A maioria dos trabalhos foi estruturada em: uma primeira parte onde havia uma revisão bibliográfica, seguida de uma parte empírica que utilizou como instrumento de coleta questionários ou entrevistas.

De uma forma global, a produção acadêmica no campo da Administração vem demonstrando um interesse de estudar o indivíduo, dentro do contexto organizacional, desta forma os trabalhos vêm buscando respostas de como integrar o jovem a este ambiente, entendendo suas dificuldades e peculiaridades. No Brasil, da mesma forma, as pesquisas buscam verificar suas características, competências e motivações, também de forma generalizada, não questionando a questão de sentidos diferentes para diferentes camadas sociais.

Nesta revisão das publicações mais recentes, observa-se que o interesse no assunto vem crescendo nos últimos anos, contudo algumas lacunas podem ser observadas, uma bastante relevante é a de que a maioria dos estudos entende o jovem como um grupo uniforme e homogêneo, desprezando a possibilidade de que haveria sentidos diferentes para diferentes estratos sociais.

Um último aspecto que desperta interesse nas pesquisas é a questão da convivência do jovem com indivíduos de outras idades, discussão onde recorrentemente emerge a questão dos conflitos, nos que se convencionou chamar de conflitos intergeracionais. Em face da abrangente literatura sobre o tema gerações e da falta de consenso sobre vários assuntos que o envolvem, dedicaremos a próxima parte para revisar o que se vem falando a respeito.

1.3. FRONTEIRAS DA JUVENTUDE: GERAÇÕES E CONFLITOS

A palavra Geração se origina do latim *generāre*, cujo significado é literalmente "gerar", palavra que, nas Ciências Biológicas, relaciona-se à procriação, ao ato de produzir descendentes. Nas Ciências Sociais, e mesmo no âmbito de senso comum, o termo faz referência a um conjunto de indivíduos nascidos num mesmo tempo, que detêm uma experiência comum, vivem os mesmos problemas históricos concretos e expressam uma determinada forma de encarar a vida. A geração pode também ser entendida na base de um movimento cultural que emergiu em determinado momento da vida de uma sociedade, sem que isso tenha a ver com o tempo de nascimento daqueles que o representam. Alguns autores apontam que as gerações são subgrupos da população que nasceram em uma mesma época (STRAUSS; HOWE, 1991, MARIAS, 1949, MARKERT, 2004). Domingues (2002) salienta que uma geração não pode ser analisada isoladamente, na medida em que só se marca uma geração na comparação com outras, uma vez que ela assume uma identidade própria nesta comparação: “[...] uma geração não se define isoladamente: é na interação com outras gerações que cada uma delas delinea sua identidade e contribui para a produção das outras” (Domingues, 2002, p.75).

Na pesquisa do tema Gerações observa-se que as principais controvérsias sobre assunto giram em torno de duas questões principais: a primeira discutindo se as gerações constituem grupos objetivamente ou necessitam para isso de certa consciência geracional; se as relações geracionais são essencialmente conflitantes e marcadas pela ruptura ou consensuais e marcadas pela continuidade (DOMINGUES, 2000). A segunda é quanto aos limites de cada geração, ou seja, quando uma geração termina e quando outra geração começa? (MOTTA, 2004). Ainda não se encontrou consenso quanto a estas perguntas, isso se explica na medida em que para diferentes perspectivas teóricas as repostas acabam dependendo de fatores como as tradições das áreas de abordagem científica adotadas.

Segundo Faixa e Leccardi (2010) o conceito geracional, nas ciências sociais, foi introduzido por Auguste Comte, havendo outros teóricos que abordam o tema, sendo Mannheim uma referência obrigatória, conforme descrito à seguir:

[...] o conceito de geração pode ser delimitado em termos sociológicos pelas referências a Comte e Dilthey, dois autores do século XIX que, apesar das diferenças entre suas abordagens teóricas, lançam as bases para reflexões subsequentes no

século XX. Em seguida, pode ser considerado à luz do pensamento de Mannheim, visto como o fundador da abordagem moderna do tema gerações; posteriormente, de forma sumária, a partir de Ortega y Gasset e Gramsci e, finalmente, pela teoria apresentada por Abrams (1982). As duas primeiras teorias - uma positivista (Comte), outra histórico-romântica (Dilthey) - são as que Mannheim (1928) usou como base para as suas reflexões sobre gerações. Mannheim, além da importância dos demais pensadores, será referência obrigatória para a análise das relações entre sociologia e história. (FAIXA; LECCARDI, 2010).

Observa-se que o conceito de gerações vem evoluindo, ao longo do tempo, em que se ganhou maior abrangência e robustez. A tabela a seguir condensa as principais ideias destes autores:

Tabela 3: Evolução do Conceito sobre Gerações

Autor	Visão	Conceito
Augusto Comte (Séc. XIX)	Positivista	Abordagem biológica onde a geração pode ser calculada simplesmente pela medição do tempo médio necessário para que uma geração seja substituída, na vida pública, por uma nova (30 anos).
Wilhelm Dilthey (Séc. XIX)	Histórico-romântica	Indivíduos pessoas que partilham o mesmo conjunto de experiências
Mannheim (1952)	Histórico-social	A “demarcação geracional” é resultado da quebra de um paradigma, uma mudança na sociedade e no “estilo de pensamento” dos indivíduos.
Philip Abrams (1982)	Histórico-social	Geração é o lugar em que dois tempos diferentes, o do curso da vida e o da experiência histórica, estão sincronizados.

Fonte: Autoria Própria.

Nas pesquisas que tratam de estudar as gerações, haveria duas maneiras distintas de observar o tema. A primeira referindo-se a geração da família, contando os anos entre os nascimentos de cada pai e filho. Porém, ao fazer a análise desta forma, um mesmo indivíduo poderia pertencer a mais de uma geração na medida em que as idades da mãe e do pai podem ser diferentes, logo uma mesma família poderia apresentar diferentes “comprimentos geracionais”. Em uma família com um comprimento geracional de 20 anos, por exemplo, poderia consistir em indivíduos de 10, 20 e 50 anos de idade. Por conta disso, este tipo de abordagem não vem sendo utilizado.

O que vem comumente apoiado as pesquisas temáticas sobre gerações são coortes temporais, em inglês “*cohorts*”, ou o uso de “gerações temporais”. Observa-se que trabalhos nacionais recentes sobre diferenças entre gerações, sobretudo como forma de segmentação no marketing, vem considerando esta perspectiva (IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008; PARRY; URWIN, 2010). Muitos autores consideram sinônimas estas duas expressões (PREEL, 2000, TREGUER; SEGATI, 2005; MARKERT, 2004, p. 17). Embora se observe na literatura o uso do termo “coorte” como equivalente ao termo “geração”. Há de se ressaltar uma diferença entre esses dois conceitos, que reside em seu ponto de origem e término.

O Coorte é um subgrupo da população de uma dada cultura que vivenciaram os mesmos acontecimentos na época da passagem para a fase adulta (RYDER, 1965, MEREDITH; SCHEWE, 2002, BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005, NOBLE; SCHEWE, 2003, IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008), basicamente estes indivíduos com características comuns específicas são agrupados por períodos. Para estabelecer um coorte primeiramente faz-se um “corte”, uma delimitação de uma faixa etária para posteriormente analisar as diferenças deste corte em relação aos demais, observando as diferenças em relação ao comportamento, valores e atitudes destes sujeitos e entre eles e os outros grupos.

Quanto aos estratos conhecidos como “gerações históricas”, a definição de uma geração segue o caminho oposto ao Coorte, iniciando-se o estudo com a análise de eventos históricos, políticos ou sociais que geram um impacto em comportamento, valores e atitudes dos sujeitos que viveram esses momentos para, posteriormente, definir os marcos que delimitam este grupo. A idade e os efeitos resultantes do amadurecimento do indivíduo assim como o ambiente onde o sujeito está inserido são considerados tanto nos estudos de coortes quanto nos de gerações, apresentando-se como uma dificuldade metodológica, que é a separação desses eventos distintos. Para minimizar essa dificuldade, pesquisadores vêm se utilizando de estudos longitudinais (PARRY, URWIN, 2010).

Cretella-Sobrinho e Strenger (1952) lembram a diferença entre grupo de idade e geração. Enquanto um grupo de idade constitui-se em uma mera divisão de agrupamentos em função de idade sem necessariamente apresentar características comuns, uma geração é uma unidade sociológica contextualizada por vivências comuns. Amparando esta colocação citam:

“No Velho Testamento encontramos a palavra geração compreendida no sentido genealógico [...] Com Augusto Comte (1798-1957), a questão de torna mais

científica, sem contudo apresentar o termo maior precisão. Stuart Mill (1806-1873) no seu livro “*A system of logic, ratiocinative and inductive*” dedica algumas páginas ao tema das gerações, referindo-se a Comte muitas vezes, mas não explica o que seja. Littré (1801-1881) considera o século dividido em 4 gerações e assim delimita a sua duração em 25 anos. Durkheim [...] prende-se à conceituação do ponto de vista cronológico, falando em gerações adultas e gerações mais jovens, mas não dá seu verdadeiro sentido. Dromel, nascido em 1826, tem uma visão profética do tema e separa as gerações em períodos de 15 ou 16 anos. Soulvie distinguiu, no século XVIII, seis gerações e identificou-as com seus representantes.[...] Giuseppe Ferrari (1812-1876) fixa em trinta anos o período de duração das gerações. Rumelin conserva esse conceito de delimitação das gerações por idades determinadas, entrando novamente no campo de identidade entre geração e grupos de idade. Dilthey (1833-1911) interpreta as gerações do ponto de vista da História [...] as gerações podem ser interpretadas por seus expoentes máximos. Ranke (1795-1886) publica em 1824 “*Historia de los pueblos românicos y germânicos em los siglos XV y XVI*”, mas só fala superficialmente do assunto em um dos parágrafos. Lorenz (1832-1907) concebe as gerações tomando por base um século. Cada século compreenderia três gerações. [...] Somente com Ortega e Gasset temos a colocação do problema em bases mais seguras. Assim mesmo, tentou ele delimitar os períodos de duração das gerações em 15 anos, admitindo que nesse espaço de tempo ocorrem sistematicamente as modificações que permitem identificá-las” (CRETELLA-SOBRINHO; STRENGER, 1952, p. 24 – 27).

Segundo Strauss e Howe (1991) as gerações seriam delimitações de tamanho aproximado a uma fase da vida, cuja fronteira é uma personalidade característica, constituindo sociedades que compartilham experiências históricas comuns e cuja uma das características é que a geração imediatamente anterior exerce autoridade sobre a esta. Como estas experiências dependem dos núcleos sociais, aos quais o indivíduo se relacionou, a tarefa de traçar um perfil homogêneo para as diferentes gerações é demasiadamente arriscada, correndo-se o risco de, quando o caso, também, ser extremamente funcionalista, pois inevitavelmente associa-se a isto o ideal de conduzir generalizações indevidas, extraindo o indivíduo de sua historicidade e culturalidade (BAUMAN, 2009).

Solomon (1996) corrobora com esta visão, acrescentando que as gerações são subculturas de idade, que compartilham recordações comuns sobre heróis culturais e eventos históricos importantes e, assim sendo, esta subcultura de idade, interna a cultura da sociedade, possui valores, heróis e outros grupos de referência tanto aspiracionais quanto dissociativos, símbolos e rituais próprios. Há que se considerar que os modos culturais marcados pela geração podem exercer influências significativas no modo de vida dos indivíduos lá contidos.

Delimitando as Gerações

Strauss e Howe (1991) realizaram um abrangente estudo onde propuseram uma divisão geracional dos americanos desde o ano de 1584, afirmando que existe um padrão na maneira como a evolução das gerações ocorre. Esse padrão foi definido pelos autores como em ciclos compostos por quatro etapas: era do despertar, a do voltar para si mesmo, a era da crise e a era voltada para fora. Cada grupo de quatro gerações é marcado por um tipo de crise secular e haveria sempre uma relação de dominância entre gerações.

A definição de limites ou fronteiras entre as gerações nos remete a refletir sobre a real existência destas fronteiras, até por conta do termo fronteira remeter-se a um diversificado espectro teórico conceitual, uma vez que a palavra é utilizada em várias disciplinas e na abordagem de diferentes objetos. Este caráter interdisciplinar, impõe a necessidade de especificar o tratamento específico e privilegiado para cada caso. Na perspectiva das Ciências Sociais a noção de fronteira pode ser considerada clássica, remontando aos pensadores dos séculos XVII e XVIII, em suas preocupações pelos fenômenos humanos, seus limites e diferenças (SILVEIRA, 2005). Em relação à fronteira entre gerações, se entende que o interesse de estudo do termo remete as suas implicações simbólicas, identitárias e culturais, além da dimensão do conflito que as perpassa. (FAULHABER, 2001).

A etimologia da palavra fronteira indica os limites físicos e geográficos de um território, indicando suas margens e limites. Na medida em que as fronteiras marcam as bordas, se pressupõe a existência de outros em relação aos quais se pode diferenciar e estabelecer limites. Ou seja, limites sempre são relativos ao diferente, ao outro. Assim, o sentido de limite traduzido pela noção de fronteira, contraditoriamente também é condição de interação, na medida em que sugere o contato entre diferentes (COELHO, 2011).

Segundo Autores como Colognese (2011) e Silveira (2005) ao mesmo tempo em que a fronteira demarca os limites entre gerações, também as coloca em contato, em relação umas com as outras.

“Estas relações não são simétricas, mas marcadas por fragilidades e poder, resistência e passagens, bloqueios e rupturas, movimentos e estagnações, permissões e proibições, estigmatizações e encontros, enfim, conflito e integração. As fronteiras

sempre implicam um nível relacional, evidenciado pela interação das diferenças, sejam elas quais forem” (COLOGNESE, 2011).

Contudo, há de se ressaltar que, embora as fronteiras geracionais sejam um tema nebuloso, não se pode deixá-lo de lado se queremos compreender as diferenças entre os indivíduos.

Sem as fronteiras

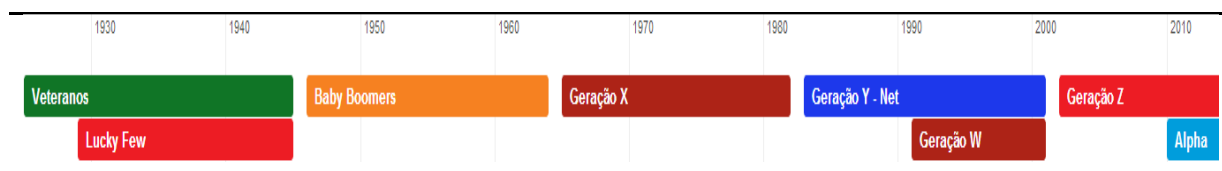
De fato, as diferenças geracionais somente podem se manifestar nas fronteiras, nas bordas que as opõem e as separam: *“los grupos y las identificaciones no pueden comprenderse en si mismos, sino en relacion con otros, en un entramado de relaciones que repone una situacion de contacto, una situación de frontera”* (GRIMSON, 2000, p.89).

A revisão literatura vigente acerca do tema mostra que não há consenso entre estas fronteiras intergeracionais, sendo possível perceber a existência de grande quantidade de divisões e nomenclaturas para as gerações, contudo haveria sempre um momento de definição que serve de marco geracional. Segundo Becker (1989), estes momentos de definição são eventos críticos na formação de valores, atitudes, crenças e comportamentos dos indivíduos que ocorrem durante um período crítico de sua vida, onde se desenvolvem eventos históricos importantes ou, ainda, eventos que de alguma forma marcam a vida com maior intensidade. Outros autores, também, referenciam este momento, Schuman e Scott (1989) delimitam esse período crítico ao período que vai da adolescência ao começo da vida adulta dos indivíduos, Mannheim (1990) denomina esse período como período formativo, a própria crise secular de Strauss e Howe (1991) se inclui neste conceito.

Becker (1989) aponta que esses momentos, consequentes de eventos maiores, geram grande comoção e repercussão, influenciam a socialização durante o período formativo (MANNHEIM, 1990), ao mesmo tempo em que influenciam os meios de comunicação, estes geram uma grande influência na socialização, o que acarretaria em mudanças no curso da vida, na cultura, nos valores, nos padrões de comportamento, assim como na composição e tamanho das gerações. Existem sensíveis variações quanto aos limites de cada geração (TAPSCOTT, 2008), contudo, há uma delimitação geracional relativamente comum, que não

difere significativamente quanto a suas características (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008), que é ilustrada a seguir:

Figura 2: Linha do Tempo das Gerações históricas



Fonte: Autoria Própria.

Os Veteranos, também, referenciados como Geração Silenciosa ou *Lucky Few* e mais antigas, constituem os nascidos em período anterior à metade da década de 1940. A geração dos veteranos é composta por pessoas que nasceram entre a metade da década de 1920 até os nascidos na metade da década de 1940, um período em que ocorreram grandes crises econômicas, inclusive a crise de 1929 e a 2ª Guerra Mundial. Esta geração se constituiria por indivíduos rígidos e que respeitam regras, por conta das dificuldades que viveram. Como as gerações históricas vêm sendo mais frequentemente utilizadas, na tentativa entender as relações de trabalho e estando a grande maioria dos indivíduos desta geração já aposentados, não se observa um aprofundamento no estudo desta geração.

A geração dos *baby boomers* é constituída por indivíduos que nasceram na segunda metade da década de 1940 até aproximadamente a metade da década de 1960. O termo *Baby Boom*, em uma tradução livre significa “explosão de bebês”, ou seja, é uma definição genérica para crianças nascidas durante uma explosão populacional norte-americana do pós Segunda Guerra. Indivíduos que acompanharam as mudanças culturais e sociais das décadas de 1960 e 1970, com destaque ao aparecimento da televisão e o aperfeiçoamento da comunicação em massa, tendo na reconstrução do mundo e no trabalho duas de suas principais referências. A conquista do emprego, sua manutenção e a aposentadoria eram marcos que definiam a construção de sua vida.

O termo Geração X foi inventado pelo fotógrafo da Magnum, Robert Capa, em 1950, originalmente para referenciar-se a uma parcela dos *baby boomers* e, ao longo do tempo, a expressão acabou por passar a referir-se aos indivíduos nascidos entre a metade da década de 1960 e o final da década de 1970, período marcado pelos movimentos hippies, pela revolução sexual, na América Latina pelo desenvolvimento das ditaduras, da crise econômico-energética e o conseqüente aumento do desemprego, constituindo uma cultura

completamente influenciada pelos meios de massa. Os nascidos neste período herdaram dos pais as noções de trabalho e emprego, por intermédio de uma carreira corporativa, mas foram profundamente influenciados pelas lutas por liberdade, reconhecimento das minorias, da paz, da independência por meio do dinheiro e o espírito crítico do *status quo*.

O termo Geração Y surgiu em 1993, em um editorial da revista americana *Advertising Age*, para descrever os adolescentes nascidos entre 1974 e 1980, o termo passou por ajustes e, hoje, costuma compreender os nascidos entre o final da década de 1970 e a virada para a década de 2000. Um período profundamente marcado pela revolução tecnológica, pela globalização, em todos os seus aspectos e, também, pela ascensão das questões relacionadas à ecologia, caracterizado pela expansão do consumo em canais virtuais. Os indivíduos deste grupo se preocupam com o sucesso profissional, mas não em carreiras rígidas em um mesmo emprego ou empresa, talvez sua preocupação esteja em garantir trabalho que permita a manutenção do consumo. Há referências a subdivisões desta geração, como é o caso da denominada Geração W, mencionada a partir de 2007 por algumas empresas que atuam com marketing para referenciar-se aos indivíduos nascidos a partir de 1990 que, à época, se tornariam consumidores, mas ainda não haviam entrado no mercado de trabalho. Internacionalmente, referencia-se os *Echo Boomers* relacionando-se aos indivíduos nascidos entre o início da década de 1980 e a metade da década de 1990.

Para Lombardia, Stein e Pin (2008), a geração Y nasceu numa sociedade preocupada com a segurança. Os indivíduos desta geração são alegres, seguros de si e com muita energia. Os autores descrevem esta geração como a “geração dos *Power Rangers*” e da internet, da variedade, das tecnologias que mudam contínua e vertiginosamente”. Vivem em outro contexto político social, sem grandes transformações e rupturas sociais evidentes, bem como apresentam características diferentes e expressivas. No que se refere a família, com frequência, são filhos únicos ou tem poucos irmãos, suas mães trabalham e vivem o dilema entre ser mãe e profissional. Quanto à tecnologia, cerca de 91,6% dos jovens são usuários da internet e estão acostumados com o “bombardeio de imagens”. Em relação ao comportamento, não desenvolveram a paciência, seus desejos devem ser satisfeitos aqui e agora e focam no curto prazo. Salientam outras características afirmando que são uma geração de resultados e não de processos, cujo futuro é algo que não existe, sendo considerado uma visão apocalíptica criada à partir dos jogos de vídeo game. Pertencem a uma elite urbana globalizada, ou seja, situada em todo o mundo com traços homogêneos que independem de

raça, cultura ou localização geográfica, tornando-se o que os autores chama por “coletivo social transversal”.

“Os Y são silenciosos e contundentes, parecem saber exatamente o que querem. Eles não reivindicam: executam a partir de suas decisões, dos blogs e dos SMS. Não polemizam nem pedem autorização: agem. Enquanto os X enfrentam o mundo profissional com relativo ceticismo, os Y adotam uma visão mais esperançosa. Seu alto nível de formação os torna mais decididos. Sua atitude diante da hierarquia é cortês, mas não de estrito respeito ou amor/ódio, como a das gerações anteriores. A integração dos Y às empresas está sendo especialmente complicada. Suas expectativas são novas e eles se consideram a geração excluída” (LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008, p. 3)

A geração Z, Geração Pluralista, *post-9/11 generation*, também chamados por *Plurals* ou *Zers* inclui os indivíduos que nasceram a partir da década de 2000. Os pertencentes a esta geração são conhecidos como “nativos digitais” na medida em que o meio tecnológico é o mundo virtual: com internet, videogames, filmes e músicas via *streamming* na internet e redes sociais eletrônicas que já lhes foram apresentadas desde seu nascimento. Sempre “conectados”, são rápidos e ágeis com os computadores, têm dificuldades com as estruturas escolares tradicionais e, muitas vezes, com os relacionamentos interpessoais, uma vez que abrem mão da comunicação verbal em detrimento os meios oferecidos pelas redes sociais e celulares. Há um grande interesse do empresariado em entender esta geração, na medida em que ainda não está claro como vão lidar com o emprego (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; HOWE; STRAUSS, 1992; LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008).

Segundo Grimson (2005) são nas zonas de fronteiras entre as gerações que se constroem e se reconstroem as identidades geracionais, assim como os conflitos e as estigmatizações. Sem as fronteiras, simplesmente não existiriam diferenças. Logo, as complexas relações que se estabelecem entre diferentes gerações se manifestam de maneira mais marcante nestas fronteiras. “*Estudiando limites podemos saber aquello que un grupo o una identificación incluyen y excluyen, así como los dispositivos a través de los cuales construyen esas diferencias, articulandolas en la mayor parte de los casos con formas de desigualdad*” (GRIMSON, 2005, p. 89).

A partir destas reflexões é possível afirmar que, embora não existam limites rígidos entre as gerações, certamente existem diferenças de percepção da realidade conforme as diferentes vivências de cada grupo etário. Logo, podemos dizer que cada grupo de pessoas, chamadas pelo leigo de geração, possui um conceito próprio de trabalho, baseado em um contrato psicológico diferente do que foi estabelecido pelos seus antecessores ou sucessores.

Considerando que o trabalho, mais do que uma fonte econômica, deveria ser uma fonte de satisfação e aprendizado, deveria ser uma preocupação das organizações lidar com seus empregados de acordo com estas peculiaridades. Há de se ressaltar, ainda, que estas mudanças alteram o entendimento de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional e outros aspectos relativos à vida organizacional. Aspectos estes que podem ser bastante valorizados para algumas “gerações”, mas pouco relevantes para outras (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

Este cenário exige das organizações o repensar de políticas e práticas de gestão de pessoas e deve levar em conta as peculiaridades do contexto nacional, que diferem sensivelmente do que verificamos na literatura internacional, conforme detalhamos adiante.

Marcos Geracionais no Brasil

Schewe e Meredith (2004) comentam que os momentos de definição que delineiam os marcos geracionais têm alcances diferentes, podendo influenciar países ou regiões diferentes, dependendo do alcance dos eventos. Amaral (2004) e Dutra (2012) salientam que, tendo em vista que a delimitação das gerações considera experiências comuns, devem-se observar os eventos nacionais na delimitação das gerações no contexto brasileiro. Motta, Rossi e Schewe (2002) sugerem seis deste marcos, que são: Era Vargas, Pós-Guerra, Otimismo, Anos de Ferro, Década Perdida e Seja Você mesmo, cujas características e palavras-chave são:

- A. Era Vargas (1909 e 1926) - Acesso limitado à educação, escassez de produtos industrializados, nacionalismo, conservadorismo, religiosidade, lar. Estado como solução. Ser é melhor do que ter.
- B. Pós-Guerra (1927 a 1936) - Tradição moral, recuperação econômica, modernização, bondade, hospitalidade, sentimentalismo. Valor do “ter”.
- C. Otimismo (1937 a 1949) - “País do futuro”, liberdade política, medo do comunismo, rápida industrialização, sentimentalismo. Não aceitação da desordem.

- D. Anos de Ferro (1950 a 1965) - Ditadura militar, enfraquecimento dos valores morais e éticos, crescimento econômico vertiginoso, expansão do sistema educacional.
- E. Década Perdida (1966 e 1977) - Medo da AIDS e da violência, frustração com planos econômicos, materialismo, individualismo, esoterismo, descrença.
- F. Seja você mesmo (1978 e 1992) - Recuperação dos valores éticos e morais, estabilidade econômica, preocupação com o consumismo, geração digital e dos *shoppings centers*.

A contextualização das gerações no cenário nacional é importante, na medida em que o conceito de geração tem marcante influência cultural e histórica, não sendo possível transpor definições de gerações de outras nacionalidades e culturas para a realidade brasileira sem este olhar sobre os fatos históricos, econômicos, políticos, sociais, demográficos e tecnológicos do país (PARRY; URWIN, 2010).

No Brasil, os *Baby Boomers* vivenciaram a repressão política instaurada pelo governo militar e a censura, prisões e tortura por motivos políticos, a reconstrução de países inteiros do pós-Segunda Guerra e a Guerra Fria. Os investimentos e avanços em pesquisas consequentes da Segunda Guerra e da Guerra Fria estimularam o aumento da velocidade do desenvolvimento tecnológico. Vivenciaram a “Crise do Petróleo” na qual os países membros da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) elevaram os preços do petróleo em mais de 300%, impactando a economia mundial. Vivenciaram a construção de Brasília, quando Juscelino Kubitschek assumiu a presidência da república, em 1955, o Milagre Econômico Brasileiro ao longo da ditadura militar, sobretudo entre 1969 e 1973 e os assaltos e guerrilhas contra a ditadura. A partir da década de 1950, vivenciaram mudanças na forma com que as organizações eram geridas, deixando os modelos Tayloristas e Fordistas, focados na administração de recursos, para um modelo de gestão com foco no comportamento humano (FISCHER, 2002).

Em virtude destes aspectos os *Boomers* brasileiros têm como características a valorização do comprometimento e da fidelidade para com a organização em que atuam; a valorização do trabalho em equipe, das discussões em grupo e da construção do consenso; busca do desenvolvimento de boas relações com os superiores e colegas de trabalho; a procura por empregos estáveis; a crença que o sacrifício trará sucesso; a crença de que as pessoas devem focar primeiramente na realização das obrigações para depois investirem em

seu lazer; ocupam, ao longo dos anos, os cargos mais altos nas organizações, na sociedade e na economia. Devido à sua posição, podem acreditar que seus valores são os corretos e que devem ser seguidos, principalmente, pelos mais jovens (CENNAMO e GARDNER, 2008; WESTERMAN e YAMAMURA, 2007; SMOLA e SUTTON, 2002).

Os jovens da Geração X ficaram conhecidos como “Geração Coca-cola”, vivenciando o declínio do governo militar e o processo de redemocratização. Estiveram presentes na luta pelas “Diretas Já”, em 1985, quando Tancredo Neves foi eleito presidente do Brasil. Participam da primeira eleição direta após a redemocratização e toda a década perdida, como ficou conhecida a década de 1980, em virtude da inflação, altas taxas de juros e desvalorização da moeda nacional. O surgimento da AIDS coíbe a liberdade sexual defendida pela geração anterior e a MTV (canal de televisão focada na música e no público jovem) estabelece em novo estilo de comunicação com os jovens. O desenvolvimento tecnológico acelera ainda mais. Os primeiros videogames e computadores pessoais começaram a ser vendidos (SMOLA e SUTTON, 2002). As organizações brasileiras, neste período, se encontravam em situação difícil com a recessão econômica, modificando seu modelo de gestão para focar no alcance dos resultados, controle dos custos e racionalização do excedente de mão-de-obra (CASADO, 2007).

Em virtude destes aspectos, os membros Geração X brasileiros têm como características: (1) considerar os objetivos pessoais mais importantes que os organizacionais; (2) não desenvolvem relação de lealdade para com uma única empresa, no longo prazo, por terem visto que seus pais, fiéis às organizações em que trabalhavam, perderem os empregos durante os processos de *downsizing*; (3) são vistos como mais egoístas e não comprometidos, à medida que demonstram maior propensão a sair do emprego em busca de maiores desafios, salários e qualidade de vida; (4) são comprometidos com a organização quando existe alinhamento entre seus ideais e os objetivos da empresa; (5) gostam de ser desafiados e são focados em buscar os resultados; (6) são questionadores e querem saber porquê devem realizar determinada ação; (7) estão acostumados a conviver com a diversidade; (8) possuem maior intimidade com a tecnologia e (9) procuram atualizar-se constantemente (DWYER, 2009; CENNAMO e GARDNER, 2008; SMOLA e SUTTON, 2002).

Os jovens da Geração Y ficaram conhecidos como “Caras Pintadas”, pois lutaram pelo *impeachment* do presidente Fernando Collor, em 1992. Vivenciaram a criação do Plano Real, o fim dos altíssimos índices da inflação e a estabilidade. A ascensão de Luiz Inácio Lula

da Silva em 2003 e seu segundo mandato em 2007. Assistiram à crise do Sistema Monetário Europeu de 1992, a do México em 1994, a da Ásia em 1997, a da Rússia em 1998 e a do Brasil em 1999 (MIRANDA, 1999), a explosão da bolha da internet em 2001 e a crise hipotecária norte-americana. Crescem em contato com o rápido desenvolvimento tecnológico, que é algo natural para esta geração. De fato a popularização do acesso a Internet faz com que esta geração seja inserida no ambiente escolar e profissional com um nível de conhecimento muitas vezes superior ao das gerações anteriores. (CENNAMO e GARDNER, 2008; MARTIN, 2005).

Martin (2005) sugere que o estímulo dos pais para realização de diversos cursos durante a infância e a juventude, nos horários livres e a facilidade em lidar com diversas tecnologias, foram os fatores que influenciaram a característica desta geração para realizar muitas atividades ao mesmo tempo, muitas vezes sem a profundidade necessária. Esta convivência com a rápida evolução tecnológica faz com que os jovens não tenham medo do diferente, justificando uma característica de abertura às mudanças (MARTIN, 2005).

As organizações adequaram seus modelos de gestão ao cenário de competitividade global. Casado (2007) aponta que a partir dos anos de 1990 as organizações entenderam que só a redução de custos não seria suficiente para mantê-las vivas, mas seria necessário “fazer mais com menos”. Novos modelos estratégicos, como a Vantagem Competitiva de Michael Porter, em 1985 e as Competências Essenciais de Prahalad e Hamel em 1994, emergem. A utilização de políticas de meritocracia incentivam as pessoas a entregar resultados. A terceirização, as privatizações e a ampliação da atuação global e internacionalização impactaram o mundo todo.

Em virtude destes aspectos os membros da Geração Y brasileiros têm como características a tecnologia e a informática como parte nativa de suas vidas. Nesse sentido, sentem-se confortáveis com as mudanças, pois sabem a necessidade de atuar colaborativamente para alcançar objetivos; tem facilidade para desenvolver *networking*; são autoconfiantes e otimistas em relação ao futuro; buscam o desenvolvimento de suas competências; gostam de ser desafiados; gostam de receber um direcionamento claro do responsável em relação ao que deve ser realizado; estão acostumados a realizar diversas atividades ao mesmo tempo; valorizam a autonomia e flexibilidade ao executar as suas atividades; gostam de ter o seu trabalho reconhecido e esperam uma rápida ascensão na carreira; são comprometidos com a organização, quando existe alinhamento de valores e

objetivos; são individualistas e comprometidos com a própria carreira, não necessariamente desenvolvida em uma única organização; estão acostumados com a diversidade étnica, de idiomas, de tradições familiares e de alinhamento sexual e buscam equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Dentre as características apresentadas pela Geração Y as que são mais relevantes para as organizações são a familiaridade com a tecnologia, o alto nível de qualificação, a adaptabilidade às mudanças, a motivação por desafios, o foco em resultados, a valorização de trabalhos flexíveis, a construção e utilização de redes de relacionamento e busca do desenvolvimento contínuo (MARTIN, 2005; BROADBRIDGE, MAXWELL e OGDEN, 2007; HURST e GOOD, 2009; DWYER, 2009). A tabela a seguir consolida os fatores históricos, econômicos e contextuais relevantes para a definição de marcos geracionais no contexto nacional.

Tabela 4: Gerações e os fatores históricos, econômicos e contextuais no contexto nacional.

Geração	Marcos históricos, econômicos e contextuais
Veteranos (1920 – 1944)	Nascidos entre guerras, visão de "ordem e progresso" baseada em estratégias militares, nascidos sob o signo do tenentismo, Revolução de 30 e passaram a adolescência na Era Vargas, regime totalitarista patriarcal. Criação das leis do trabalho. Acesso restrito à educação. Forte nacionalismo. Era mais importante ser alguém do que ter algo.
Baby Boomers (1945 – 1960)	Protestaram contra a ditadura militar, se tornaram altamente politizados. Viveram um período de forte industrialização e crescimento econômico com o milagre econômico. Viram o nascimento do “rock & roll” e da bossa nova. Na fase adulta viveram a repressão militar e a década perdida, momento de estagnação econômica deflagrada pelo <i>crash</i> da bolsa de valores de Nova York, em 1987. Viveram o aumento da mão-de-obra feminina e o início da emancipação das mulheres com a pílula anticoncepcional.
Geração X (1961 – 1980)	População urbana brasileira superou a rural, na década de 70, aumentando tendência de distanciamento entre as pessoas, refletindo na enorme diversidade de tribos que coexistiam na década de 80. Surgimento da filosofia yuppie, que dava importância máxima ao dinheiro e, de outro lado, o movimento punk, com suas ideias anarquistas e desprezo pelo excesso de conforto material. Cresceram vendo televisão. Forte influência da cultura americana após a abertura do mercado nacional às importações. Forte internacionalização e onda de privatizações e terceirizações. Surgimento da AIDS e aumento da violência e do uso de drogas. Frustração pelo fracasso nos planos econômicos para controle da inflação.
Geração Y (1981 – atual)	Cresceram com a TV a cabo, videogames, computadores, internet e telefones celulares em um mundo eminentemente virtual e global. São os nativos digitais. Marcados pelo “11 de setembro”, nasceram em um mundo globalizado. Viveram o plano real com uma moeda forte e estável e aumento do poder de consumo e do comércio internacional. Altas taxas de desemprego e privatizações.

Fonte: Adaptado de Cordeiro; Freitag; Albuquerque (2012)

Os Conflitos Geracionais

“O pai teme os seus filhos. O filho acha-se igual ao seu pai e não tem nem respeito nem consideração aos seus pais. O que ele quer é ser livre. O professor tem medo dos seus alunos. Os alunos cobrem o professor de insultos. Os mais novos querem tomar já o lugar dos mais velhos. Os mais velhos, para não parecerem antiquados ou despóticos, consentem nesta demissão. E, para coroar tudo, em nome da liberdade e da igualdade: a libertação dos sexos!” (PLATÃO; 428-348 a.C.; A República, livro VIII)

A frase, em epígrafe, poderia ser encontrada em algum magazine de negócios ou cotidiano, poderia passar despercebida na medida em que trata de uma discussão atual, pois de fato não traria surpresa alguma se não apresentássemos a informação de que fora escrita há mais de vinte séculos. Como se pode observar, o tema juventude vem sendo tratado desde a antiguidade. Foi no início do século XX que o tema ressurgiu como interesse de pesquisa, cujos primeiros trabalhos datam de antes da Segunda Guerra, como o trabalho enquanto o “Problema das Gerações”, publicado por Karl Mannheim, em 1928. No ano seguinte, Mannheim (1929), no livro *Ideologia e Utopia*, afirma que todo ato de conhecer não é resultado apenas da consciência puramente teórica, mas de inúmeros elementos de natureza “ateórica”, que são provenientes da vida social e das influências e vontades a que o indivíduo está sujeito. Em escritos posteriores, Mannheim define juventude como “uma força social que rompe com a visão imperante anterior e, neste sentido, com a ideia de que as revoltas juvenis seriam anormalidades de uma mocidade pertence aos recursos latentes de que toda a sociedade dispõe e de cuja mobilização depende de sua vitalidade” (MANNHEIM, 1961, p.38). Esta ruptura inovadora alterou a lente de análise sobre a juventude e as gerações, a natureza e o contexto da sociedade, na qual a juventude se encontra e como ela pode oferecer contribuições à mesma, não buscando diagnósticos, mas compreendendo o processo de reciprocidade, na relação sociedade e juventude.

Com já foi anteriormente colocado, geração é um conjunto de indivíduos que compartilham de experiências comuns, de uma mesma história. Neste convívio é que são elencados os valores e os comportamentos aceitos, desejados ou rejeitados dentro de uma sociedade que compartilha uma mesma cultura. Ainda, neste convívio em grupo, o indivíduo estabelece seu papel e sua posição enquanto ser social. Ao longo do tempo, são vivenciadas

mudanças de contexto e conseqüentemente na cultura em que estes indivíduos estão inseridos. Hábitos e crenças estão diretamente ligados ao momento histórico vivido, portanto, é inevitável afirmar que existe uma transformação das subjetividades de uma geração para a outra.

Logo, a identificação pessoal brota quando os jovens escolhem os valores e as pessoas a quem serão leais, ao invés de simplesmente aceitar as escolhas de seus pais. Os adolescentes não cultivam sua identidade tomando outras pessoas como modelo, como fazem as crianças mais jovens, mas sim alterando e sintetizando identificações anteriores para formar uma nova composição psicológica, maior do que a soma de suas partes (KROGER, 1993).

O conflito geracional surge quando confrontamos indivíduos que experienciaram diferentes contextos e, conseqüentemente, tem valores diferentes e perspectivas diferentes em relação ao mundo. Naturalmente podem surgir conflitos, justamente, por conta destas diferenças. A maior parte da produção científica, sobre esta temática, retrata a questão no contexto familiar. O sistema familiar é reconhecido por vários teóricos como sendo de fundamental importância para a socialização primária e para a formação da identidade do indivíduo (Teodoro *et al.*, 2010). Contudo, ao longo do tempo, o indivíduo passa a interagir com outros grupos sociais, incluindo a escola, a igreja, o trabalho, os amigos da comunidade e outros. Através desta interação, o indivíduo tem contato com outras histórias e valores e, ao longo do tempo, estas experiências podem servir de contraponto ao comportamento esperado pela família, podendo eclodir em conflitos familiares.

Finocchio (2007), também, apresenta as transformações da contemporaneidade e a ruptura geracional, buscando discutir as relações com os jovens, no sentido de afirmar que o encontro entre gerações sempre estará envolto em uma mística de conflito e tensão, em que 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 (DAMASCO, 2012).

Diversos autores fazem distinção entre os conflitos trabalho-família e família-trabalho (BOYAR ET AL., 2003; ROTONDO, CARLSON, & KINCAID, 2003; FU E SHAFFER, 2001). O conflito de natureza trabalho-família pressupõe a interferência do trabalho na vida familiar, enquanto o da família-trabalho considera a influência das

características da família na vida profissional do indivíduo. Parasuraman, Purohit e Godshalk (1996) abordam a questão destes conflitos a partir da dimensão do tempo. Quanto mais tempo o indivíduo se dedica ao trabalho, menos tempo terá para se dedicar à família e, conseqüentemente, há a interferência do domínio profissional no domínio familiar, potencializando-se situações de conflito trabalho-família. Ao contrário, quanto mais tempo se dedica à família, menos tempo terá para o trabalho, aumentando, neste caso, o conflito família-trabalho. Pode-se inferir, portanto, que na medida em que o jovem busca sua inserção no meio profissional, há a possibilidade de um incremento dos conflitos no ambiente familiar.

Pegue a geração de executivos que cresceu no pós-guerra e que teve a formação permeada pela hierarquia e pelo desconhecimento do significado do verbo questionar. Depois, junte um grupo de profissionais nascidos entre as décadas de 60 e 80 que, por sua vez, via na contestação a melhor forma de se manifestar. A seguir, acrescente os jovens dos anos 80, criados sob a ótica do videogame - eles valorizam a agilidade e a habilidade para superar fases e alcançar o prêmio final, seja ele qual for. Misture tudo isso e leve para dentro de uma empresa (IstoÉ Dinheiro, 2009).

A cena apresentada pela revista IstoÉ reflete o ambiente típico de uma organização contemporânea. Se no ambiente familiar os vínculos afetivos cooperam para a harmonização dos conflitos, este elemento inexistente no ambiente corporativo. O ambiente de trabalho é, naturalmente, uma arena de conflitos, sejam os gerados pela própria tensão do trabalho, sejam aqueles por conta dos problemas de relacionamento. Um cenário complexo, na medida em que estão presentes profissionais de múltiplas e diferentes gerações, que poucas vezes não integram equipes comuns. De acordo com a pesquisa de Harrison (2005), mais de 60 por cento de empregadores americanos enfrentam problemas com conflitos intergeracionais.

Este ambiente, propenso ao conflito de ideias e diferenças nas visões de mundo, pode afetar o funcionamento da organização (TAPSCOTT, 2008). Embora a maioria das organizações dispense tempo e recursos para aumentar sua diversidade, em gênero e etnia, um dos mais assustadores desafios da diversidade é a geracional, que quando não ignorada é uma questão ainda sem solução. Pela primeira vez na história, os empregadores estão lutando para equilibrar as diferentes necessidades e trabalhar estilos de quatro gerações diferentes na força de trabalho (DITTMAN, 2005). De fato, ainda, segundo Dittman (2005), a maioria das organizações ainda deixam, exclusivamente, por conta de seus próprios empregados a questão de como lidar com esta problemática, não oferecendo nenhum tipo de orientação e apoio.

Conflitos no ambiente profissional

Segundo Veloso, Dutra e Nakata (2008), convivem, hoje, num mesmo ambiente de trabalho três gerações: (1) a geração *baby boomers* que compreende os nascidos no pós-guerra, entre 1946 a 1964, *workholics* que valorizam o status e a carreira dentro da empresa a qual se mostram leais; (2) a geração X dos nascidos entre 1965 a 1977, que adotam uma postura mais cética e defendem um ambiente de trabalho mais informal e com uma hierarquia menos rigorosa. Por terem sofrido com os programas de *downsizing*, a percepção de que os profissionais leais à empresa perderam seu emprego, estimulou esta geração a investir em sua empregabilidade e (3) a geração Y, representada pelos nascidos após 1978, com características mais individualistas, defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais. Para estes autores, cada geração é marcada por expectativas e anseios diferentes em relação ao seu vínculo com as organizações. Lombardia, Stein e Pin (2008) concordam com esta afirmação e completam que o conflito de gerações, no ambiente de trabalho, torna-se inevitável, visto que cada geração traz em sua história, vivências e exposições marcadas pelo contexto no qual estão inseridos e apresentam, conseqüentemente, expectativas diferentes em relação aos vínculos que estabelecem.

Com base neste cenário, pode-se dizer que é inevitável a convivência intergeracional, no mundo corporativo e, conseqüentemente, um conjunto de valores abrangentes e estilos de comunicação muitas vezes conflitantes em um mesmo ambiente laboral. Carecem estudos científicos, indicando os caminhos desta convivência, lacuna que vem sendo paliativamente suprida pelas consultorias empresariais. Em O Globo (2013), reproduz-se as sugestões de uma consultoria americana para mitigar problemas entre gerações, que são: (1) Combinar formalidade e informalidade com a cultura da empresa. A formalidade da velha escola e a informalidade da nova geração podem causar choques culturais. As gerações mais velhas muitas vezes acham que os jovens ultrapassam o limite, escrevendo e-mails para clientes e colegas de trabalho como se estivessem trocando mensagens de textos de seus celulares ou nas redes sociais, sem se preocupar em verificar a gramática e a ortografia. Segundo a consultoria, todos os funcionários deveriam reproduzir o grau de formalidade da cultura da empresa, em suas comunicações; (2) Utilizar vários meios de comunicação — enquanto profissionais veteranos e os *baby boomers* tendem a preferir falar cara a cara ou ao telefone, os representantes das gerações X e Y são mais ligados aos

meios de comunicação mais tecnológicos, como e-mails, mensagens instantâneas ou de texto. A restrição a apenas um meio poderia afastar alguém que tenha uma abordagem diferente; (3) Individualizar a abordagem junto aos empregados — há a necessidade de individualizar a abordagem para descobrir o que funciona com cada pessoa, ao invés de assumir que o seu jeito é o certo ou seguir estereótipos por idade; (4) Entender as diferenças de valores — valores fundamentais podem variar muito ao longo de gerações. Enquanto veteranos e *baby boomers* podem viver em função do trabalho e sentir que precisam fazer o que for necessário para cumprir suas tarefas, as gerações X e Y são mais propensas a buscar o equilíbrio entre o trabalho, os seus valores pessoais e estilo de vida. Assim, enquanto as gerações mais velhas geralmente veem os mais jovens como desleais, desinteressados e que não têm uma forte ética de trabalho, os mais jovens sentem que precisam cuidar de seus próprios interesses e estão menos dispostos a sacrificar suas vidas em prol da empresa. Logo, compreender os diferentes conjuntos de valores pode ajudar no melhoramento da compreensão entre cada geração; (5) Saber como motivar cada geração — enquanto as gerações mais velhas tendem a ser motivadas pelo trabalho em si, os mais jovens costumam procurar mais orientação, *feedback* e reconhecimento. Isso pode causar um mal-entendido em que os trabalhadores mais velhos pensam que o grupo mais jovem é carente ou dependente', enquanto os trabalhadores mais jovens podem sentir-se “no escuro” ou desvalorizados. Cabe aos líderes perceber a importância desse reconhecimento, enquanto que as gerações mais jovens devem perceber que não vão ficar recebendo elogios a todo instante; (6) Estar disposto a aprender — as gerações mais velhas estão mais propensas a conectar-se e adaptar-se por estarem mais dispostas a aprender. Seria útil, aos mais velhos, conectar-se a uma rede social, por exemplo, para ganhar mais contexto, ampliar sua visão e obter mais confiança em ferramentas nas quais não está familiarizado; (7) Estar disposto a ensinar — cada geração pode aprender com a outra. Estender a mão e oferecer ajuda é um ato importante onde os trabalhadores mais velhos podem compartilhar seu conhecimento e experiência no negócio, enquanto os mais jovens podem ensinar sobre sua cultura ou as novas tendências tecnológicas, por exemplo. Uma forma de aumentar o convívio e o respeito entre gerações; (8) Reconhecer as diferenças — evitar que o assunto das diferenças geracionais só fortalece a barreira entre gerações. Os trabalhadores devem ser incentivados a falar sobre as diferenças e discutí-las abertamente; (9) Não levar para o lado pessoal — os empregados podem ficar excessivamente frustrados ou tomar as falhas de comunicação como um sinal de desrespeito. Esta perspectiva deve mudar e

ser considerada como um desafio de comunicação; (1) Ser nítido, claro e conciso — fazendo uma revisão previa daquilo que quer falar.

Tabela 5: Gerações no ambiente de trabalho: comportamentos, pontos fortes e fracos.

Geração	Comportamento na Empresa	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Veteranos	Disciplinados, leais, trabalham em equipe seguindo o sistema. Respeitam a autoridade e regras, são pacientes, tem muito conhecimento para compartilhar e incorporam um modelo ético tradicional no trabalho.	Trabalham duro, Estáveis, Leais, Detalhistas, Focados, Emocionalmente maduros	Reticentes quando discordam, respeito a diversidade, relutantes contra o sistema, inconformados em questões médicas, faltas (questões médicas), não confortáveis com tecnologia.
Baby Boomers	Tendem a ser otimista, ambiciosos, competitivos, concentram-se em realizações pessoais. Trabalham muitas horas e esperam que que gerações mais jovens adotem a mesma postura. Gerenciaram o local de trabalho por anos e estão confortáveis na cultura que criaram.	Trabalham em Equipe, Dedicados, Experientes, Tem conhecimento, Orientados para o Trabalho	Estilos de trabalho de outras gerações, tecnologia substituindo a interação humana, compartilhamento de elogios e recompensas, equilíbrio entre trabalho e família, situações de conflito, relutantes em ir contra colegas.
Geração X	Tendo visto a seus pais demitidos ou a insegurança no emprego, eles redefiniram lealdade. Em vez de permanecerem fiéis a empresa, eles estão comprometidos com o trabalho e as pessoas com quem trabalham. Eles são céticos, assumem riscos e querem diversão no local de trabalho, também procuram mais equilíbrio na relação trabalho-vida.	Independentes, Adaptáveis, Criativos, Conhecem tecnologia, Dispostos a desafiar o <i>status quo</i>	Dificuldades no desenvolvimento de carreira, problemas em projetos em equipes inter geracionais, desequilíbrio entre trabalho e família, céticos e desconfiam da autoridade.
Geração Y	Eles são tipicamente orientados para o trabalho em equipe, em oposição aos esforços individuais. Realizam várias tarefas ao mesmo tempo com energia e tem expectativas em trabalhar duro. Por conta desta característica multitarefa (<i>multitaskers</i>) fazem malabarismos em suas atividades e interesses que incluem esportes, a escola, o trabalho e a interação social.	Otimistas, Multitarefa, Tenazes, Tecnicamente experientes, Voltados para aprender e crescer, Orientados para equipes.	Comunicação pouco respeitosa, alfabetização funcional, necessidade de constante supervisão e estrutura; inclusive em questões pessoais,

Fonte: Adaptado de Birkman (2012)

O quadro anterior relaciona o resultado de pesquisas³ quanto ao comportamento das gerações no trabalho, não tem como objetivo estabelecer definições expressas ou estereotipar grupos, mas serve meramente para ilustrar potenciais diferenças oriundas do contexto onde seus indivíduos estavam inseridos, refletindo em seu comportamento, na organização.

Concluindo este capítulo, pode-se afirmar que além destes conflitos entre gerações serem vistos como grandes temas sociais, as empresas verificam todos os dias, no ambiente de trabalho, problemas em suas equipes que dificultam a produtividade e levam à frustração, conflitos e uma baixa moral e, ainda, não existem caminhos claros para superar estas dificuldades. Podemos sintetizar o que foi discutido ressaltando alguns aspectos principais: (1) Não há uma definição rígida quanto aos conceitos de jovem e juventude, isso em face das diferenças históricas, temporais e contextuais dos indivíduos; (2) Da mesma forma, as gerações não são rígidas pelas mesmas razões, podendo se inferir que é um erro homogeneizar um grupo, sobretudo fazendo delimitações etárias como se observasse recorrentemente na literatura relacionada; (3) Entender as peculiaridades deste estrato social faz com que o jovem e a juventude seja um tema de interesse de pesquisa, na administração, pois há um interesse crescente, tanto internacionalmente, quanto no contexto nacional, na tentativa de entender como se comportam estes indivíduos no ambiente organizacional e (4) em face de sujeitos de diferentes “gerações” estarem em permanente convivência nas organizações, há um interesse em saber a melhor forma de integrar o jovem no ambiente profissional e mitigar os conflitos decorrentes desta convivência.

A partir destas reflexões cabe revisar o conceito de trabalho, seus diferentes sentidos e, a partir daí inserir o jovem e o estrato social que este estudo pretende pesquisar, para dar continuidade a presente discussão. Estes assuntos serão tratados no capítulo a seguir.

³ Engaging the Multi-Generational Workforce, HR Management (<http://www.hrmreport.com/article/Issue-6/Wellness,-Benefits-AND-Compensation/Engaging-the-Multi-generational-Workforce/>); Managing the Multigenerational Workforce: Opportunity for Competitive Success (HR Magazine). “Engaging Multiple Generations among Your Workforce” by Devon Scheef and Diane Thielholdt (<http://www.keepem.com/pdf/Engaging%20Multiple%20Generations%20among%20Your%20Workforce.pdf>); Leading a Multigenerational Workforce, AARP, 2007.

CAPÍTULO 2: O TRABALHO E O JOVEM

O Trabalho e seus Sentidos

Segundo Albornoz (2006), uma das primeiras concepções sobre o trabalho surgiu na sociedade greco-romana, da era clássica, na qual o trabalho era tido como uma forma tortura, ligada às necessidades básicas e não definia a liberdade, nem a grandeza do homem; o trabalho não valorizava nem a tarefa, nem o indivíduo. Até mesmo nos dias de hoje, em quase todas as línguas da cultura europeia, trabalhar tem mais de uma significação, sendo que uma delas quase sempre está ligada a aspectos negativos tais como fadiga, esforço e cansaço:

O grego tem uma palavra para fabricação e outra para esforço, oposto a ócio; por outro lado, também apresenta pena, que é próxima da fadiga. O latim distingue entre *laborare*, a ação de labor, e *operare*, o verbo que corresponde a opus, obra. Em francês, é possível reconhecer pelo menos a diferença entre *travailler* e *ouvrer* ou *oeuvrer*, sobrando ainda o conteúdo de *tâche*, tarefa. Assim também *lavorare* e *operare* em italiano; e *trabajar* e obrar em espanhol. No inglês, salta aos olhos a distinção entre *labour* e *work*, como no alemão, entre *Arbeit* e *Werk*. *Work*, como *Werk*, contém a ativa criação da obra, que está também em *Schaffen*, criar, enquanto em *labour* e *Arbeit* se acentuam os conteúdos de esforço e cansaço (ALBORNOZ, 2006, p. 7).

Segundo a autora, na linguagem cotidiana, a palavra trabalho vem carregada de emoção e lembra dor, tortura, o suor do rosto e fadiga. Em outros casos a aflição e fardo, designa a operação humana de transformação da matéria natural em objeto de cultura. A ação do homem em ação para sobreviver e realizar-se, criando instrumentos e, com esses, todo um novo universo, pelo menos na etimologia da palavra se tornam opacas.

Antunes (2010, pp. 101-116), também, analisa o trabalho sob duas perspectivas: a do trabalho e a do labor, levando em conta a qualidade e a forma de produção. O autor chamou de trabalho concreto, ou *work*, o trabalho em sua dimensão qualitativa, aquele que cria valor e de trabalho abstrato, ou *labor*, onde ocorre o dispêndio da força humana, o de execução cotidiana e que leva a alienação dos indivíduos.

Ao longo do século XVIII, com a revolução política americana e francesa, com o desenvolvimento da indústria, o homem passou a ser um elemento fundamental para a produção e a economia. O trabalho passou a ser valorizado como símbolo da liberdade do homem e que rompia os laços de subordinação a terra e ao senhor, passando a ser um

trabalhador livre para vender sua força de trabalho a quem pudesse lhe dar emprego. Pode-se dizer que o capitalismo passou a ser uma forma diferente de dominação (ANTUNES, 2010).

No transcorrer da era industrial, com a ascensão do capitalismo, o trabalho torna-se extremamente valorizado, um símbolo de liberdade e de possibilidade do homem transformar a natureza, as coisas e a sociedade (Marx, 1989). Esta revolução, no pensamento, liberta os indivíduos dos antigos laços com a terra, transformando-os em trabalhadores livres, que vendem sua força de trabalho física e mental. Os indivíduos que não trabalham são vistos como parasitas (ENRIQUEZ, 1999).

Segundo Chanlat (2000), ao longo do século XX e especialmente em suas três últimas décadas, em face da hegemonia do pensamento econômico, a influência das organizações, na sociedade e na vida dos indivíduos, intensificou-se. De fato, a cultura moderna calcada na sociedade industrial, criou uma interdependência entre a sociedade e suas organizações, fazendo com que emergissem novas concepções sobre o trabalho, que passam a ser, simultaneamente, consequência e influenciador da sociedade e das organizações. Para Antunes (2010), este processo de mudança coloca as organizações em um papel central na sociedade e cria uma classe trabalhadora fragmentada, complexa e heterogênea, enquanto se exigem profissionais mais qualificados em determinados setores, através da intelectualização do trabalho, em outros desqualifica e precariza os trabalhadores. Para este autor, por conta de uma racionalidade instrumental, as organizações passam a considerar seus trabalhadores apenas como recursos, cujo rendimento deve ser tão satisfatório como o das ferramentas, os equipamentos e a matéria-prima, reduzindo-os ao universo das coisas e as pessoas empregadas nas organizações transformam-se em meros objetos.

Dejours (2005) contribui com esta discussão afirmando que esta especialização do trabalho choca-se diretamente com a vida mental e com a esfera das realizações, das motivações e dos desejos dos indivíduos, levando-os à perda do sentido, na realização das tarefas. O autor lembra que nas atividades artesanais, que precederam à organização científica do trabalho, tem pelo menos uma parte da organização do trabalho definida pelo próprio indivíduo. Por conta disso, a organização temporal do trabalho, a escolha das técnicas operatórias, os instrumentos e os materiais empregados permitem a este trabalhador adaptar o trabalho às suas aspirações e competências, conferindo parte de sua identidade na realização das tarefas, colaborando para que o trabalho faça sentido ao executor. Bauman

(2001) ao refletir sobre os sentidos do trabalho enfatiza aspectos positivos afirmando que em nossos tempos, ao trabalho, foram atribuídas virtudes e efeitos benéficos, como o aumento da riqueza, a eliminação da miséria e uma efetiva contribuição para o estabelecimento de uma nova ordem que coloca a sociedade humana no comando de seu próprio destino.

Partindo destas reflexões é possível considerar que o entendimento das características contribuintes para a definição da organização de um trabalho que faz sentido para àqueles que o realizam, é um tema relevante, uma vez que pode orientar as decisões e intervenções dos responsáveis pelas mudanças refletidas na organização do trabalho.

Atualmente, segundo Oliveira. *et al.* (2004), com as transformações que afetam o trabalho, tais como: a globalização da economia, a crescente valorização do capital financeiro, a difusão da tecnologia da informação, da expansão dos meios de comunicação, a nova divisão internacional do trabalho, a preponderância da política econômica neoliberal, a reestruturação das empresas na lógica da racionalização flexível, o desequilíbrio de forças no mercado de trabalho e das relações de trabalho, emergem concepções distintas sobre o trabalho, deixando de ser concebido como um fundamento ético da sociedade ou da vida individual, passando a ter uma significação simplesmente estética, com o único fim de atender aos objetivos da sociedade do consumo. Em face destas transformações, há de se considerar alguns aspectos que estão mudando o trabalho: (1) com o advento da internet, as informações passaram a estar disponíveis para um maior número de pessoas e numa velocidade mais rápida, acelerando as decisões; (2) o alcance geográfico das empresas e dos clientes explodiu. Numa empresa global se criam marcas e empresas, rapidamente; (3) as características demográficas estão se alterando em consequência da melhora da qualidade de vida o que permite que as pessoas vivam com qualidade por mais tempo. Por outro lado, a natalidade esta em queda, a população está ficando mais velha e com isto, novos setores estão surgindo para atender esta necessidade; (4) os clientes, hoje, passam a ser parte integrante da empresa, opinando e colaborando no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Deixaram de ser simples receptores e tornaram-se participativos neste processo e (5) não há mais limite entre o interior e o exterior das organizações. Concorrentes, em algumas situações, podem ser parceiros na busca da potencialização de sinergias. Viver isolado, hoje, pode significar o fim da própria existência. Por conta de todas estas coisas, há uma grande expectativa sobre o jovem e sua atuação no mercado de trabalho, estariam eles

prontos para enfrentar todas estas transformações? Estariam as organizações prontas para acolher estes jovens? Entender os sentidos do trabalho dos jovens pode trazer algumas respostas importantes nesta discussão.

Pesquisas realizadas pelo grupo *MOW - Meaning of Work*, em 8 países e, posteriormente, por Morin, Tonelli e Pliopas (2003) demonstram que o trabalho continua a ser essencial na vida dos indivíduos e que estes buscam utilidade para suas atividades dentro das organizações e, também, para a sociedade. Mesmo que houvesse condições para viver confortavelmente, a maioria das pessoas continuariam a trabalhar, pois o trabalho, além de fonte de sustento, é um meio de se relacionar com pessoas, se sentir como integrante de um grupo e da sociedade, para terem uma ocupação, um objetivo a ser atingido na vida.

Para apresentar as diferentes definições de trabalho, Morin (2001) apresenta uma pesquisa intitulada “*The meaning of work*” (MOW International Research Team, 1987) em que são categorizados seis padrões de definição de trabalho: (A) o trabalho é algo que acrescenta valor a qualquer coisa; (B) há um sentimento de vinculação (pertença) ao realizar o trabalho; (C) outros se beneficiam com este trabalho; (D) alguém determina o que fazer, não sendo agradável; (E) o trabalho é mental e fisicamente exigente; (F) o trabalho tem um horário determinado para sua realização, pois faz parte das tarefas do indivíduo e se recebe alguma compensação financeira para fazê-lo. Estes padrões podem ser relacionados com as concepções históricas de trabalho, que embora possam ter relacionado a um momento específico, hoje coexistem e se complementam. Os padrões “A”, “B” e “C” apontam uma ideia positiva de trabalho, destacando sua contribuição para a construção de algo maior, sua importância na vida dos indivíduos e seu caráter social. O padrão “A” relaciona-se concepção marxista de trabalho, onde o homem transforma natureza com seu esforço, contribuindo para a construção de algo maior (MARX, 1989). O “B” está ligado à concepção mais contemporânea de trabalho, destacando a importância que o trabalho adquiriu na vida dos indivíduos, tornando-se um aspecto central em sua vida (DEJOURS, 2005). O “C” representa a ideia moderna de trabalho, que é visto como o construtor da sociedade, uma vez que o trabalho contribui para alguém. Os padrões “D” e “E” mostram concepções negativas do trabalho, que seria uma atividade desagradável, exigente física e mentalmente, cujo indivíduo é obrigado a realizar para ganhar a vida. Ambos remetem à concepção clássica de trabalho, nascida nas antigas civilizações, onde o trabalho era tido como algo pesado que não dignifica o homem (Albornoz, 2006). Finalmente, o já o padrão “F” apresenta uma concepção neutra,

onde o trabalho é toda tarefa que é executada e recompensada. Nesta perspectiva, não há diferenciação entre trabalho e emprego, predominando a ideia da troca da força do empregado pelo salário pago pelo empregador.

Esta diversidade de padrões ilustra a complexidade para a análise do trabalho, na sociedade contemporânea, que decorre dos diferentes modos com que o trabalho se organiza e da heterogeneidade da força trabalhadora. Assim sendo, faz sentido estudar nichos organizacionais e trabalhadores de estratos sociais específicos para que se possa entender o sentido do trabalho para estes grupos.

Entre os primeiros estudos sobre os sentidos do trabalho que apontam para um trabalho que tem sentido, sendo aquele que é importante, útil e legítimo para quem o realiza, destacando três características que contribuem para dar sentido ao trabalho: a) a variedade de tarefas, que possibilitaria a utilização de competências variadas; b) a identidade do trabalho, ou seja, um trabalho não alienante, no qual o trabalhador consiga identificar todo o processo desde sua concepção até sua finalização e tenha um resultado identificável e c) o significado do trabalho, cuja execução do trabalho ter um impacto positivo na vida de outras pessoas, seja no contexto empresarial ou na sociedade (MORIN, 2001). Desta forma, Morin (2001) define o sentido do trabalho como uma estrutura afetiva formada por três componentes: (1) O significado do trabalho se relaciona às representações que o sujeito tem de sua atividade, assim como o valor que ele lhe atribui; (2) A orientação é sua inclinação para o trabalho, o que ele busca e o que guia suas ações; e (3) A coerência é a harmonia ou o equilíbrio que ele espera de sua relação com o trabalho.

O Jovem e o Trabalho

Muitos são os rótulos aplicados aos jovens que estão adentrando ao mercado de trabalho. Sendo este um tema de interesse, sobretudo nos magazines destinados ao meio empresarial, pois é bastante comum observarmos a mídia denominá-los de diversas formas: *Geração Y*, *Geração Net*, *Millenials*, *New boomers*, *Geração Digital*, *Geração Me*, *Echo Boomers*, *Geração Peter Pan*, *Geração Boomerang*, *Trophy Generation*, *BuY Generation*, *Silent Generation*, *Geração Teen*, *Geração Flux* entre outros (CALLIARI, 2012). Nunca se

tentou categorizar tanto uma geração quanto aos nossos jovens. Algo natural, segundo a perspectiva de Bauman (2001), que afirma que a sociedade atual desvaloriza a durabilidade, o velho é descartado porque é sinônimo de defasado e o jovem passa a ser alvo de atenção e interesse.

No Brasil, segundo a PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra em Domicílios (IBGE, 2009), cujos dados foram coletados entre 2004 e 2009, os jovens iniciam suas atividades profissionais entre 15 e 24 anos de idade. Destes, 90,9% começam a trabalhar antes dos 20 anos de idade. Logo, dentre as diferentes generalizações que são feitas na categorização das gerações históricas, a que nos serve melhor (hoje), para fins de observação dos jovens entrantes no mercado de trabalho é a chamada “Geração W” e mais especificamente, os jovens cujos nascimentos ocorreram entre 1989 e 1998. Cabe enfatizar que estamos tratando de algo em torno de 20 milhões de jovens, economicamente ativos, constituindo 21% dos sujeitos que trabalham ou estão aptos a trabalhar no Brasil (IBGE, 2010).

Este jovem que ingressa no mercado de trabalho observa uma realidade diferente das gerações anteriores. O advento da globalização, das novas tecnologias e o aumento da competitividade trouxeram significativas alterações no contrato psicológico de trabalho que deixa de lado o modelo de emprego vitalício em que o empregado e empregador tinham forte interdependência, planos de carreira pré-definidos e uma relação de longo prazo, quase vitalícia, para um modelo no qual impera a independência e autonomia, em que o indivíduo é o principal ator de sua carreira, senão o único responsável pela gestão de sua carreira e por seu próprio desenvolvimento (ARTHUR, 1994; BORGES; MIRANDA; CASADO, 2010; HALL, 2002). Esse novo contrato psicológico de trabalho muda a relação entre empregador e empregado e as práticas de gestão de pessoas sofrem diversas mudanças na adaptação ao novo contexto. Poucos estudos analisam como os jovens que só conhecem essa realidade percebem essas relações de trabalho.

“Para que exista o maior aproveitamento dessa força de trabalho ingressante cabe observar como essas pessoas chegam às organizações e desenvolver formas de trabalho, de desenvolvimento e de recompensa que estimulem o desenvolvimento profissional e efetividade desses profissionais iniciantes para que o “bônus” se realize e o país tenha o desenvolvimento econômico esperado”. (CORDEIRO; FREITAG; ALBUQUERQUE, 2012)

Segundo Rumblesperger (2012), os estudos nacionais sobre esta temática vem sendo profundamente influenciados por autores americanos bem como de pesquisas realizadas por consultorias internacionais seguindo a tendência de utilizar amplamente o termo “Geração Y” e seus derivados nas discussões sobre juventude e mercado de trabalho.

Para Cordeiro, Freitag e Albuquerque (2012), há três estudos internacionais longitudinais, sobre gerações, de alta relevância acerca da relação dos jovens com o trabalho, cujas conclusões, cabe destacar:

- A. Wey Smola e Sutton (2002) – Realizaram uma pesquisa para analisar diferenças geracionais de valores relacionados ao trabalho e como esses valores mudavam com o envelhecimento, observaram suas atitudes em relação ao trabalho ao longo do ano de 1999, comparando com os resultados de um instrumento similar aplicado em 1974. Os resultados indicaram que os indivíduos da Geração X têm um desejo maior de serem promovidos mais rapidamente e tem uma crença menor de que o trabalho é a parte mais importante da vida, concluindo que os valores relacionados a trabalho têm maior relação com a geração do que com efeitos de idade;
- B. Twenge e Campbell (2008) – Comparando traços de personalidade da Geração Y com os de jovens de gerações anteriores, utilizando dados secundários coletados de artigos e dissertações desde 1930, utilizaram as mesmas escalas aplicadas em jovens, ao longo dos anos. Concluem que a Geração Y tem maior autoestima, narcisismo, ansiedade e depressão, menor necessidade de autoaprovação e um locus de controle mais externo do que jovens de outras gerações; e
- C. Twenge *et al.* (2010) – Utilizaram dados de pesquisas realizadas em 1976, 1991 e 2006 com jovens americanos último-anistas do ensino médio sobre seus valores relacionados ao trabalho, representando *Baby Boomers*, a Geração X e a Geração Y em sua juventude, isolando efeitos de idade. Valores relacionados ao lazer, aumentaram com o passar das gerações e os valores relacionados ao trabalho declinaram. Valores extrínsecos, tais como *status* e dinheiro, são mais altos para a Geração Y do que para os *Baby Boomers*. Ao contrário do divulgado na mídia, esta geração não privilegia valores altruístas (ajuda, valor social) no trabalho mais do que outras gerações. Os valores sociais, tais como fazer amigos, e valores intrínsecos, tais

como um trabalho interessante ou orientado ao resultado, foram avaliados com uma prioridade mais baixa para a Geração Y do que para *Baby Boomers*.

Em relação aos valores relevantes para o trabalho, Twenge *et al.* (2010) apontam que há um aumento de características individualistas, ao longo das gerações, apontando também os seguintes aspectos: (1) equilíbrio entre trabalho e lazer: os resultados dos três trabalhos apontam para uma valorização do lazer, em relação ao trabalho e para uma menor relevância do trabalho para suas vidas. Wey Smola e Sutton (2002) também verificaram esta tendência não apenas entre gerações, mas também para as pessoas de um mesmo agrupamento. Os autores indicam uma diferença no ritmo de trabalho, sendo que os trabalhadores americanos trabalham mais horas, atualmente, do que no passado; (2) altruísmo: ao contrário do que alguns estudos divulgam, não foi possível verificar, estatisticamente, se os jovens são mais altruístas que os demais, dessa forma, oferecer tempo para realização de trabalhos voluntários, não seria algo valorizado pelos jovens; (3) recompensas: A questão do *status* foi bastante valorizado pelas gerações X e Y; (4) convívio social no trabalho: os autores indicam um declínio da importância deste valor, ao longo das gerações; (5) satisfação no trabalho: a Geração Y estaria mais satisfeita com o trabalho do que outras gerações, aspirando maior segurança do que a Geração X.

Cennamo e Gardner (2008) observaram efeitos negativos para as organizações, em decorrência da falta de alinhamento sobre o comprometimento e a intenção de permanecer na empresa dos jovens, em relação a empregados mais velhos. A susceptibilidade destes jovens ao desengajamento, em vista da frustração de suas expectativas, é uma questão importante, uma vez que estes jovens vão compor uma fração cada vez mais representativa da força de trabalho e dada a importância de seu comprometimento para as organizações onde atuam.

Cavazotte, Lemos e Viana (2012) assinalaram que compreender as expectativas dos jovens, discutindo suas implicações parece ser um passo importante e necessário nos Estudos Organizacionais e que há controvérsias entre a visão jornalística e o perfil dos jovens observados na literatura acadêmica. A pesquisa de Rumblesperger (2011), a esse respeito, explica este fenômeno:

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 média de massa, etc. Enfim, o estudo destas influências abrange uma gama muito ampla de variáveis que podem ser acompanhadas (RUMBLESPEGER, 2011).

O estudo de Mota (2012) sugere que para os jovens o trabalho é percebido como meio para se obter dinheiro e consumir e não como um fim em si mesmo, de forma que atribuiriam a felicidade à aquisição de bens de consumo “principalmente às sensações que o dinheiro pode comprar, como viagens com a família ou sozinho, a possibilidade de se sentir bem ao tocar um instrumento musical, o prazer em dirigir um carro ou uma moto nova, entre outros”, o que seria condizente com os conceitos de Bauman (2001) que aponta a imersão de uma sociedade que promove e encoraja a escolha de um estilo de vida consumista e não considera nenhuma outra cultura alternativa, absorvendo as subjetividades humanas, como mercadorias através da compra e venda de símbolos de identidade.

Equilíbrio Pessoal-Familiar-Profissional

Martins, Eddleston e Veiga (2002) afirmam que quanto mais jovem for o indivíduo, mais propenso ele estará a sacrificar a sua vida pessoal em favor de um avanço na carreira, enquanto um indivíduo de mais idade procura equilibrar melhor a sua vida profissional e familiar, o que poderíamos sugerir como estratégia de compensação. Logo que o jovem busca sua inserção no meio profissional, há a possibilidade de eclodir conflitos no ambiente familiar, sugerindo a possibilidade da adoção da estratégia de acomodação.

Em síntese, pode-se afirmar que vários autores têm voltado seu olhar para a questão do jovem e suas diferentes dimensões de vida, com especial interesse, na questão da integração deste grupo no trabalho e no ambiente profissional. Podemos inferir que o equilíbrio entre as diferentes dimensões do indivíduo colabora para esta integração. Na próxima parte iremos abordar a questão das classes, estratos sociais e a nova classe média, segmento que será objeto de estudo na parte empírica deste trabalho.

2.1 CLASSES, ESTRATOS SOCIAIS E A “NOVA CLASSE MÉDIA”

Estrato, com S - do latim *stratu* - camada (nível, cobertura) é a palavra correta quando nos referimos a uma de faixa ou camada de uma população, quanto ao nível de renda, posição social, educação etc. Extrato, com X - do latim *extractu* - é alguma coisa que se extrai de outra", como é o caso do extrato bancário ou o extrato de tomate, mas que nada tem a ver com camadas sociológicas.⁴

Classes Sociais

O conceito tradicional de classe social é trazido por Marx (1989), segundo o qual estas classes seriam grandes grupos sociais definidos por sua inserção nas relações fundamentais de produção dentro de um sistema econômico e social particular. O autor propôs a segmentação em duas classes básicas: uma burguesia dominante, que controla o Estado e se apropria do excedente econômico na forma de lucros e juros e outra designada como proletariado trabalhador. Logo, estas classes são definidas pelo papel que desempenham na produção, resultado direto da divisão social do trabalho. Sobre este tema, Marx e Engels (2002, p. 82) afirmam que “os indivíduos isolados formam uma classe apenas na medida em que precisam levar a efeito uma batalha, em comum, contra outra classe”, uma distinção muito clara entre aqueles que detêm e controlam os meios de produção e aqueles que não o fazem.

Bresser-Pereira (2002) observa que é esta relação básica de produção que “dá uma definição estrutural às classes sociais, estabelecendo as funções essenciais que os agentes sociais preenchem no processo produtivo, bem como as formas de participação correspondentes no produto social”. Apoiada pelo aparelho do Estado, esta classe dominante controlaria os modos de produção, apropriando-se do excedente para si. Esta apropriação se daria na forma de impostos, no sistema econômico e social, do trabalho e do uso da escravidão, do lucro especulativo, da acumulação primitiva e, finalmente, da mais-valia ou lucro no capitalismo.

⁴ Adaptado de <http://www.marceloserpa.com.br/cidpacheco/index.asp?n=11193&lg=pt> e <http://educacao.uol.com.br/dicas-portugues/extrato-ou-estrato.jhtm>, conferidas as definições das palavras pela Academia Brasileira de Letras (2008).

Se por um lado, na tradição marxista, é impossível compreender a sociedade e a história se não usarmos as classes sociais como uma das ferramentas básicas, esta divisão por classes sociais é criticada por diversos autores, uma vez que acreditam que esta definição de dominantes e dominadas, em termos de apropriação do excedente, não faz mais sentido. Bresser-Pereira (2002) acredita que a definição de classes, em termos de sua posição nas relações de produção, continua a ser válido, desde que não traduzamos relações de produção por níveis de renda. O autor afirma que:

Hoje em dia a sociedade é muito mais complexa e a divisão do trabalho é muito mais avançada do que no passado. Dividir a sociedade em classes, de acordo com a posição de cada indivíduo, nas relações de produção, não é tão direto como era no passado. Mas esta posição continua a ser essencial na definição das classes sociais. Ou você detém diretamente os meios de produção, ou você controla a organização burocrática que detém os meios de produção, ou você realiza diretamente um trabalho. Isto significa que você vai pertencer ou à classe capitalista, ou à classe média tecnoburocrática, ou à classe trabalhadora. (BRESSER-PEREIRA, 2002).

A alternativa para esta divisão por classes é discutida por Lukács (1978), segundo o qual a natureza, basicamente, econômica da classe social é obscurecida tanto pela introdução de elementos ideológicos, quanto por segmentações da estrutura social, cujo autor denomina de “castas ou grupos de status”. O autor observa que:

os interesses de classe na sociedade pré-capitalista nunca atingem total articulação [econômica]. Portanto, a estruturação da sociedade em castas é inextricavelmente ligados a fatores políticos e religiosos. Em contraste, o poder da burguesia significa a abolição do sistema de estados, o que leva à organização da sociedade, segundo parâmetros de classe (LUKÁCKS, 1978, p. 55)

Bresser-Pereira (2002) sintetiza que “as classes sociais são grupos sociais definidos pelos papéis que desempenham: dominantes ou dominados, dentro das relações de produção básicas da sociedade”.

Sorokin (1979) sintetiza conceito de classe social afirmando que se trata de todo grupo de pessoas que apresenta uma mesma situação com relação a elementos da produção, seja trabalho, capital ou recursos naturais, nas palavras do autor:

É um agrupamento legalmente aberto, mas na realidade semifechado; solidário; antagônico em relação a outras classes sociais; em parte organizado, mas principalmente semiorganizado; em parte consciente da sua unidade e existência, e em parte não; característico da sociedade ocidental a partir do Século XVIII; é multivinculado, unido por dois liames univinculados, o ocupacional e o econômico (ambos tomados no sentido mais lato) e por um vínculo de estratificação social no sentido da totalidade dos seus direitos e deveres basicamente diferentes das outras classes sociais” (SOROKIN, 1979).

Estratos Sociais

De acordo com Parsons (1940, p. 841) o estrato social é uma classificação hierárquica dos indivíduos de um sistema social particular. Se as classes relacionam, se as questões de produção, os estratos servem para clarificar o modo como os indivíduos ocupam posições na estrutura social, em termos de status ou, nas palavras do autor:

Estratificação social é encarada [...] como a classificação diferencial dos indivíduos que compõem um dado sistema social e seu tratamento como superiores e inferiores uns em relação aos outros em certos aspectos socialmente relevantes (PARSONS, 1940, p. 841)

Em síntese, a estratificação social refere-se a um arranjo hierárquico entre os indivíduos em divisões de poder e riqueza em uma sociedade. É a diferenciação hierárquica entre indivíduos e grupos, segundo suas posições, *status* ou classes. Há diversas formas de estratificação social como: (1) Estratificação econômica: baseada na renda ou posse de bens materiais, fazendo com que haja pessoas ricas, pobres e em situação intermediária; (2) Estratificação política: baseada na situação de mando na sociedade, grupos que têm poder ou não; (3) Estratificação profissional: baseada nos diferentes graus de importância atribuídos a cada profissional pela sociedade; entre outras.

De forma prática os conceitos de camadas sociais ou de estratos sociais vêm sendo utilizados como sinônimos de classe por sociólogos funcionalistas, na medida em que estes consideram a classe social como uma questão de estratificação social (BRESSER-PEREIRA, 2002).

Esquemas Classificatórios e a nova classe média

Segundo a extensa revisão bibliográfica elaborada por Mattosso (2010), vários fatores tais como renda, ocupação, escolaridade, estrutura de despesas familiares, posse de bens de consumo, estilo de vida e a combinação dessas variáveis, vêm sendo amplamente utilizadas na operacionalização de estratos socioeconômicos e enfatiza que parece não haver consenso, nacional ou internacional em relação a qual destas segmentações é mais apropriada, em qualquer situação, para discriminar os variados estereótipos que se podem encontrar,

havendo uma significativa variedade de escalas e tipologias para que se possam entender os fenômenos sociais.

Segundo Pochmann *et al.* (2006), com o desenvolvimento do capitalismo e dos avanços tecnológicos, ao longo do século XX, houve consideráveis mudanças na estrutura socioeconômica, que incluíram o aumento dos serviços burocráticos e do emprego assalariado, a separação da administração técnica e científica do processo produtivo; escritório e chão de fábrica passam a não ocupar o mesmo espaço físico, entre outras. Simbolicamente, os empregados assalariados da burocracia passam a se distinguir da classe trabalhadora não apenas pelos rendimentos mais elevados, como também pelo alto padrão de consumo.

Coleman e RainWater (1978) introduziram um esquema de posições para as classes, no qual o *status* econômico teria o papel mais importante, a influência da educação, da ocupação e dos padrões de comportamento teriam papel secundário, embora também importante. Este sistema de classes, basicamente, quanto à ocupação e afiliações sociais, se dividia em três grupos distintos: (1) classe alta; (2) classe média - com 70% da população - que se dividia em classe média propriamente dita, constituída por trabalhadores manuais e não manuais de renda média com moradia em bairros melhores e classe operária, composta também por trabalhadores manuais com renda média, mas que tinham um "estilo de vida proletário"; e (3) classe baixa, que estava dividida em dois grupos, um dos quais vivia apenas um pouco acima do nível de pobreza, sendo o outro visivelmente miserável.

Outro esquema classificatório contempla o potencial de consumo, definido pela quantidade mensurada de bens duráveis nos domicílios, número de empregados domésticos na residência e no nível de escolaridade do chefe da família, o chamado Critério Brasil, utilizado pelos institutos de pesquisa de mercado para classificação socioeconômica (VICENTE, 2012).

Segundo a proposta de Neri (2010), a composição da sociedade brasileira em termos de classes econômicas deve se basear na renda domiciliar per capita do trabalho, para aqueles entre 15 e 60 anos de idade, podendo ser segmentada em quatro grandes classes: AB, C, D e E. Com base em dados tabulados referentes ao ano de 2009 a classe AB é composta pelas famílias com rendas domiciliares expressas, em termos totais, superiores a R\$ 4807 reais, por mês, em torno de 15,63% da população.

A Classe C, imediatamente abaixo da anterior, é composta pelas famílias com renda domiciliar total entre R\$ 1115 e R\$ 4807, em torno de 53,58%, da população. A classe D é composta pelas famílias com rendas domiciliares expressas, em termos totais, entre 804 e 1115 reais, contando com 13,37% da população; e, finalmente, a classe E, que segundo o autor equivale aos pobres, é composta pelas famílias com renda domiciliar total até 804 reais, com aproximadamente 17,42% da população.

A “nova classe média”

O fenômeno da “nova classe média”, segundo diversos autores (NERI, 2010; POCHMANN *et al.*, 2006; SOUZA, A.; LAMOUNIER, 2010; SOUZA, J., 2009), tem chamado atenção na história recente, a partir do grande crescimento desse segmento da população, principalmente nos países considerados emergentes como Brasil, Rússia, Índia e China. Segundo o Banco Mundial, a estimativa é que mais de 400 milhões de pessoas façam parte desta “nova classe média global”, que deverá ultrapassar dois bilhões de pessoas em 2030 (THE WORLD BANK, 2012). No Brasil, a “nova classe média” tem sido um termo largamente usado para se referir à atual classe C brasileira. O termo representa não só o meio da pirâmide social, mas também simboliza a média da renda e os anseios de mais de 100 milhões de brasileiros.

Souza (2010) salienta que o uso da terminologia “nova classe média” por formadores de opinião, economistas e pesquisadores é uma banalização do termo “classe”, ligando-o diretamente ao nível de renda e consumo. Conforme explanado no início deste capítulo, o que classifica estratos ou camadas sociais transcende a dimensão da posse e poder de consumo ou o acesso ao crédito. Segundo Vicente (2012) denominar a população emergente que veio integrar a classe C de “nova classe média” parece, de certa forma, uma maneira de se querer demonstrar que o país está fundamentado socialmente na classe média e não na imensa massa de trabalhadores manuais, trabalhadores do setor de serviços, nos pobres e excluídos que ainda representam uma parcela significativa da população.

Souza (2010) afirma ainda que esse entusiasmo pela “nova classe” não reflete a realidade desse grupo, que se mostra dura, conflitante e recheada de contradições. Ao assumir

a ideia da mobilidade social por critérios puramente econômicos, desprezando fatores como a educação e as garantias de sustentabilidade no mercado de trabalho, bem como questões simbólicas que são tão importantes nas relações de poder inscritas na dinâmica social, estariam sendo descartados fatores estruturais importantes que concorrem para a reprodução da desigualdade no país. Independentemente disso, não só as empresas estão estudando este mercado, mas o setor público e o governo, que pretende orientar melhor suas políticas públicas e tentam compreender quais as demandas e desejos desse grande número de pessoas. Neri (2010) reflete que, embora tenhamos um grande número de dados e pesquisas junto a este estrato, ainda é um processo complexo para compreender as aspirações desta classe e em qual direção se movimentam e coloca que este bloco é erroneamente visto como estático e homogêneo. Muitos indivíduos que encontram-se hoje na dita classe C estavam na classe D num passado recente, acrescentando ainda que projeções indicam que uma espiral social positiva deve continuar, fazendo com que uma parcela desta nova classe média atinja a classe AB nos próximos anos.

Segundo Vicente (2012) foi um conjunto de fatores que colaboraram para a emergência da “nova classe média”. No Brasil, uma série de mudanças socioeconômicas ocorreram sobretudo a partir de 1994, quando foi conseguida a estabilidade da moeda por conta do Plano Real, seguido da ampliação do acesso ao crédito; planos sociais de distribuição de renda e aumento gradativo dos salários. Estes eventos resultaram no aumento da participação da população na aquisição de bens de consumo e consequente aquecimento da economia no país. Consequentemente, houve uma redução da desigualdade e estes indivíduos passaram a compor os grupos de consumo.

Enfim, os Sentidos do Trabalho para o Jovem da Nova Classe Média

Ao longo da discussão teórica realizada, é possível verificar a importância de se estudar o jovem, em face da representatividade deste estrato, em nossa sociedade. No Brasil, estamos falando de 52 milhões de indivíduos, que correspondem a 32% da população (IBGE, 2010). No campo da Administração, embora exista um crescente interesse dos pesquisadores sobre o tema, ainda, são poucas as pesquisas sobre este grupo tão representativo. Nos últimos dez anos, não se somam trinta trabalhos temáticos em congressos e revistas nacionais de alto

impacto. Enquanto isso, o meio empresarial se mostra ávido por informações que o auxiliem a integrar este grupo em suas organizações (CORDEIRO; FREITAG; ALBUQUERQUE, 2012).

Em face desta primeira lacuna, faz-se necessário entender os efeitos das mutações em curso, no mundo do trabalho e o efeito destas mudanças para o jovem, cuja perspectiva, motivações e inquietações, ainda, não foram suficientemente estudadas. Não foram devidamente explorados os fatores aos quais os jovens consideram que fazem sentido, ou não, no trabalho. De fato a literatura, sobretudo de autores estrangeiros, transformaram os trabalhadores em massas relativamente homogêneas ao qual chamaram por “gerações”. Das diversas formas de estudar os sentidos do trabalho, entendendo que a juventude e o próprio trabalho são construções sociais, parece adequado o estudo sob uma perspectiva socioconstrutivista, que apresenta como ponto central a premissa de que aprendizagem, o desenvolvimento, o psiquismo do sujeito e a própria realidade são produtos da interação social e da experiência do indivíduo (VYGOTSKY, 1998).

O único estudo identifica pela pesquisa, que é segmentado tanto de forma etária quanto da estratificação social, foi o de Mota (2012), que tratou das percepções sobre trabalho entre jovens de diferentes estratos sociais. Segundo a autora, independente do estrato social ao qual o jovem pertence, o trabalho é percebido, exclusivamente, como meio para se ganhar dinheiro e consumir e não como um fim em si mesmo. Os discursos dos jovens estudados reforçam a importância que o dinheiro exerce em suas vidas, sendo inclusive o grande protagonista na conquista da felicidade. A autora conclui que o trabalho não tem centralidade na vida destes jovens e a centralidade que se estabelece no discurso dos participantes gira em torno do papel que o dinheiro exerce em nossa sociedade do consumo.

A estas reflexões, buscando alinhar esta pesquisa a temas de relevância para o contexto nacional, surgiu o interesse em estudar o estrato da nova classe média. O estudo da base da pirâmide e dos estratos emergentes vêm sendo valorizado tanto no contexto global quanto nacional (MATTOSSO, 2010; PRAHALAD, 2005; VACHANI; SMITH, 2008; VISWANATHAN; ROSA; HARRIS, 2005). Ao estudar o jovem deste estrato emergente é possível verificar se estamos tratando de um grupo homogêneo, como sugere a literatura, ou se há peculiaridades que diferenciam este grupo dos demais.

Tendo este cenário em vista e sobrepondo estas inquietações, chegamos ao objeto de pesquisa deste estudo, que é justamente o de explorar quais os sentidos do trabalho para o jovem da nova classe média.

Pode-se presumir que o presente estudo possa colaborar tanto com a academia, uma vez que se observa o crescente interesse pelo tema, quanto com o meio empresarial, uma vez que há sinalização desta lacuna em pesquisas realizadas junto a este público (BARRETO *et al.*, 2010; CORDEIRO; FREITAG; ALBUQUERQUE, 2012; FISHER, 2002). Cabe pontuar que não foram identificados artigos anteriores específicos sobre este tema, cuja esta pesquisa pode representar um passo no estudo de lacunas importantes, cujos pesquisadores e organizações almejam por respostas.

CAPÍTULO 3: METODOLOGIA

Os métodos de pesquisa podem ser apresentados de várias maneiras. A abordagem metodológica, segundo Creswell (2010), deve ser definida de forma que possibilite endereçar as lacunas apontadas e responder à pergunta de pesquisa.

No planejamento de um estudo, os pesquisadores precisam esclarecer as suposições de sua concepção filosófica da estratégia de investigação que está relacionada a essa concepção e dos métodos ou procedimentos de pesquisa específicos que transformam a abordagem em prática (Creswell, 2010). Segundo Slife e Williams (1995), as concepções filosóficas permanecem em grande parte ocultas na pesquisa. Ao explicitar as ideias filosóficas mais abrangentes adotadas, clarificamos a escolha da abordagem utilizada. No caso deste estudo a concepção é pragmática. Esta filosofia tem muitas formas, porém, enquanto concepção surge mais das situações do que de condições antecedentes. A preocupação está no funcionamento e em soluções para problemas, ao invés de concentrar-se nos métodos (PATTON, 1990). James (1985) considera que o pragmatismo é “um novo nome para os velhos modos de pensar”, uma vez que é uma concepção filosófica que guarda, em sua essência, a própria designação que os antigos dão à filosofia:

[...] Sócrates foi adepto do método pragmático. Aristóteles empregou-o, metodicamente. Locke, Berkeley e Hume fizeram contribuições momentâneas à verdade por seu intermédio. Shadworth Hodgson insiste em que as realidades são somente o que sabemos delas. Esses precursores do pragmatismo, porém, usaram-no de maneira fragmentária: apenas o preludiam. Não foi senão em nossa época que se generalizou, tornou-se consciente de uma missão universal, aspirou a um destino conquistador (JAMES, 1985, p. 19).

O pragmatismo exige uma atividade intelectual altamente comprometida com os temas e os problemas concretos da humanidade, no qual se mede pela capacidade do pensamento em operar o mundo. A concepção pragmática se situa na maneira como o conhecimento, o saber racional, está relacionado com a ação humana, com a conduta humana, atribuindo-lhe uma finalidade racionalmente prática. Visto que este trabalho, da mesma forma, “dirige sua lente para a prática, no mundo real”, entende-se que o olhar pragmático é adequado.

A abordagem geral utilizada neste trabalho é de natureza qualitativa. Segundo Stake (2011), este tipo de abordagem é a mais adequada para explicar o funcionamento de certas questões, sobretudo onde o raciocínio se baseia na percepção e compreensão humana, que é o caso desta dissertação. Ainda, segundo Stake (2011, pp. 25-26), são características dos estudos qualitativos: (1) O estudo qualitativo é interpretativo – fixa-se nos significados das relações humanas a partir de um ou mais pontos de vista; (2) é experiencial – é empírico e está direcionado para o campo. Enfoca observações feitas pelos participantes e leva em consideração o que eles veem e o que sentem; (3) é situacional – sendo direcionado aos objetos e às atividades, em contextos únicos; e (4) é personalístico – é empático e trabalha para compreender percepções individuais. O autor cita, ainda, que dentre as opções estratégicas nos trabalhos, de natureza qualitativa, tendem a ter como finalidade a geração de conhecimento em um campo ou o auxílio no desenvolvimento de práticas ou políticas, por representar casos comuns, defender pontos de vista, mostrar múltiplas realidades e trabalhar com generalizações ou com a particularização. Considerando a natureza e finalidade do presente estudo, justifica-se a abordagem geral escolhida.

Ao partirmos deste conjunto de dados teóricos e da interação fundamentada no ponto de vista dos participantes nos utilizamos de uma teoria que é notadamente qualitativa (CHARMAZ, 2009). Ao basearmos a investigação na suposição de que a coleta de diversos tipos de dados proporciona um melhor entendimento do problema de pesquisa, certamente teremos resultados mais precisos. Em relação à pesquisa qualitativa, considera-se importante salientar alguns pontos: (1) Estando os pesquisadores qualitativos interessados em ter acesso a experiências e interações, em seu contexto natural, que dê espaço às suas particularidades, há de se ressaltar que contextos e hipóteses são desenvolvidos e refinados no processo de pesquisa; e (2) Os pesquisadores, em si, são parte importante do processo de pesquisa, seja em termos de sua própria presença pessoal, na condição de pesquisador, seja em termos de suas experiências no campo e as reflexões decorrentes. Moreira (2002, p. 57) concorda com essas afirmações, pois indica que as características da pesquisa qualitativa são: (1) Foco na interpretação, ao invés da quantificação; (2) Ênfase na subjetividade, ao invés da objetividade; (3) Flexibilidade no processo de condução da pesquisa; (4) Orientação para o processo e não para o resultado; (5) Preocupação com o contexto, no sentido de entender que o comportamento das pessoas e a situação ligam-se, intimamente, na formação da experiência; e (6) Reconhecimento do impacto do processo de pesquisa sobre a situação de pesquisa, admitindo-se que o pesquisador exerça influência sobre a situação de pesquisa e seja

influenciado por ela. Flick (2007) salienta que nos métodos qualitativos não há medidas. As possíveis inferências não são estatísticas; e procura-se fazer análises, em profundidade, obtendo-se, até, as percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse. Finalmente, Glitz (1998, p. 3) contribui com a discussão sobre procedimentos da pesquisa qualitativa, destacando a necessidade de ouvir, questionar e observar caminhos para a coleta de dados, sendo que o pesquisador deve atuar como observador participante. Todas essas fontes estão relacionadas a sentimentos, memórias, experiências e impressões, tanto faladas como escritas, que completam e desencadeiam o dado a ser estudado. As informações obtidas deverão ser analisadas com atenção, permitindo-se, assim, ao pesquisador sugerir, criar novas hipóteses ou apresentar modificações para o conhecimento já existente.

Quanto à abordagem específica, optou-se por utilizar Grupos Focais como instrumento de coleta de dados. Segundo Barbour (2009, p. 17), o uso de grupos focais se tornou uma importante abordagem de pesquisa qualitativa, cujo uso vem sendo recorrentemente observado em campos distintos que vão do marketing à saúde. Glitz (1998, p. 15) salienta que o emprego desse instrumento de pesquisa, pela comunidade dos cientistas sociais vem sendo utilizado, com sucesso, desde a década de 1960 e que em nossos dias esta abordagem é reconhecida pelos pesquisadores e recorrentemente adotada como parte formal ou informal de projetos de pesquisas. Geralmente, usado como método único de coleta de dados, é visto como uma boa alternativa para as entrevistas individuais com vantagens e uma destas vantagens é que a observação dos dados oriundos de um grupo focal, não permite apenas analisar declarações e relatos sobre experiências e eventos, mas também o contexto onde estas declarações e relatos são produzidos. Kitzinger e Barbour (1999, p. 20) definem grupo focal como “qualquer discussão de grupo, desde que o pesquisador esteja ativamente atento e encorajando às interações do grupo”. Este estímulo consiste na tentativa permanente do pesquisador em tentar conduzir a discussão, de modo que os participantes conversem entre si ao invés de interagir apenas com o pesquisador. Assim, o pesquisador pode concentrar sua atenção nas diferentes perspectivas, pois a interação grupal e as formas nas quais ele se engaja, seja formando um contexto, desenvolvendo uma estrutura explicativa ou, até, pesando prioridades competidoras. Para Merton, Fiske e Kendall (1956, pp. 3-4), quanto à concepção desta abordagem, sinalizaram que os grupos de foco caracterizam-se por: (1) Envolvimento dos participantes em um contexto particular; (2) Análise provisória, pelo cientista social, dos elementos hipoteticamente significantes, tais como: padrões, processo e total estrutura da situação; (3) Estabelecimento de hipóteses, com base nessa análise, sendo que o pesquisador

pode estabelecer hipóteses que envolvam os participantes e a partir daí, elaborar o roteiro para a condução do grupo; e (4) Verificação com o foco dos encontros nas experiências subjetivas das pessoas.

A escolha dos Grupos Focais como método de coleta de dados para o presente trabalho se deu, principalmente, por dois fatores: (1) a lente socioconstrutivista para o entendimento do sentido do trabalho, em função de ser o sentido do resultado de uma construção social, a utilização de um método de coleta que privilegia as interações potencializa *insights*; e (2) tratando-se do objeto de estudo, indivíduos com características comuns, pois se trata da observação de indivíduos de um mesmo estrato social ou demográfico, no qual potencializam-se a transcendência de objetivos descritivos mais limitados, permitindo-se fornecer explicações (BARBOUR, 2009, p. 55). Além disso, a autora salienta que este método tem um potencial único de combinar estrutura e espontaneidade.

Limitações e críticas ao uso de Grupos Focais

Como qualquer outra técnica de coleta de dados, o uso de Grupos de Foco, também, apresenta aspectos negativos e limitações. O argumento básico em favor de grupos focais é que eles revelam aspectos de experiências e perspectivas que seriam menos acessíveis sem a interação do grupo. Contudo, a possibilidade desta interação ocasiona problemas, talvez, seja por isso a maior parte da crítica aos grupos focais. De fato, o uso deste método não vem sendo recomendado para alguns casos, como: (1) Para tratar de temas delicados, uma vez que os participantes poderiam não ficar muito à vontade para comentar livremente a respeito do que for questionado; (2) Para acessar narrativas individuais, visto que as pessoas poderiam ficar relutantes em dividir suas experiências em um ambiente grupal; (3) Avaliar atitudes, na medida em que elas sejam os resultados finais de uma série de decisões analíticas. O uso de grupos de foco não parece ser um método de coleta adequado; e (4) Morgan (1988) salienta que o acesso a indivíduos relutantes, tem melhores resultados, por meio de métodos de coleta individuais.

Por causa de suas percebíveis informalidades e a aceitação pública crescente, talvez pelo uso oblíquo dos grupos focais, por pesquisadores de marketing e aqueles

interessados em acessar a opinião pública, os grupos focais ganharam a reputação de ser algo como “o método de último recurso” (BARBOUR, 2009, pp. 42-43).

Silverman (1993) observa que os pesquisadores se utilizam desta abordagem não tanto pelo que ela permite fazer, mas pelo que se imagina que ela permitirá evitar. O apelo dos grupos focais reside principalmente em sua presumida economia em termos de tempo e esforço. O autor salienta, contudo, que estes supostos benefícios são amplamente ilusórios, uma vez que este método exige mais tempo e esforço em sua fase de planejamento. O autor afirma, ainda, que um dos enganos mais comuns na crítica desta técnica é a ideia de que ela possa ser um tipo de “atalho”, ou um equivalente mais “barato” para um levantamento. Silverman (1993) acrescenta que se o pesquisador quiser recrutar uma amostra representativa, o que é essencial, se sua intenção é fazer generalizações estatísticas. Para este uso, um grupo focal não é uma forma confiável de selecionar participantes, nem de obter informações sobre suas atitudes.

Segundo Morgan (1988) a desvantagem da utilização deste método reside nas tendências grupais que podem levar à “conformidade” ou à “polarização”. A conformidade ocorre quando alguns participantes não fornecem informações no grupo que, possivelmente, apareceriam em uma entrevista individual. Por outro lado, a polarização ocorre quando os participantes expressam mais informações na situação de grupo do que em uma situação individual. Portanto, caberia ao pesquisador levar em conta estes aspectos quando estiver definindo o delineamento da pesquisa.

Verificando-se as produções que utilizaram este método de coleta, pode-se observar que a seleção do método de grupo focal se justificou, muitas vezes, em termos dos benefícios que a interação entre os participantes poderiam trazer, contudo essa interação foi relatada ou discutida raramente nos artigos. Os artigos que traziam pesquisas empíricas fizeram uso deste método de forma relativamente simples, particularmente em relação à análise de dados e interação social dentro de grupos focais. Termos como "análise de conteúdo" a "teoria fundamentada" ou “*grounded theory*” parecem ter sido empregados com pouco rigor ou com certa incompatibilidade entre a abordagem de pesquisa subjacente e implementação do método, sobretudo em estudos fenomenológicos (WEBB; KEVERN, 2001).

Amostragem e Composição dos Grupos

O principal motivo para se referir à amostragem em uma pesquisa de natureza qualitativa é que este tipo de consideração serve para que se possa refletir quanto a diversidade dos grupos de foco estudados, diferentemente dos estudos quantitativos diversos autores (FLICK, 2007; KUZEL, 1992a; MAYS; POPE, 1995) sugerem que havendo “*outliners*” identificados dentro de um grupo, a participação destes indivíduos deve ser aproveitada visto que *insights* podem ser obtidos por meio dessas exceções, havendo potencial para colocar sob um foco ampliado alguns pressupostos tidos como evidentes (BARBOUR, 2009, p. 86). Para fins de caracterização da amostra, para fins deste trabalho optou-se por uma amostra intencional (KUZEL, 1992b). Tal amostragem foi escolhida na tentativa de teorizar, ainda que em um estágio preliminar, sobre as dimensões que provavelmente seriam relevantes em termos de proporcionar diferentes percepções e experiências com os grupos. Trata-se, ainda, de uma tentativa de estabelecer padrões que permitam comparações.

Segundo Barbour (2009, p. 87), uma vez que o grupo será a principal unidade de análise na pesquisa com grupos focais, sugere-se convocá-los de forma que se facilitem comparações, reunindo participantes que compartilhem estigmas ou aproximações. Sobre isso, Morgan (1988) afirma que grupos homogêneos são recomendados, em termos de contexto de vida. Seguindo estas recomendações foram convidados para integrar os grupos, indivíduos interessados em colaborar com uma pesquisa que trata do “jovem”. Não foram impostas restrições sobre qualquer fator relacionado à idade. Dos voluntários, foram selecionados àqueles que atendiam aos quesitos de renda familiar, que os classificassem como pertencentes ao estrato da “nova classe média”, segundo a FGV/CPS (2012) na expectativa de coletar informações mais homogêneas quanto às percepções deste grupo. Logo, neste caso, foi realizada uma seleção intencional ou por julgamento, em que sujeitos foram selecionados por representarem as características relevantes da população em estudo (PATTON, 1990)

Tamanho e Número de Grupos

Ao observar a literatura que trata de Grupos de Foco, encontra-se a indicação de que não há um número de participantes ideal ou padrão para sua realização, segundo Barbour (2009) enquanto em pesquisas de marketing é relativamente comum encontrarmos grupos com até 12 participantes, a autora aponta que é perfeitamente aceitável utilizar-se de grupos com apenas 4 indivíduos. Fraser e Restrepo-Estrada (1998, p. 70) conceituam a técnica de grupo de foco como um processo no qual seis a doze pessoas, representativas de um setor da sociedade ou de uma comunidade sejam os participantes. Diversas variáveis são apontadas como relevantes para a escolha do tamanho dos grupos, que partem desde a habilidade do moderador até ao nível de complexidade que se deseja levar a discussão, explorando o significado dos participantes e os modos pelos quais as perspectivas são socialmente construídas. Outros aspectos de infraestrutura e organização mais gerais também influenciam, tais como: a disponibilidade e tamanho das salas para os encontros, disponibilidade de agenda dos participantes, na capacidade para registrar os encontros e aspectos afins. Observa-se, também, que para fins de transcrição integral e literal das discussões, para análises de conteúdo mais detalhadas e sistemáticas, quanto maior o grupo mais dificultoso é este processo, pois muitas vezes é necessário que o pesquisador identifique vozes individuais para buscar clarificações ou outras explorações quanto a diferenças de perspectivas.

Sobre ao tamanho dos grupos, Morgan (1988) sugere grupos pequenos, entre seis e oito integrantes, em pesquisas que envolvam emoções, permitindo que os participantes tenham mais tempo para fazer suas exposições. O autor afirma que neste tipo de grupo torna-se mais fácil para o moderador “controlar” os participantes do grupo, no momento em que a emoção comprometer a dinâmica. No entanto, salienta que grupos menores despendem de mais tempo e apresentam maior dificuldade para a análise dos resultados. Já no caso de grupos maiores, entre dez e doze integrantes, devem ser adotados para tópicos neutros que ofereçam possibilidade de obtenção de maior volume de respostas. Contudo, com um número maior de participantes, o moderador será bastante exigido, por esse motivo o moderador deverá ter alguma experiência para lidar com a disciplina do grupo sem, entretanto, impor rigidez, já que a finalidade do grupo de foco é exatamente permitir a flexibilidade na expressão das ideias. Complementa, ainda, que grupos acima do limite sugerido de doze integrantes dificultaria a interação entre todos os participantes e, muito provavelmente,

deixaria alguém sem opinar. Por outro lado, grupos com menos de seis ficam limitados nas discussões, principalmente, quando houver um líder formador de opinião, que poderá induzir os demais.

Quanto à questão do número de grupos a realizar, da mesma forma, não há número padrão ou ideal, Barbour (2009) afirma que dois grupos focais já colocariam o pesquisador em “um solo mais firme em relação a fazer afirmações sobre os padrões dos dados”, uma vez que se permitiriam afirmações que não ficariam limitadas a um grupo em particular. Contudo, a autora sugere ser prudente adicionar outros grupos à medida que novos potenciais comparativos podem surgir a partir da contribuição destes grupos adicionais. Outros autores consultados sugerem que sejam elaborados entre três e quatro grupos para que se comparem e obtenham resultados de acordo com o objetivo da pesquisa (KRUEGER; CASEY, 2000; MORGAN, 1988). Lawrence e Berger (1999) propõem entre três e quatro grupos para cada segmento avaliado. Alguns autores recomendam que a coleta de dados qualitativos seja realizada até que exista alguma saturação teórica, ou seja, interrompe-se a coleta de dados quando se constata a existência de elementos novos para subsidiar a teorização almejada, naquelas circunstâncias, não são mais apreendidos, neste caso, com grupos de foco adicionais (FONTANELLA *et al.*, 2011; THIRY-CHERQUES; PIMENTA, 2006). Outros, já defendem que o uso máximo da capacidade de convocar grupos não é necessário, preferindo uma amostragem mais reduzida e aleatória. No caso desta pesquisa buscou-se identificar saturações dentre os diversos assuntos apresentados aos grupos (GREEN *et al.*, 2005; LAM *et al.*, 2001). Nesta pesquisa os encontros foram realizados entre o final do ano de 2012 e início de 2013, conforme ilustra a tabela a seguir:

Tabela 6: Grupos de Foco Realizados e Número de Entrevistados

Grupo	Data	Número de Participantes	Roteiro
1	19/12/2012	7	Não estruturado
2	20/12/2012	3	Não estruturado
3	23/03/2013	8	Semi-estruturado
4	10/04/2013	8	Semi-estruturado
5	12/04/2013	9	Semi-estruturado
6	19/04/2013	4	Semi-estruturado
7	25/04/2013	9	Semi-estruturado
8	26/04/2013	6	Semi-estruturado
9	29/04/2013	6	Semi-estruturado

Fonte: Autoria Própria

Planejamento e Execução dos Grupos Focais

O plano de obtenção de dados desta pesquisa levou em conta os aspectos apontados por Barbour (2009, pp. 103-122), contemplando desde os aspectos de ambientação, gravação, transcrição, atuação do pesquisador enquanto moderador e ainda aspectos como o perfil de entrevistados, número de entrevistados, armazenagem e preservação do banco de dados coletados.

Quanto à ambientação foram utilizadas salas de aula de instituições de ensino equipadas com carteiras e equipamentos audiovisuais, para a gravação dos encontros de fácil acesso aos participantes. Em virtude da dificuldade em identificar a autoria dos depoimentos e das produções coletivas dos grupos, por meio de anotações ou gravações de áudio, optou-se pela filmagem dos encontros. Os participantes foram anteriormente informados que seriam filmados e quais os objetivos da filmagem e as câmeras foram posicionadas à distância para evitar que sua presença não despertasse atenção dos participantes. O propósito é criar uma situação informal, na qual os integrantes do grupo possam discutir sobre um tema que diz respeito a eles, com a ajuda de um moderador e na presença de um ou mais observadores. Uma atmosfera agradável é criada para que as pessoas possam se sentir à vontade para expressar suas ideias e sentimentos (FRASER; RESTREPO-ESTRADA, 1998, p. 70).

Krueger e Casey (2000, pp. 42-43) apresentam algumas qualidades de um bom roteiro: (1) Apresenta um começo fácil e simples: questões simples permitem aos entrevistados que relaxem, não percam tempo pensando em respostas complexas e não modifiquem suas opiniões no decorrer do processo; (2) É sequencial: o bom roteiro tem uma sequência focada, aspecto natural do grupo de foco, de tal forma que as questões possam fluir, naturalmente; (3) O roteiro vai do geral para o particular: as questões partem do ponto mais abrangente caminhando para pontos mais específicos; e (4) O tempo da entrevista deve ser usado sabiamente: cabe ao moderador medir o tempo entre uma questão e outra.

Os primeiros dois grupos foram realizados, propositalmente, de forma não estruturada com objetivo exploratório, como teste piloto para gerar *insights* sobre questões a explorar, quanto à temática estudada. Depois destes dois grupos piloto, foi elaborado um roteiro para auxiliar na coleta de informações e na própria interação social, ao longo dos encontros, o roteiro de moderação dos grupos foi desenvolvido, à partir de questões,

anteriormente, elaboradas pelo grupo *MOW - Meaning Of Working International Research Program*, em conjunto com outras questões utilizadas em outros estudos sobre os sentidos do trabalho (Morin; Tonelli; Pliopas, 2003; MOW International Research Team, 1987). Os grupos focais foram conduzidos com base num roteiro que continha 5 grupos de perguntas que buscaram explorar: (1) Definição e limites do “ser jovem”; (2) Descrição do Trabalho atual. (3) Expectativas em relação ao Trabalho; (4) Opiniões e Valores sobre o Trabalho; e (5) Opiniões sobre a Vida em Geral.

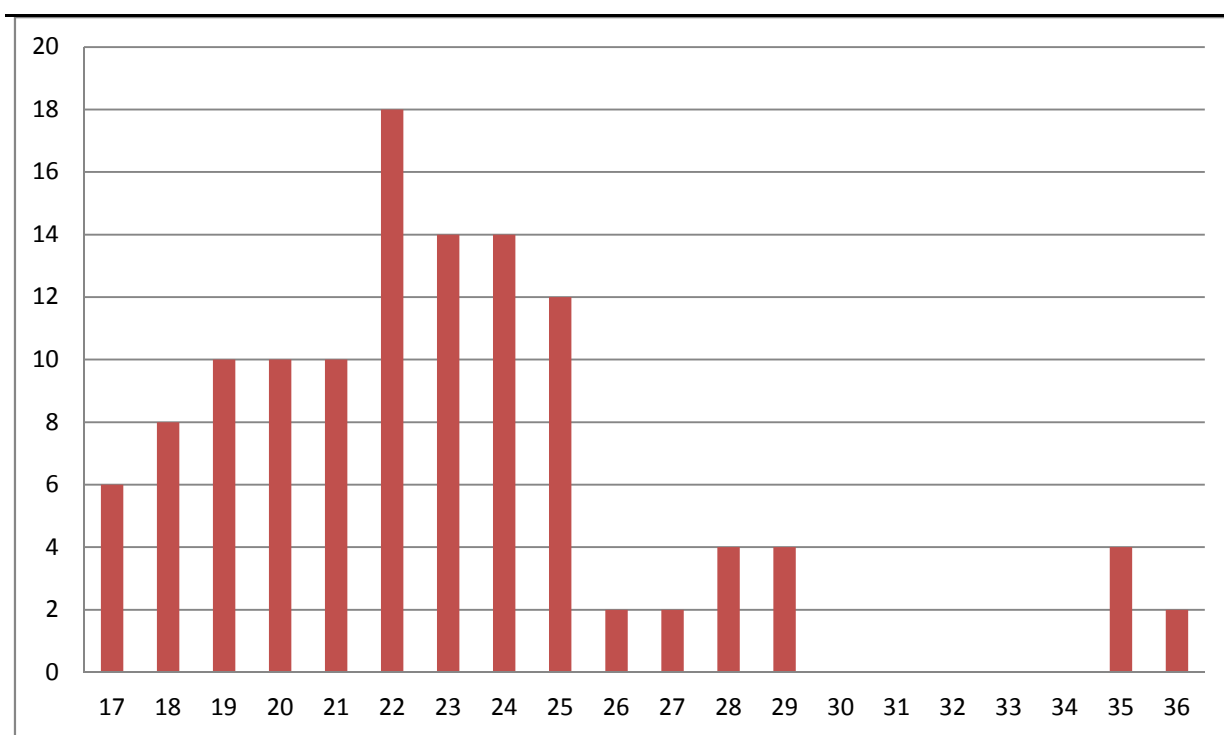
No decorrer dos encontros dos grupos de foco foram apresentadas em torno de dez perguntas por meio das quais se pode explicitar os múltiplos sentidos que os indivíduos atribuem ao trabalho, com o mínimo de intervenção possível do pesquisador. O roteiro de apoio foi utilizado para explorar as opiniões e experiências das pessoas do grupo, de tal forma que se permitisse ao moderador a possibilidade de realizar uma leitura de mundo, a partir do ponto de vista dos integrantes do grupo. Tratou-se, portanto, de um roteiro semiestruturado e flexível, na medida em que a ordem dos questionamentos foi, eventualmente, alterada conforme as respostas dos participantes, havendo também a inserção de outras questões a critério do pesquisador. Em média, a duração das entrevistas foi de 60 minutos. Os encontros foram gravados com o prévio consentimento dos participantes.

Perfil e Número de Entrevistados

Foram entrevistados 60 sujeitos, distribuídos em 9 grupos de foco, com idades entre 17 e 36 anos, média de 23 anos de idade. Não foram definidas restrições de idade para os participantes, apenas sendo os convidados informados que se tratava de uma pesquisa com jovens.

Tratou-se de uma amostra não probabilística e por conveniência, na medida em que os convites foram feitos a partir da rede de conexões do pesquisador, composta por estudantes universitários de uma instituição privada localizada na cidade de São Paulo. Participaram apenas os indivíduos que atendiam aos quesitos de renda familiar que os classificassem como pertencentes ao estrato da “nova classe média” segundo a FGV/CPS (2012) na expectativa de coletar informações mais homogêneas quanto às percepções deste grupo, a renda média familiar dos entrevistados é em torno de R\$ 1.470,00.

Gráfico 1: Participantes por Idade



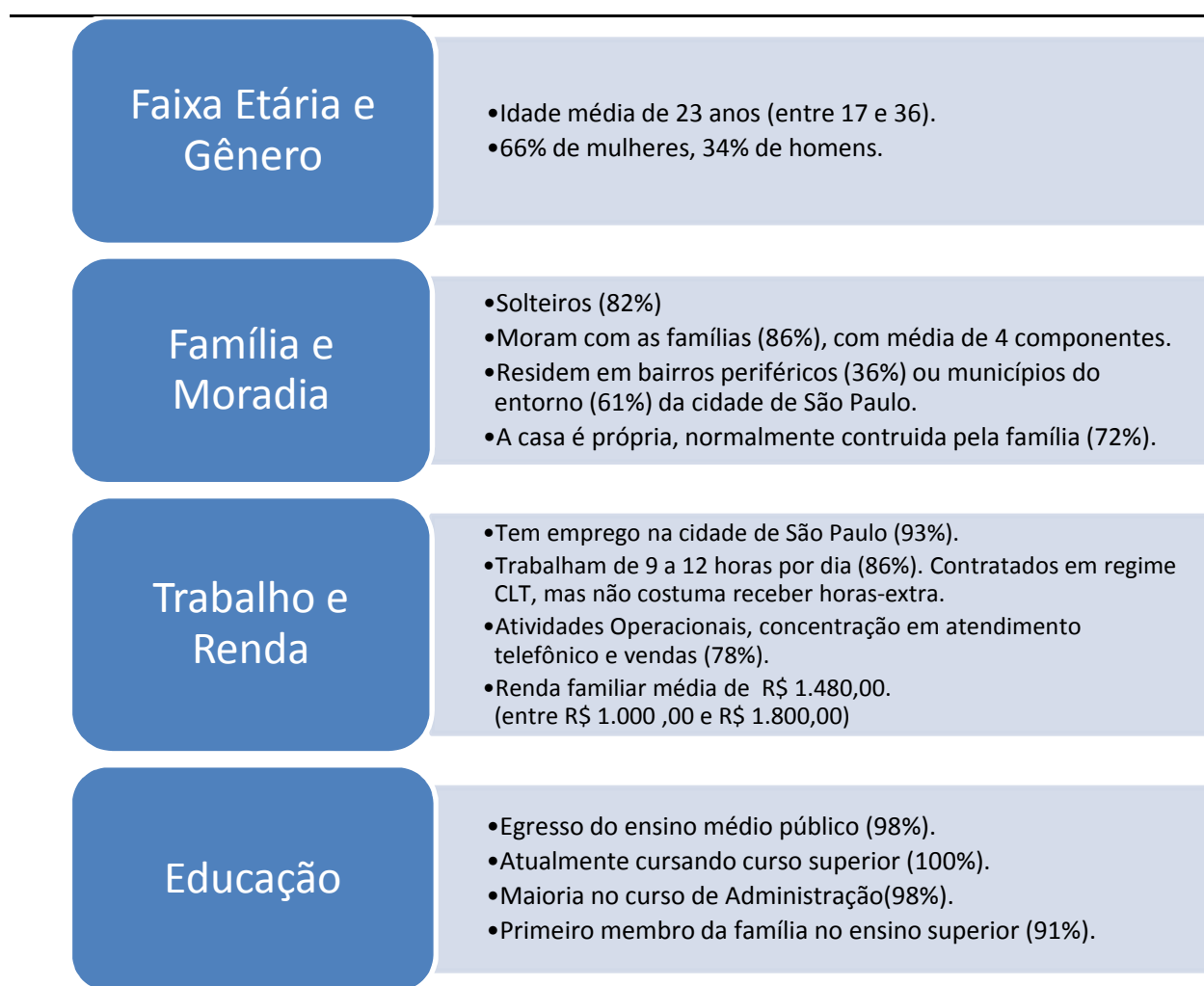
Fonte: Autoria Própria.

Na maioria dos casos, os participantes já se conheciam anteriormente, exceto nos dois primeiros grupos de foco. Para Kerslake e Goulding (1996) o fato dos participantes se conhecerem torna o encontro mais rico, facilitando a troca de informações e opiniões. Para estes autores, se os entrevistados se conhecerem um recordará ou se lembrará de pontos a serem discutidos, auxiliando os demais.

Embora Boddy (2005) proponha entre três e cinco grupos focais, neste caso os grupos foram conduzidos até que ocorresse saturação, ou seja, a repetição dos conteúdos já debatidos anteriormente.

A figura a seguir apresenta informações quanto ao perfil dos sujeitos que participaram dos grupos realizados:

Figura 3: Perfil dos Participantes dos Grupos de Foco



Fonte: Aatoria Própria.

Se delinear o perfil de um indivíduo que representasse as características mais marcantes dos jovens que participaram dos grupos de foco poderíamos dizer que se trata de uma jovem de 22 anos de idade, conforme a moda, solteira, que reside com os pais e com pelo menos um irmão, sendo que ambos os pais trabalham para compor a renda da casa. Mora em um imóvel construído pelos pais em uma cidade do entorno da capital, como Carapicuíba ou Franco da Rocha. Desloca-se diariamente para a empresa de vendas no varejo em que trabalha, localizada no centro da cidade e se utiliza de três tipos de condução diferentes para o trajeto entre casa e trabalho, consumindo pelo menos duas horas neste percurso. Trabalha entre 9 e 12 horas diárias, mas não é remunerada pelo tempo extra em que fica a disposição da empresa. Recebe em torno de R\$ 1.480,00 de salário bruto, inclusas comissões sobre vendas. Fica na Universidade por 4 horas diárias, mas não tem nenhum tempo extra para estudar. Seu

contato a tecnologia se limita ao acesso às redes sociais através de seu celular pré-pago, que é sua única atividade de lazer. Dorme, no máximo, 4 horas diárias, vivendo uma rotina de elevado estresse tanto pela intensidade das atividades quanto pela pressão que vive. Dado este ritmo, podemos dizer que se trata de um jovem que está no limite.

O papel do moderador

O moderador ou facilitador, como adotam alguns autores, é integrante fundamental na obtenção e apuração dos resultados com o grupo. Cabe a ele estimular, organizar, induzir os participantes a fornecerem o maior número possível de informações. A sua postura diante dos participantes determinará um resultado negativo ou positivo para aquele grupo de foco. O moderador é responsável pela condução da entrevista, não devendo interferir nas participações do grupo. Deverá ter habilidade para reconduzir o assunto quando ocorrer dispersão; deverá impedir que qualquer integrante exerça liderança; também precisará incentivar os mais tímidos a se pronunciarem sobre suas opiniões. Na literatura consultada, em relação à montagem dos grupos, foi possível observar que não existe uniformidade quanto ao tipo de moderador a ser escolhido, sugerindo-se que eventualmente ele tenha conhecimento do assunto a ser tratado, para que possa obter o máximo dos participantes (CRAWFORD, 1999),

De acordo com GLITZ (1998, p. 46), um moderador deverá ter as seguintes características: ser um bom comunicador e entrevistador e ser organizado. Deve também possuir boa memória além de interesse no tópico a ser desenvolvido.

Dificuldades na Execução da Coleta de Dados

Houve algumas dificuldades ao longo do processo de coleta de dados, a começar pelo próprio registro dos dados. O registro simples, em áudio, mostrou-se ineficaz para tentativas de identificar a autoria do comentário, sobretudo em grupos, nos quais os participantes tinham tonalidades e timbres de voz parecidos. Neste caso, optou-se pela

gravação em áudio, vídeo, além do uso de anotações para maximizar o aproveitamento dos dados coletados.

Ao longo dos encontros, o pesquisador realizou anotações que foram complementadas no momento da revisão das filmagens dos encontros gravados e das transcrições efetuadas. Barbour (2009, p. 109) salienta que não são necessárias transcrições literais para se manter o rigor científico nos casos dos grupos focais, sendo que em muitos casos rever, repetidamente, as gravações pode trazer novos *insights* ou leituras contextuais. Esta revisão dos encontros foi, particularmente, útil uma vez que, embora o grupo tenha sido a principal unidade de análise, foi possível distinguir as vozes individuais, onde se aproveitaram oportunidades para comparações intragrupais e intergrupos.

No decorrer dos grupos, ocorreram casos de sobreposição de vozes, portanto não foi incomum que dois participantes falassem ao mesmo tempo e houve, até, ocasião em que conversas paralelas, sobre o mesmo tema, surgiram concomitantemente. Nestes casos, houve a necessidade de intervenção do moderador para que se pudesse ordenar a discussão.

Em relação ao comportamento dos participantes, houve casos em que um ou mais participantes dominavam a discussão ou, ao contrário, o participante eximia-se de contribuir. No primeiro caso, no qual se constatou que o participante era prolixo, a mediação tentou se utilizar de perguntas onde cabiam respostas fechadas, introduziu um novo assunto ou tentou convidar outro participante para a discussão, procedimento último este que também foi utilizado para tentar envolver outros participantes menos ativos. Em alguns casos, houve sucesso no intento, em outros, quando a dinâmica começou a tender para uma entrevista em grupo, com participações individuais, coube à mediação encontrar um meio termo.

Houve casos nos quais o grupo passou a discutir assuntos não previstos no roteiro, alguns deles, num primeiro momento, nada tinham haver com o projeto, na maioria das vezes, a moderação permitiu que a conversa enveredasse por estes caminhos e, com alguma surpresa, surgiram dados relevantes ao que se buscava pesquisar. Contudo, não sendo este a maioria dos casos, o moderador retomava com o grupo a questão original.

Um último aspecto tem relação com a integridade do grupo, ao longo do encontro, pois em alguns casos, os participantes chegaram após o início da reunião ou a deixaram antes de seu término, em face de outros compromissos. Em um caso, houve a presença de pessoas estranhas ao encontro, em face de não saberem que o mesmo ocorria. Embora estes eventos

não tenham, necessariamente, comprometido o andamento dos grupos, foram casos que cabem registro.

CAPÍTULO 4: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS

O processo inicial para análise de conteúdo produzido pelos 60 participantes, nos 9 grupos de foco, foi feito primordialmente por meio da análise sistemática dos vídeos dos encontros realizados. Embora fosse possível a realização de grupos adicionais, tal procedimento pareceu desnecessário, uma vez que já era observável certa saturação nas respostas.

As filmagens foram revistas, em um primeiro momento, para identificação dos temas e pontos recorrentes dos discursos dos participantes dos grupos. Este procedimento serviu para a identificação dos temas e pontos recorrentes dos discursos, tanto de forma global quanto específica, em cada um dos nove grupos analisados individualmente.

A partir desta etapa, foi possível, por intermédio da análise dos conteúdos originários do discurso dos participantes, identificar grupos de características pela proximidade de significados. Após esta observação, as contribuições foram categorizadas em grandes temas e respectivas subcategorias, conforme ilustrado na tabela a seguir:

Tabela 7: Categorias e Subtemas

Categoria	Subtemas
Jovem e Juventude	O que é ser Jovem? Há apenas um tipo de Juventude? Quando alguém deixa de ser Jovem?
O Trabalho e o Jovem	O que é o trabalho e para que trabalhar? Qual o destino da remuneração? Trabalho: Gosto, não gosto e o ideal seria.
O Jovem e o Futuro	Perspectivadas de Carreira para o Futuro. Perspectivas de Vida no Futuro.
Temas Transversais	Outras dimensões: Família, lazer e ritmo de vida. Tecnologia.

Posteriormente, foram considerados os depoimentos individuais, buscando-se fazer uma síntese das contribuições. Atenção especial foi dada a construções feitas coletivamente pelos grupos ao longo dos encontros. Embora, ao longo da apresentação dos resultados tenha-se optado por apresentar contribuições individuais dos participantes, cabe ressaltar que quase sempre as opiniões formadas foram construções coletivas, de forma que os dados apresentados referem-se recorrentemente às opiniões dos grupos. Uma última revisão da participação nos grupos foi contrastada com as anotações do pesquisador e, por meio da análise manual dos conteúdos originários do discurso dos participantes, foi possível identificar, através da proximidade de significados, categorias que facilitassem a demonstração dos resultados da pesquisa.

A primeira categoria, Jovem e Juventude, diz respeito a como os participantes entendem a juventude, suas características e limites. Quem seriam os jovens e quem deixaria de sê-los. A segunda categoria, o Trabalho e o Jovem, buscou entender o que é o trabalho e qual o motivo que leva os jovens a trabalhar, o significado do trabalho em suas vidas, o que os impulsiona a saírem de suas casas e ficarem horas trabalhando, qual o uso do dinheiro que obtém através do trabalho. Nesta categoria, buscou-se entender as características de suas atividades, posição hierárquica, fatores motivacionais, relação com superiores e pares, perspectivas atuais em relação ao emprego ou, em síntese, a percepção destes jovens no que se refere a seus trabalhos atuais. A terceira categoria, o Jovem e o Futuro, buscou observar as perspectivas futuras dos jovens, tanto no trabalho quanto em outras dimensões de sua vida. Quais as ações pretendidas para seu desenvolvimento profissional, o que esperam das organizações em que trabalham ou trabalharam e o que esperam de suas vidas; uma última categoria agrupou temas transversais que surgiram ao longo da realização dos grupos, envolvendo família, lazer, ritmo de vida e relação com a tecnologia.

Para fins de melhor identificação das contribuições, convencionamos apontar os grupos pela letra “G” seguido do número ordinal do grupo, entre colchetes. Por exemplo: [G1] refere-se ao Grupo de Foco 1. Da mesma forma, as participações individuais foram identificadas pela letra “E” seguida do número ordinal que identifica o participante, também, entre colchetes. Por exemplo: [E15] refere-se ao participante número 15.

Juventude sem Limites, Jovens Segmentados

Para conhecer qual a opinião dos grupos quanto ao que é ser jovem e se haviam limites para juventude, foram apresentadas duas indagações, a primeira buscando entender o que é ser jovem e uma segunda questionando quando o indivíduo deixava de sê-lo. Foi possível realizar a consolidação das respostas por meio da análise das narrativas.

Quanto ao que é ser jovem, os dados coletados nos grupos, recorrentemente, vinculam a palavra jovem a termos como intensidade [G3, G4], liberdade, inconsequência, fazer o que quiser [G4], mudança, experimentação, transição para o universo adulto [G5, G6] e descoberta. Buscar novos conhecimentos [G3,G7], responsabilidades [G3, G7], oportunidades e experiências. Ser Feliz, momento de decisão quanto ao futuro [G7], turbilhão de pensamentos, emoções e hormônios [G3] também foram mencionados.

“deixar de lado as coisa de adolescente, buscar um novo rumo na vida” [E34]

“uma fase inevitável da vida” [E36]

“iniciar uma busca” [E30]

“jovem é atitude” [E28]

Os participantes refletiram que o jovem pode ser classificado tanto por aspecto etário, quanto pelo comportamental: “tem o jovem idade e o jovem cabeça” [E23]. Contudo, os grupos preferiram o segundo tipo de classificação: “jovem é atitude” [E29].

Quanto a este comportamento dos jovens, os Grupos que se referem a definição do “ser jovem”, mencionaram a existência de dois grupos distintos. O primeiro com um comportamento mais imediatista, imaturo, avesso a obstáculos, voltado ao lazer e ao consumo, privilegiando as interações sociais e sendo influenciado por elas:

“eles pensam muito e focam muito em baladas e amigos” [E11]

“fazem escola particular, [...] fazem uma FUVEST, [...] estudam em período integral” [E12].

“não tem tanta responsabilidade e interesse por um curso [...] ficam com conversinha no celular e na Internet” [E13].

“já estão bebendo às oito horas da manhã” [E20]

“questão de conforto que pode ter com os pais [...] o filho não tem responsabilidade nenhuma, trabalha se quiser, estuda se quiser, [,,] faz o que quiser com o dinheiro, então ele não é preso a nada, ele não precisa ter responsabilidade, ele pode ir pra balada no fim de semana, não precisa se preocupar [...] vai viver intensamente” [E22]

“eu quero viver o hoje, amanhã eu não sei se eu vou estar vivo” [E38]

“(há jovens que) só querem curtir” [E41]

“este monte de filhinho de papai” [E44]

Outro grupo estaria mais preocupado com o futuro e ao seu desenvolvimento pessoal, assumindo as responsabilidades da vida adulta e os sacrifícios decorrentes desta escolha como indivíduos que começam a trabalhar cedo, buscando alguma independência financeira e possuem um perfil de consumo mais regrado, muitas vezes mais próximos à família:

“tudo que acontece no futuro é reflexo do que foi feito no passado” [E34]

“só faz programa familiar” [E22]

“foca no estudo [...] tem outras rotinas (além das baladas)” [E20]

“tem objetivos (na vida)” [E26]

“quer trabalhar e crescer na vida” [E24]

“quer ser alguém” [E21]

“(preocupado em oferecer melhores condições para a mãe) para no futuro, eu cuidar dela, ela não precisar trabalhar” [E41]

Com relação à convivência entre os dois grupos de jovens, os participantes relataram que há um afastamento natural entre estes em virtude da diversidade de interesses sendo que as relações sociais vão se rearranjando de forma que os grupos permaneçam homogêneos em cada um e heterogêneos entre si.

“a gente precisa estudar e organizar melhor o nosso tempo (não ficar em baladas)”

[E15]

“não dá pra gastar R\$ 300 em balada (como alguns amigos)” [E14]

Questionados quanto a que fatores influenciavam o jovem, na opção por um ou outro grupo, foram mencionados que se trata de uma opção do indivíduo [G5, G7], pelo tipo de formação oferecida pela família [G3, G4] ou pela falta de estrutura familiar [G6, G7], pelos grupos sociais nos quais o jovem está inserido [G3, G4, G5, G6, G7], por influência da mídia [G6] e, preponderantemente, pela condição econômica onde o indivíduo está inserido, inclusive mencionando-se o suporte financeiro oferecido pela família, recorrentemente [G3, G4, G5, G6, G7]. Quanto a este último fator, os pesquisados afirmaram que o jovem em uma condição econômica favorável tende a esta postura mais imediatista e consumista.

Contudo, tratando-se dos pesquisados do estrato social da “nova classe média” e ouvidas suas narrativas de vida, quanto a suas rotinas e interesses ou, ainda, quando questionados diretamente quanto a que grupo estaria incluso, houve consenso de que estes estão no grupo dos mais preocupados com o futuro. Os participantes, recorrentemente, relataram casos nos quais eles se afastaram de amigos mais interessados em lazer e curtição por conta de terem interesses diversos:

“a gente foi obrigado a amadurecer cedo, mas a gente não deixou de ser jovem”

[E37].

A literatura vem apontando a inexistência de limites definidos, quanto ao que é ser jovem e o que é juventude. Os dados coletados, nos grupos focais, sugerem que não existe uma delimitação etária para a juventude, indicando que ser jovem é mais um estado de espírito, uma condição, do que propriamente algum aspecto físico, para apoiar esta posição foi recorrente que os participantes referenciassem familiares ou outras referências de uma postura jovem, havendo ainda a menção de que existem indivíduos que, mesmo com pouca idade, tem uma “mentalidade velha” e vice-versa.

Questionados quanto a quando alguém deixa de ser jovem, os pesquisados relacionam a perda da juventude a uma mudança de postura, na qual se perde a “mentalidade” típica do jovem, o “espírito jovem”, ora mencionando uma característica mais comodista, com

a perda da vitalidade própria da juventude [G4], ora pela necessidade de assumir as responsabilidades da vida adulta, que exige maior maturidade [G3, G4, G6, G7].

O “Jovem Classe Média” e o Trabalho

Ao longo dos grupos de foco, buscou-se verificar o que é o trabalho e qual o sentido do trabalho para os pesquisados. Para tanto, foram apresentadas perguntas relacionadas, buscando estimular cada grupo a alimentar a discussão. De uma forma geral, os participantes dos grupos explicaram porque trabalhavam e o que as motivavam sair de casa para trabalhar. Posteriormente, buscou-se explorar a natureza dos trabalhos realizados, as características de suas atividades, posição hierárquica, fatores motivacionais, relação com superiores e pares, perspectivas atuais em relação ao emprego ou, em síntese, a percepção destes jovens acerca dos seus trabalhos atuais.

Quando questionados sobre para que serve o trabalho, os participantes em maioria revelaram que trabalham porque precisam, não necessariamente porque gostam:

“trabalho para comer” [E20]

“(trabalho é para) pagar contas” [E37]

“eu não gosto do meu ambiente de trabalho, não gosto do que minha empresa propõe” [E20]

“eu ganho dinheiro [...], mas eu não gosto disso (do trabalho)” [E21]

“a gente faz o que não gosta pensando no que gosta” [E23]

“você está sofrendo hoje para futuramente você estar tranquilo” [E30]

A grande maioria dos participantes mencionou como principal motivo para trabalharem, a questão da obtenção de renda para o atendimento de necessidades básicas, tais como: a alimentação, higiene, vestuário e despesas domésticas. Relataram ainda que é por meio de sua renda que subsidiam, integralmente, seus estudos. Foram pouco citados motivos como obtenção de experiência profissional ou oportunidade de interação social [G6].

Os participantes revelaram ter ocupações bastante rotineiras e operacionais, que para alguns causam alguma desmotivação por conta da falta de variedade de atividades, mas para outros há uma indiferença quanto à motivação, uma vez que eles consideram o trabalho meramente uma fonte de renda. Quando relatam esta condição de apatia, não demonstram estar comprometidos com as organizações onde estão inseridos.

“a empresa não te dá qualidade de vida” [E11]

“não conheço uma empresa 100%” [E12]

“o jovem tem que se adequar ao trabalho” [E15]

“trabalho péssimo, cansativo” [E24]

“é muito repetitivo” [E40]

“amanhã eu quero estar em um lugar melhor” [E43]

“mesmo não gostando (a gente) aguenta” [E42]

Participantes relataram estar desenvolvendo atividades profissionais em que se exige contato direto com clientes, tais como vendas e *telemarketing*. Contudo, revelaram que não tem aptidão nem interesse em atuar com este tipo de atividade e que, de fato, sentem-se incomodados com o tipo de problemas e objeções deste trabalho, fazendo-os apenas por conta de suas necessidades. Questionados quanto à existência de alguma dificuldade adicional com algum estrato demográfico, alguns citaram as pessoas mais velhas, mencionando dificuldades de comunicação com este grupo.

“no meu tempo era assim (referindo-se a abordagem dos mais velhos)” [E16]

“tem pessoas que deixam você mal” [E28]

Os grupos relataram que o trabalho toma boa parte de seu tempo e que, somando-se os compromissos acadêmicos, resta pouco tempo para outras atividades como lazer ou mesmo para descanso. Os participantes relataram dormir poucas horas por dia, em torno de 4 ou 5 horas.

“É tudo para ontem [...] a vida está assim” [E14]

“É só não dormir” [E20]

“Nossa vida é uma Batalha” [E33]

“Tá todo mundo dormindo e eu estou acordado” [E35]

“(quando amigos chamam para sair) eu falo, tô cansada” [E36]

“(sobre minha rotina) é faculdade, trabalhar e dormir” [E41]

“isto é por enquanto porque queremos alcançar um objetivo” [E42]

Questionados quanto a como a empresa deveria lidar com os jovens, os participantes não atribuíram as organizações a responsabilidade por ofertar uma atividade mais agradável ou condições ambientais mais favoráveis ao que os jovens buscam, entendendo que cabe ao indivíduo procurar o seu desenvolvimento profissional, contudo nos depoimentos transparecem o desejo por empregos que ofereçam remuneração adequada, reconhecimento e qualidade de vida, indicando que não havendo esta preocupação não terão sucesso na retenção do jovem ao longo do tempo:

“O jovem é mais dinâmico, consegue fazer três coisas ao mesmo tempo” [E13]

“A empresa tem que ser maleável” [E15]

“ela (a empresa) não incentivava o funcionário, não agradecia” [E23]

“o jovem não gosta de fazer a mesma coisa o tempo inteiro [...] deveria dar oportunidade para (o jovem) fazer outras coisas” [E16]

“Se a empresa prende tudo, não te deixa fazer nada, faz com que o jovem pense: eu não quero estar aqui” [E11]

“Os jovens querem acompanhar o mundo” [E16]

“Tem que ter uma recomendação justa, reconhecimento, conquistar suas coisas pessoais, ambiente agradável para se trabalhar” [G4 – Construção Coletiva]

“Não deixar ele (o jovem) largado” [E24]

“Eu quero coisa bem melhor para mim” [E16]

Outro aspecto que surgiu, em alguns grupos, é quanto ao desapontamento que tem em alguns trabalhos que não oferecem diálogo, respeito, propostas de desafios aos jovens,

subestimando seu potencial contributivo para as organizações onde estão inseridos, demonstrando o desejo de serem ouvidos:

“O diálogo entre funcionário e patrão, que hoje em dia não tem mais. O sistema de delegar funções, a tempo que não se usa o eu mando e você faz [...] O respeito de um pelo outro, não pensando em termos hierárquicos [...] sentar e apontar onde está se errando [...] não ficar só impondo seu ponto de vista” [E39].

“Café da manhã com o gerente onde se fala tudo sobre suas opiniões, criticar, elogiar e depois ver que eles colocaram em prática tudo o que você falou” [E30].

“Nosso gerente conversa com a gente, ele pede a opinião para a gente” [e35]

Alguns participantes relataram descontentamento em atuar em trabalhos nos quais a atividade exigia que fossem de encontro aos seus valores pessoais, por exemplo em trabalhos em que se exigia a omissão de informações ou mascarando características negativas dos produtos e serviços oferecidos pelas organizações onde estavam, contudo informaram que não deixariam estes trabalhos em face da necessidade que tem do emprego.

Sintetizando as constatações desta parte, observou-se que o trabalho é percebido como um meio para se ganhar dinheiro para a obtenção de itens básicos de sobrevivência, como o alimento e a casa própria. A aquisição de bens se restringe ao mais básico, como roupas, que não são de grife e para o pagamento de serviços educativos, que são uma aposta deste grupo para uma mudança em sua qualidade de vida e condição social. A questão do lazer se mostrou quase inexistente no grupo pesquisado, tanto por conta da quantidade de horas que se dedicam a trabalho, estudo e família, quanto pela falta de dinheiro para o financiamento desta atividade.

Tendo em vista esta motivação pelo dinheiro, motivações como desafio profissional, oportunidades de crescimento ou reconhecimentos, mostraram-se coadjuvantes enquanto sentidos do trabalho para este grupo. O foco do grupo pesquisado está em suas necessidades essenciais e na colaboração com as despesas coletivas familiares.

A natureza dos trabalhos realizados por estes jovens é operacional, quase sempre na base da pirâmide organizacional em que, recorrentemente, apontam estar sob a subordinação de uma liderança autocrática e opressora, desejam ser ouvidos e colaborar mais com as organizações nas quais estão inseridos, mas são poucas, quando não nulas, as

oportunidades neste sentido. As perspectivas atuais dos pesquisados, em relação ao emprego, resumem-se a manutenção de suas atividades atuais.

O Jovem NCM e o futuro

Os participantes revelaram que embora tenham expectativas positivas para o futuro, tais como estabilidade e desenvolvimento profissional, qualidade de vida, lazer, constituição de família e melhoria da renda, não fazem planos em médio ou longo prazo e não tem uma ideia estabelecida, por exemplo, de onde estarão dentro de 5 anos.

“viver bem” [E11]

“me formar” [E22]

“qualidade de vida e estabilidade financeira” [E39]

Os pesquisados, em relação ao trabalho, apresentaram desejo de ascensão profissional, em uma perspectiva tradicional de carreira, alguns considerando iniciativas empreendedoras. Porém, acreditam que a atuação empresarial deve ocorrer após sua consolidação nesta carreira tradicional:

“engravatado” [E26]

“arrumar um emprego administrativo, não operacional” [E19]

“alcançar um cargo alto em uma empresa grande” [E45]

“eu sou ambicioso, eu quero montar minha própria empresa [...] Eu quero mandar” [E33]

“(me visualizo) em minha própria empresa” [E38]

De uma forma generalizada, os pesquisados apontaram que o estudo é decisivo para sua evolução profissional. Assim como esta mudança é desejável e almejada pelos pesquisados, também, é inquietante, na medida em que percebem que será inevitável o afastamento da realidade onde estão inseridos.

“eu tinha experiência e já estava trabalhando um tempo ajudando um analista a fazer e ela (uma concorrente) só conseguiu (foi admitida) porque tinha formação, não tinha nada haver com a área mais tinha formação” [E45]

“na minha empresa onde eu trabalho se tiver faculdade se ganha bem mais do que eu para fazer a mesma coisa” [E42]

“tá ficando metida” [E44]

“muda o seu jeito de pensar, o seu jeito de agir” [E48]

Um Jovem ao largo da Tecnologia

Embora o estudo da relação do Jovem da Nova Classe Média e a tecnologia não fosse uma definição prévia da pesquisa, ao longo dos grupos foi um tema recorrente das discussões. O que despertou a atenção, neste caso, foi que os depoimentos mostraram características distintas do que a literatura vem afirmando, quanto à relação do jovem com a tecnologia. Enquanto a literatura afirma que estaríamos tratando de jovens “nativos digitais”, profundos conhecedores do estado da arte da tecnologia e íntimos de procedimentos computacionais; verificou-se, pelo depoimento dos pesquisados, um grupo praticamente excluído digitalmente. A maioria declarou não ter computador em casa e que acessa a rede mundial de forma precária, ora utilizando-se de *lan houses*, ora de computadores oferecidos por terceiros como: escola, amigos, centros comunitários e governo. Ao que parece, a popularização do acesso à internet, em dispositivos móveis celulares, começa a refletir na forma com que este grupo interage com a rede mundial:

“Internet era muito cara” [E08]

“Agora acesso do (celular) *ching ling* aqui” [E54]

Os grupos, ainda, revelam que as empresas em que trabalham dificultam ou impedem o acesso à internet, no ambiente organizacional.

“A empresa não deixa usar” [E59]

“(referindo-se ao Facebook) Até no computador da Universidade fica bloqueado”

[E50]

Quanto ao nível de conhecimento de informática, os pesquisados revelaram ter pouca intimidade com o *software* disponível, declarando-se como usuários de recursos básicos tais como navegadores, programas de leitura de correio eletrônico e programas de edição de texto, não tendo familiaridade com planilhas eletrônicas ou aplicações que exijam configuração ou programação. Quanto ao uso, os pesquisados declararam que usam computadores essencialmente para, nesta ordem: (1) interação em redes sociais como o *Facebook*, (2) pesquisa de termos e pesquisas escolares, em buscadores como o *Google*, (3) leitura de notícias em portais que oferecem informações gratuitamente e (4) edição de texto.

“Facebook” [E12, E22, E25, E29, E35, E36, E43, E46, E52, E58, E60]

Classificando as respostas

Os relatos dos entrevistados foram baseados em suas vivências, características pessoais e definições individuais em que por meio da interação intergruppal, foram fundamentais para a compreensão do que eles entendem como trabalho. Embora, ao longo da apresentação dos resultados, tenha-se optado por apresentar contribuições individuais dos participantes, cabe ressaltar que quase sempre as opiniões formadas foram construções coletivas, de forma que o que foi apresentado refere-se recorrentemente as opiniões dos grupos.

Morin, Tonelli e Pliopas (2002), com base no modelo sugerido pelo MOW International Research Team (1987), apresentam um modelo com uma dimensão individual, no qual um conjunto de aspectos remetem ao trabalho e seus sentidos para o indivíduo. Para o jovem da “nova classe média”, consolidadas as contribuições dos grupos de foco, dois destes aspectos são os mais importantes, que são: (1) sobrevivência e independência - o trabalho é visto como fonte de subsistência e trás uma vida mais independente, sobretudo quanto a independência da família; e (2) valorização - um trabalho que faz sentido é aquele onde o sujeito é valorizado e reconhecido por seus pares, superiores, pela organização e pela

sociedade de modo geral. Ao realizar algo que seja reconhecido pelos demais, este jovem consegue formar uma imagem de si, uma identidade adquirida por meio do trabalho.

As mesmas autoras sugerem uma dimensão organizacional com um conjunto de aspectos que remetem ao trabalho e seus sentidos ligados ao que a organização oferece. Para o jovem da “nova classe média”, dois destes aspectos são os mais relevantes: (1) organização do trabalho, faz sentido um trabalho menos rotineiro, burocrático, desafiante e menos operacional; e (2) utilidade, agregando valor e satisfazendo as expectativas da empresa. Um aspecto que não surgiu no grupo pesquisado é o que tem haver com uma dimensão de caráter social, onde o trabalho como meio de contribuir e ser útil para a sociedade aparece como fundamental. Observou-se que esta dimensão social tem pouca importância junto ao grupo pesquisado.

A classificação das respostas, nestas em dimensões, permitiu uma melhor análise das mesmas, visto que foi possível observar os aspectos que dão sentido ao trabalho e os correspondentes opostos, nos aspectos que tornam o trabalho sem sentido. Isto facilitou a análise qualitativa dos dados.

Uma comparação com o estudo de Mota (2012)

Conforme comentado anteriormente, o único estudo que identificamos que se aproxima ao presente foi do de Mota (2012). Nesse estudo, a autora buscou verificar aproximações e distanciamentos entre jovens com idades entre 18 e 30 anos, de diversos estratos sociais, divididos em três grupos: (1) Administrativos - com o 3º grau completo, ou em andamento e renda familiar média mensal de R\$ 11.800,00; (2) Operacionais - com o ensino médio completo, ou superior incompleto e renda familiar média mensal de R\$ 3.500,00; e (3) Cooperados - maioria com fundamental incompleto, ou completo e renda familiar média mensal de R\$ 1.400,00.

Ao compararmos os dados coletados neste trabalho com os dados do estudo de Mota (2012), é possível observar maiores aproximações dos jovens pesquisados com o terceiro grupo. Tais aproximações são observáveis, tanto na perspectiva dos sentidos do trabalho quanto nos aspectos relacionados a outras dimensões, como qualidade de vida e

lazer. Pode-se presumir que tal aproximação se dá por conta da similaridade de renda entre os estudados, o que sugere que ambos os grupos estão inseridos em um mesmo contexto social, compartilhando uma realidade comum.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção condensamos os aspectos relevantes da dissertação, retomamos a pergunta de pesquisa e explicitamos a contribuição esperada para a teoria e prática administrativa, abordando ainda os fatores críticos de sucesso para realização do projeto, limitações e sugestões de futuros trabalhos sobre o tema.

Ao longo da revisão teórica, apresentada na primeira parte deste trabalho, foi possível elencar algumas constatações que são: (1) Não há um consenso quanto a uma delimitação etária da juventude; (2) A discussão sobre o jovem e, em especial, do conflito intergeracional é bastante antiga e ganhou novo fôlego, mais recentemente, quando a administração contextualizou estes conflitos, no ambiente organizacional; (3) A literatura, sobretudo internacional, criou grandes generalizações das gerações, dando a entender que são grandes massas homogêneas divididas por critérios etários; (4) Há poucos trabalhos nacionais sobre o jovem, no contexto nacional, embora exista um sensível crescimento do interesse sobre o tema, nos últimos anos, ainda, existem muitas lacunas que merecem ser endereçadas; (5) Há grande interesse empresarial na questão da juventude e de como integrar o jovem no ambiente organizacional; (6) Outro tema que vem ganhando interesse acadêmico, da mídia e do empresariado é o estrato denominado “nova classe média brasileira”, havendo carência de pesquisas junto a este grupo.

Tendo em vista este cenário, este trabalho teve como objetivo principal compreender os significados e os sentidos do trabalho para os jovens da “nova classe média”. Vários trabalhos anteriores sobre os jovens assinalaram que este estrato reúne indivíduos imediatistas, consumistas, com pouca lealdade para com as organizações em que trabalham, insólitos e dispersos, conforme detalhamos no item 1.3. Contudo, os dados desta pesquisa indicam que o jovem da nova classe média tem um comportamento muito mais ortodoxo, visto que buscam certa estabilidade para garantir sua subsistência e independência financeira. Logo, o trabalho que faz sentido para este público é, primordialmente, aquele que lhe oferece segurança. Os pesquisados reconhecem a existência de um grupo de jovens mais despojados, imediatistas e consumistas. Contudo, além de não se reconhecerem neste grupo, afirmam que se distanciam destes, em virtude de terem outros interesses, tendo atitudes que os auxiliem a mudar sua condição social e lhes garanta a subsistência, no curto prazo e a estabilidade financeira e maior qualidade de vida, no futuro. Para tanto, tem uma perspectiva de carreira

tradicional, na qual possam crescer profissionalmente e, conseqüentemente, possam desenvolver tarefas mais prazerosas e alinhadas aos seus interesses pessoais. Até lá, estão dispostos (dispostos, mas não necessariamente motivados) a realizar as tarefas extremamente rotineiras e operacionais que estão executando hoje. Acreditam que a principal forma de potencializar esta mudança será através de seu desenvolvimento acadêmico. É possível afirmar, portanto, que o trabalho é central na vida dos jovens da “nova classe média”, tanto como forma de realização, como de desenvolvimento e retorno material. Logo, um trabalho com sentido lhes proporciona, acima de tudo, um retorno financeiro para que o jovem possa atender suas necessidades mais básicas, mais do que reconhecimento ou possibilidades de desenvolvimento profissional e pessoal. Por outro lado, um trabalho sem sentido é aquele em que este jovem é visto como mera mão-de-obra, na qual a organização não acredita que ele possa contribuir. Aspectos secundários envolvem a falta de reconhecimento, trabalhos nos quais não possibilitam seu desenvolvimento, trabalhos rotineiros, pouco desafiadores ou improdutivos.

Do objetivo principal derivaram outros secundários, que incluiu a investigação de que características o trabalho deveria apresentar, a fim de ter um sentido para estes jovens. Comparando os dados coletados na pesquisa empírica com as concepções históricas de trabalho discutidas, anteriormente, foi possível constatar que, para o jovem da “nova classe média” o trabalho é visto, primariamente, como meio de subsistência e, mais do que isso, é visto como uma forma de transformar sua natureza, criando valor e construindo algo que irá acrescentar tanto aos indivíduos como às organizações a que pertencem. Partindo desta reflexão é possível afirmar que a adequação necessária tem menos haver com o trabalho em si, mas com o ambiente aonde ele se desenvolve. Os pesquisados entendem e aceitam seus trabalhos operacionais, embora não propriamente gostem deles, entendem que não tem conhecimentos, nem experiência suficiente para galgar posições melhores, no momento. Contudo, relatam ser recorrentemente tratados com desdém por seus superiores e ignorados pelas organizações onde estão inseridos. Com base nos dados, é possível inferir que as principais características que o trabalho deveria apresentar para fazer sentido para este grupo seriam o respeito a sua individualidade, tanto no aspecto pessoal quanto profissional e que lhes sejam dadas oportunidades para que eles contribuam com suas ideias e com sua perspectiva do mundo. Estes jovens almejam ser ouvidos e crescer por seus méritos. Parece faltar-lhes apenas a oportunidade.

Outro objetivo secundário que nos propomos a discutir foi quanto às aproximações ou distanciamentos entre estes jovens e o que se vem dizendo de forma homogênea da chamada “Geração Y”. Pelo que verificamos, é possível concluir que existem distanciamentos consideráveis entre este grupo e as características atribuídas a Geração Y. Retratados como um grupo homogêneo de talentos, os jovens são descritos, de maneira empolgada, como detentores de inúmeras habilidades técnicas e pessoais (RUMBLESPIERGER, 2011). Ao observarmos a literatura sobre o tema, inclusive estudos recentes sobre jovens, no campo da administração, este grupo é considerado homogêneo no contexto das organizações, cujo perfil apresentado caracteriza um indivíduo no qual o trabalho tem por objetivo a obtenção de renda para um consumo imediatista e supérfluo. Indivíduos que não se apegam às organizações, movidos por desafios, talentosos, novos jovens executivos aficionados por causas sociais e que dominam os recursos tecnológicos. A presente pesquisa identificou um jovem cujo perfil é diametralmente oposto: querem estabilidade no emprego, dispostos a realizar atividades operacionais e rotineiras, estão distantes dos grupos executivos das organizações e almejam ser ouvidos por eles, têm pouca afinidade com aspectos tecnológicos e pode-se supor que são os beneficiários dos projetos sociais. Em decorrência desta constatação, cabe tomarmos uma postura mais reflexiva e cautelosa com relação ao que escrever sobre a juventude no contexto nacional.

O terceiro objetivo secundário que nos propomos a relaciona-se a quais aspectos deste jovem, um empregador deve levar em consideração para integrá-lo ao ambiente de trabalho. Ao observamos a literatura e a mídia, é possível constatar que não há um grande interesse das organizações por este público, excetuando os setores onde se busca uma mão-de-obra não qualificada, de baixo custo. Da mesma forma, ao observar o discurso sobre desenvolvimento de carreiras e oportunidades de trabalho, incluindo programas de estágio ou para recém-formados, verifica-se que estes não se destinam a este público que deseja uma oportunidade para demonstrarem seu valor e seu potencial. A questão que se apresenta diante disso é: As organizações desejam integrar o jovem da classe média ao ambiente de trabalho? Ou lhes interessam apenas os jovens talentos nativos digitais homogeneizados pelo termo “Geração Y”? Caso a resposta da primeira pergunta seja afirmativa a análise dos dados coletados sugere que a expectativa do jovem da “nova classe média” é que se estabeleça uma relação de troca com as organizações onde estão inseridos. Eles estão dispostos a contribuir, almejam ser ouvidos e tem convicção de que podem agregar tanto em energia quanto em sua perspectiva da realidade. Esta contribuição só será possível se seus líderes e pares forem

sensibilizados quanto à peculiaridade deste grupo e que sejam fomentadas iniciativas que promovam este diálogo. Outro aspecto que pode ser considerado é que lhes sejam oferecidas posições onde haja maior autonomia e liberdade, coisa pouco possível nas funções rotineiras e operacionais que ocupam, na maioria dos casos.

Considerando que uma das motivações para conduzir o presente estudo foi a necessidade empresarial em integrar a juventude nas organizações (CORDEIRO; FREITAG; ALBUQUERQUE, 2012), cabe algumas observações específicas sobre onde estão estes jovens nas empresas. Pelo que foi observado existe uma concentração deste grupo em funções de linha de frente ou *front office*, ou seja, estes indivíduos são os representantes da empresa que estão em contato direto com o cliente. Quando estão realizando vendas, executando serviços de cobrança, atendendo no caixa do supermercado ou validando o ticket de estacionamento do cliente no *shopping*, é este grupo que transmite a imagem e os valores que as organizações tanto querem preservar. As empresas parecem não estar dando a atenção necessária a este grupo, cujas ações limitam-se a treinamentos técnicos, pouco alinhados às características deste grupo. Portanto, cabe recomendar aos especialistas, consultores e gestores, tanto da Gestão de Pessoas quanto de Marketing ou outras áreas interessadas, que deem voz e ouvidos ao que estes jovens tem a dizer, buscando entender as necessidades e aspirações deste grupo, pois quando tratamos de pessoas, talvez, seja melhor deixar o “aqui tratamos todos de forma igual” e adotar o “aqui tratamos todos de forma diferente, porque se tratam de pessoas diferentes com necessidades diferentes”.

Um aspecto destacado pelos pesquisados como dificuldade no ambiente organizacional, são os conflitos interpessoais cuja origem parece ser ou de natureza intergeracional ou por problemas de comunicação. Para mitigar este tipo de evento, sugere-se que as organizações realizem uma sensibilização quanto a importância de respeitar as diferentes perspectivas do indivíduo, promovendo inclusive ajustes de natureza cultural, de forma que se viabilize, por exemplo, a convivência entre diferentes níveis de formalidade nas organizações ou viabilizar a troca de conhecimentos e experiências de forma sistematizada, no contexto organizacional. Para as questões de comunicação, é necessário estabelecer ações que garantam que a informação permeie a empresa de forma nítida, clara e concisa, sendo promovida pelos diversos meios de comunicação possíveis. A permissão de uso da rede mundial e de portais internos como *Intranets* deveria ser estimulada, pois não só facilitaria o acesso à informação, como teria um papel de integrador social deste grupo.

O presente trabalho trouxe, enfim, algumas contribuições no sentido de compreender como este jovem brasileiro da “nova classe média” percebe o trabalho. Independentemente do ganho de renda atribuído a esta camada da sociedade, observa-se para este grupo que o trabalho que faz sentido, ou não, não está muito distante do que se observa nos estudos da base da pirâmide: sobreviver e mudar sua realidade.

Em síntese, os resultados demonstram que os jovens da nova classe média têm características bastante distintas do que se vem dizendo a literatura vigente sobre a “homogênea Geração Y”, pois trata-se de um jovem cujo trabalho é central em sua vida, busca carreiras tradicionais, deseja ser ouvido pelas organizações onde trabalham, não é orientado para o consumo, tem pouca afinidade com tecnologia, veem a educação como forma de mudar de vida, tem um ritmo de vida extremamente estafante e constituem uma classe trabalhadora nova e inexplorada.

É oportuno ressaltar algumas limitações desse estudo que foram: (1) as limitações do método de coleta de dados utilizado; e (2) o número de sujeitos estudados e sua forma de escolha, tratando-se de uma amostra não probabilística e por conveniência, se fazem necessários estudos posteriores para uma maior generalização dos resultados obtidos.

Tendo em vista a existência destas fragilidades, bem como o fato do tema, ainda, ser incipiente na academia nacional, sugere-se a realização de pesquisas futuras que procurem conhecer outros aspectos ligados ao fenômeno Juventude. A questão do conflito de gerações, ainda pouco estudada, também tem lacunas a endereçar, desde quais maneiras as empresas estão empreendendo, na harmonização das diferentes faixas etárias, até a análise dos discursos proferidos pelos diversos atores deste processo.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, M.; ANDRADE, E.; ESTEVES, L. **Juventudes: outros olhares sobre a diversidade**. 2009. Disponível em:
<<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Juventudes+:+outros+olhares+sobre+a+diversidade#0>>. Acesso em: 27 jan. 2013.
- ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS. **Dicionário Escolar da Língua Portuguesa**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2008. p. 1244
- ALBORNOZ, S. **O que é Trabalho?** São Paulo: Ed. Brasiliense, 2006. p. 103
- ANTUNES, R. **Adeus ao Trabalho?: Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Trabalho**. São Paulo: Cortez, 2010.
- ARAÚJO, F. F. DE; CHAUVEL, M. A.; SCHULZE, M. F. **Percepções e Significados do Lazer do Jovem de Baixa Renda: Um Estudo Exploratório em uma Comunidade da Zona Sul Carioca**. XXXV Encontro da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2011
- ARTHUR, M. B. The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994.
- BARBOUR, R. **Grupos Focais**. Porto Alegre: Artmed, 2009. p. 216
- BARRETO, L. M. T. DA S. *et al.* **Gestão de Pessoas: Projetando Desafios e Tendências para 2015**. VI Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD. **Anais...**Florianópolis: ANPAD, 2010
- BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001. p. 260
- BENAZZI, J. R. DE S. C.; MOTTA, P. C. **Marketing de gerações: um estudo de segmentação por coortes**. XXV Encontro da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**Salvador: ANPAD, 2002

BIRKMAN. How Do Generational Differences Impact Organizations and Teams?

Houston: Birkman International, 2012.

BODDY, C. rose by any other name may smell as sweet but “group discussion” is not another name for a “focus group” nor should it be. **Qualitative Market Research**, v. 8, n. 3, p. 248-255, 2005.

BORGES, J. F. B.; MIRANDA, B. S.; CASADO, T. Desenvolvimento de Carreira: Trabalho, Família e outras Dimensões do Projeto de Vida da Pessoa. *In*: DUTRA, J. S. (Ed.). **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010. .

BOURDIEU, P. **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Classes e Estratos Sociais no Capitalismo Contemporâneo**.

São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/1965>>.

Acesso em: 06 Fev 2012.

BREWSTER, C. European perspectives on human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 14, n. 4, p. 365-382, dez. 2004.

CALLIARI, M. **Código Y: decifrando a geração que está mudando o país**. São Paulo: Évora, 2012.

CARDOSO, R.; SAMPAIO, H. S. **Bibliografia sobre a juventude**. São Paulo: EDUSP, 1995.

CAVAZOTTE, F. DE S. C. N.; LEMOS, A. H. DA C.; VIANA, M. D. DE A. **Relações de Trabalho Contemporâneas e as Novas Gerações Produtivas: Expectativas Renovadas ou Antigos Ideais?** XXXIV Encontro da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2010

CAVAZOTTE, F. DE S. C. N.; LEMOS, A. H. DA C.; VIANA, M. D. DE A. V. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 1, p. 162-180, 2012.

CENNAMO, L.; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p. 891-906, 2008.

CHANLAT, J.-F. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHARMAZ, K. Shifting the grounds: constructivist grounded theory methods. *In*: MORSE, J. M. *et al.* (Eds.). **Developing Grounded Theory The Second Generation**. Walnut Creek: Left Coast Press, 2009. p. 127-193.

COIMBRA, R. G. C. DE; SCHIKMANN, R. **A Geração NET**. XXV Encontro da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**Campinas: ANPAD, 2001

COLEMAN, R. P.; RAINWATER, L. **Social Standing in America: New Dimensions of Class**. New York: Basic Books, 1978.

CORDEIRO, H. T. D.; FREITAG, B. B.; ALBUQUERQUE, L. G. DE. **Existem Práticas Diferenciadas de Gestão de Pessoas para a Geração Y em Organizações Brasileiras? XV SEMEAD**. **Anais...**São Paulo: 2012. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/15semead/resultado/trabalhosPDF/184.pdf>>. Acesso em: 28 dez. 2012

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 296

DAYRELL, J. O jovem como sujeito social. **Revista Brasileira de Educação**, v. 24, p. 40-52, 2003.

DEJOURS, C. **O Fator Humano**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. p. 104

ENRIQUEZ, E. Perda do trabalho, perda da Identidade. *In*: NABUCO, M. R.; CARVALHO NETO, A. (Eds.). **Relações de Trabalho Contemporâneas**. Belo Horizonte: PUC-MG, 1999. p. 69-83.

FGV/CPS. **De Volta ao País do Futuro: Projeções, Crise Européia e a Nova Classe Média Brasileira**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2012. p. 126

FISHER, A. L. Um resgate conceitual e teórico dos modelos de gestão de pessoas. *In*: FLEURY, M. T. L. (Ed.). **As pessoas na Organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002. p. 62.

FISHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. **Tendências Que Orientam as Decisões dos Formadores de Opinião em Gestão de Pessoas no Brasil - RH 2010**. XXV Encontro da ANPAD. **Anais...**Campinas: ANPAD, 2001

FLICK, U. **Designing Qualitative Research**. London: Sage Publications, 2007.

FONTANELLA, B. J. B. *et al.* Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cad. Saúde Pública**, v. 27, n. 2, p. 389-394, 2011.

FOUCAULT, M. **A Arqueologia do Saber**. Rio de Janeiro: Forense, 2004.

FRASER, C.; RESTREPO-ESTRADA, S. Focus group discussions in development work: some field experiences and lessons learned. **The Journal of Development Communication**, v. 9, n. 1, p. 68-84, 1998.

GLITZ, B. **Focus Groups for Libraries and Librarians**. New York: Forbes Custom Publishing, 1998.

GREEN, J. M. *et al.* Public understanding of food risks in four European countries: a qualitative study. **European journal of public health**, v. 15, n. 5, p. 523-7, 1 out. 2005.

GRIMSON, A. Fronteras, estados e identificaciones en el Cono Sur. *In*: MATO, D. (Ed.). **Cultura, política y sociedad Perspectivas latinoamericanas**. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, 2005. p. 127-142.

GROPPO, L. A. **Juventude: ensaios sobre Sociologia e História das juventudes modernas**. Rio de Janeiro: Bertrand, 2001.

HALL, D. T. The protean career identity and attitudes. *In*: **Careers in and out organizations**. London: Sage Publications, 2002. p. 368.

HAYASHI, M. C.; HAYASHI, C. R.; MARTINEZ, C. M. Estudos sobre Jovens e Juventude: Diferentes percursos refletidos na produção científica brasileira. **Educação, Sociedade & ...**, p. 131-154, 2008.

HEMAIS, M. W.; CARVALHO, J. L. F. DOS S. DE; AZEVEDO, G. M. DE. O emprego sonhado pela velha guarda ainda encanta os jovens? As percepções dos universitários acerca da boa e velha Petrobras. **Encontro de Estudos Organizacionais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

HOWE, N.; STRAUSS, W. **Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069**. New York: Quill, 1992. p. 538

IBGE. **PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra em Domicílios**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2009/>>. Acesso em: 02 Fev 2012.

IBGE. **Censo Demográfico Brasileiro**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/>>. Acesso em: 2 fev. 2010.

JAMES, W. **Pragmatismo e outros textos**. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

KEHL, M. R. A Juventude como Sintoma da Cultura. *In: Juventude e Sociedade: trabalho, educação, cultura e participação*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo/Instituto Cidadania, 2004. p. 304.

KERSLAKE, E.; GOULDING, A. Focus groups: Their use in LIS research data collection. **Education for Information**, v. 14, p. 225-235, 1996.

KITZINGER, J.; BARBOUR, R. Introduction: The challenge and promise of focus groups. *In: Developing Focus Group Research: Politics, Theory and Practice*. London: Sage Publications, 1999. p. 1-20.

KRUEGER, R. A.; CASEY, M. A. **Focus Groups. A Practical Guide for Applied Research**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000. p. 206

KUZEL, A. J. Sampling in qualitative inquiry. *In*: CRABTREE; MILLER, W. I. (Ed.). **Doing qualitative research**. Newbury Park: Sage Publications, 1992. p. 31-44.

LACOMBE, M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a Prática : o que nos Dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LAM, T. P. *et al.* The use of focus group interviews in Asian medical education evaluative research. **Medical Education**, v. 35, p. 510–513, 2001.

LAWRENCE, J.; BERGER, P. Let's Hold a Focus Group? **Direct Marketing**, v. 61, n. 12, p. 40, 1999.

LE MOS, A. H. DA C.; SÁ, P. F. DE. **Expectativas de Carreira na Contemporaneidade: o que Querem os Jovens Profissionais?** XXXVI Encontro da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2012

LENGNICK-HALL, M. L. *et al.* Strategic Human Resource Management: The evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.

LEVI, G.; SCHMITT, J.-C. **História dos Jovens: Da Antiguidade à era moderna**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996. v. 1p. 424

LOMBARDIA, P. G.; STEIN, G.; PIN, J. R. Quem é a geração Y. **Revista HSM Management**, p. 1-7, 2008.

LUKÁCKS, G. **As bases ontológicas do pensamento e da atividade do homem**. São Paulo: Ciências Humanas, 1978.

MANNHEIM, K. O problema sociológico das gerações. *In*: FORACCHI, M. M. (Ed.). **Mannheim**. São Paulo: Ática, 1982. p. 67-95.

MARCUSE, H. **A Ideologia da Sociedade Industrial: O Homem Unidimensional**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

MARGULIS, M. **La juventud es más que una palabra**. Buenos Aires: Biblos, 1996.

MARTINS, L. L.; EDDLESTON, K. A.; VEIGA, J. F. Moderators of the Relationship Between Work-Family Conflict and Career Satisfaction. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 2, p. 399-409, 2002.

MARX, K. **O capital: crítica da economia política**. Rio de Janeiro: Bertrand, 1989. v. 1

MARX, K.; ENGELS, F. **A Ideologia Alemã**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

MATTOSSO, C. L. DE Q. **Classes Sociais, Peculiaridades na Base da Pirâmide e a Possibilidade de Esquemas Classificatórios**. XXXIV Encontro da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2010

MAYS, N.; POPE, C. Rigor and qualitative research. **British Medical Journal**, p. 311:109-12, 1995.

MELO, S. L. DE; BORGES, L. DE O. **A Transição da universidade ao mercado de trabalho na ótica do jovem**. XXIX Encontro da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**Brasília: ANPAD, 2005

MERTON, R. K.; FISKE, F.; KENDALL, F. K. **The focused interview**. New York: The Free Press, 1956.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. 2a. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MORGAN, D. L. **The focus group and qualitative research**. London: Sage Publications, 1988.

MORIN, E. Os sentidos do trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 08-19, set. 2001.

MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. **O trabalho e seus sentidos**XXVI Encontro da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**Atibaia: ANPAD, 2003

MOTA, K. S. **Trabalhar para que? Percepções sobre Trabalho entre Jovens de Diferentes Estratos Sociais**. São Paulo: Escola de Administração de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2012.

MOW INTERNATIONAL RESEARCH TEAM. **The meaning of work**. New York: American Press, 1987.

NERI, M. C. **A Pequena Grande Década: Crise, Cenários e a Nova Classe Média**. Rio de Janeiro: FGV-CPS, 2010. p. 131

NETO, A. C. *et al.* **Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementaridades**XXXIII Encontro da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**São Paulo: ANPAD, 2009

O GLOBO. **Conflito de gerações no trabalho**. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/emprego/conflito-de-geracoes-no-trabalho-8136227>>. Acesso em: 5 maio. 2013.

OLIVEIRA, A. M. B. **Gestão de Recursos Humanos : uma Metanálise de seus Efeitos sobre Desempenho Organizacional**. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 650-669, 2011.

OLIVEIRA, L. B. DE; WETZEL, U. **Rumo ao Mercado de Trabalho: Percepções e Estratégias de Jovens Estudantes de Administração**. EnGPR 2009. **Anais...**Curitiba: ANPAD, 2009

OLIVEIRA, S. R. DE; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. **Juventudes, Gerações e Trabalho: (re)situando a discussão sobre a Geração Y no Brasil**. EnGPR 2011. **Anais...**João Pessoa: ANPAD, 2011

OLIVEIRA, S. R. DE; SILVEIRA, C. DA S. **O Trabalho como Representação: a visão dos jovens universitários**EnGPR 2007. **Anais...**Natal: ANPAD, 2007

OLIVEIRA., S. R. DE *et al.* **Buscando o Sentido do Trabalho**. XXVIII Encontro da ANPAD. **Anais...**Curitiba: ANPAD, 2004

PAIVA, K. C. M. DE. **Valores Organizacionais e do Trabalho: um estudo com jovens trabalhadores.** XXXVI Encontro da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2012

PARASURAMAN, S.; PUROHIT, Y. S.; GODSHALK, V. M. Work and family variables, entrepreneurial career success, and psychological well-being. **Journal of Vocational Behavior**, v. 300, n. 48, p. 275-300, 1996.

PARSONS, T. An Analytical Approach to the Theory of Social Stratification. **The American Journal of Sociology**, v. 45, n. 6, p. 841-862, 1940.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods****Qualitative Evaluation and Research Methods**; Newbury ParkSage Publications, 1990. Disponível em: <<http://digilib.bc.edu/reserves/sc794/leac/sc79402.pdf>>

PAULA, A. P. P. DE. Entre o desencanto e a rebeldia. **RAE Executivo**, v. 2, n. 1, p. 84-88, 2003.

PINHO, M. S.; MARTENS, C. D. P.; LEITE, N. R. P. **Estudos sobre a produção científica pautada na geração y – uma meta-análise.** EnGPR 2011. **Anais...**João Pessoa: ANPAD, 2011

POCHMANN, M. *et al.* **Atlas da Nova Estratificação Social no Brasil: Classe Média, Desenvolvimento e Crise.** São Paulo: Cortez. São Paulo: Cortez, 2006. v. 1p. 146

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

ROEHLING, M. V. *et al.* The future of HR management: Research needs and directions. **Human Resource Management**, v. 44, n. 2, p. 207-216, 2005.

RUMBLESBERGER, F. **A construção social do jovem nas revistas Exame e Você S/A.** São Paulo: Escola de Administração de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2011.

RUMBLESBERGER, F.; TONELLI, M. J. **A Construção Social de Jovens Profissionais nas revistas Exame e Você S/A.** XXXV Encontro da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**Rio de Janeiro: 2011

SÁ, M. G. DE *et al.* **Por um Lugar no Mercado... ou Jovens em Luta na TV: O Que os Fazem Perder?** XXXIV Encontro da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2010

SCHEIN, E. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. **Academy of Management Executive**, p. 80-88, 1996.

SCHULTZ, T. **O valor econômico da educação.** Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

SHRM. **Workplace Forecast: The Top Workplace Trends According to HR Professionals.** Alexandria: SHRM, 2011. p. 64

SILVERMAN, D. **Interpreting Qualitative Data: Methods of Analysing Talk, Text and Interaction.** London: Sage Publications, 1993.

SLIFE, B. D.; WILLIAMS, R. N. **What's behind the research? Discovering hidden assumptions in the behavioral sciences.** Newbury Park: Sage Publications, 1995. p. 251

SOROKIN, P. A. O que é uma classe social? *In: Estrutura de classes e estratificação social.* Rio de Janeiro: Zahar, 1979. p. 84-93.

SOUZA, A.; LAMOUNIER, B. **A classe média brasileira: ambições, valores e projetos de sociedade.** São Paulo: Elsevier, 2010. p. 192

SOUZA, J. **Ralé brasileira: quem é e como vive.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009. p. 1-484

SPOSITO, M. P. Juventude e Educação: interações entre a educação escolar e a educação não-formal. **Educação & Realidade**, v. 33, n. 2, p. 83-98, 2008.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam.** Porto Alegre: Artmed, 2011. p. 263

THE WORLD BANK. **Global Economic Prospects: Managing growth in a volatile world.** v. 5, n. June, 2012.

THIRY-CHERQUES, H. R.; PIMENTA, R. DA C. **Interpretação da Referência Moral dos Jovens Executivos nas Organizações Brasileiras.** XXX Encontro da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**Salvador: ANPAD, 2006

THOMSON REUTERS. **Journal Citation Reports 2011.** Disponível em: <<http://admin-apps.webofknowledge.com/JCR/JCR?RQ=HOME>>. Acesso em: 30 jun. 2012.

TIEPPO, C. E. S. *et al.* **Seriam as Âncoras de Carreira Aderente às Carreiras Inteligentes?: Um Estudo Comparativo entre Alunos Formandos de um curso de Administração de Empresas e de Hotelaria e Turismo.** XXXIV Encontro da ANPAD - EnANPAD Encontro da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2010

TOLEDO, S. **Carreira e Identidade: Reflexos das Exigências Mercadológicas na Vida Pessoal e Profissional dos Jovens Executivos de Empresas Multinacionais.** XXX Encontro da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**Salvador: ANPAD, 2006

TONELLI, M. J.; CALDAS, M. P. **Produção Acadêmica em Recursos Humanos na Década de 90: uma Análise Metateórica da Pesquisa Brasileira em Periódicos e nos Anais do ENANPAD.** São Paulo: FGV, 2004. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2975>>. Acesso em: 4 jul. 2012.

TWENGE, J. M. *et al.* Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p. 1117-1142, 2010.

TWENGE, J. M.; CAMPBELL, S. M. Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p. 862-877, 2008.

ULRICH, D.; YOUNGER, J. The twenty-first-century HR organization. **Human Resource Management**, v. 47, n. 4, p. 829-850, 2008.

VACHANI, S.; SMITH, N. C. Socially Responsible Distribution: Distribution Strategies for Reaching the Bottom of the Pyramid. **California Management Review**, v. 50, n. 2, p. 52-84, 2008.

VASCONCELOS, K. C. DE A. *et al.* **A Geração Y e Suas Âncoras de Carreira**EnGPR 2009. **Anais...**Curitiba: ANPAD, 2009

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 da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**Rio: ANPAD, 2008

VICENTE, E. **Nova classe média: um delírio coletivo?** VI Encontro Nacional de Estudos do Consumo. **Anais...**Rio de Janeiro: 2012

VISWANATHAN, M.; ROSA, J. A.; HARRIS, J. E. Decision Making and Coping of Functionally Illiterate Consumers and Some Implications for Marketing Management. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 1, p. 15-31, 2005.

VYGOTSKY, L. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores.** 6a. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998. p. 191

WEBB, C.; KEVERN, J. Focus groups as a research method: a critique of some aspects of their use in nursing research. **Journal of Advanced Nursing**, v. 33, n. 6, 2001.

WEY SMOLA, K.; SUTTON, C. D. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 4, p. 363-382, 2002.

WOOD JR., T. **Mudança Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2005.

XAVIER, A. DA C. *et al.* **Desenvolvimento Pessoal e Profissional de Futuros Gestores: como a Geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional.** XXXVI Encontro da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2012

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO⁵

O Sr. (a) está convidado(a) a participar do projeto de pesquisa relacionado a dissertação de mestrado de responsabilidade do pesquisador Luciano Henrique Trindade. Este projeto tem como objetivo verificar percepções dos jovens quanto às diversas dimensões de sua vida: pessoal, profissional e familiar. A contribuição esperada é a de ofertar para a comunidade acadêmica e empresarial elementos que ofereçam um melhor entendimento deste estrato social.

A participação neste projeto é inteiramente voluntária e dados pessoais tais como endereço, telefone e renda, serão preservados. O pesquisador fica expressamente autorizado a utilizar e publicar de meus depoimentos, opiniões, imagens, desenhos, textos e/ou demais informações que forem coletadas através de minha participação em grupos de foco, entrevistas, questionários ou outros meios de coleta.

Eu, _____, RG nº _____, declaro ter sido informado e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa acima descrito.

São Paulo, ____ de _____ de _____

Assinatura do Participante

Endereço : _____ Cidade: _____

Data de nascimento: ____/____/____. Renda Familiar: _____

⁵ Termo solicitado aos participantes nos primeiros dois grupos, sendo substituído por levantamento preliminar de dados e solicitado o uso das informações e imagem aos participantes no início dos grupos, com gravação em vídeo.

APÊNDICE B – DADOS SINTÉTICOS DOS PARTICIPANTES DOS GRUPOS DE FOCO

Grupo	Participante	Gênero	Idade	Renda Familiar
1	1	F	21	1200,00
	2	M	22	1390,00
	3	F	20	1310,00
	4	M	23	1470,00
	5	M	25	1740,00
	6	F	24	1950,00
	7	F	25	1850,00
2	8	M	23	1540,00
	9	M	22	1730,00
	10	F	24	1150,00
3	11	F	25	1780,00
	12	F	25	1480,00
	13	F	24	1750,00
	14	F	23	1300,00
	15	F	22	1080,00
	16	F	23	1620,00
	17	F	36	1250,00
	18	M	24	1250,00
4	19	M	18	1640,00
	20	F	20	1180,00
	21	M	35	1710,00
	22	M	22	1500,00
	23	M	20	1250,00
	24	M	28	1300,00
	25	M	22	1440,00
	26	F	18	1300,00
5	27	F	23	1900,00
	28	M	21	1300,00
	29	F	25	1600,00
	30	F	21	1070,00
	31	F	24	1920,00
	32	F	22	1460,00
	33	F	26	1780,00
	34	M	22	1110,00
	35	F	25	1160,00

Grupo	Participante	Gênero	Idade	Renda Familiar
6	36	F	23	1500,00
	37	F	24	1040,00
	38	F	23	1090,00
	39	F	22	1970,00
7	40	F	20	1400,00
	41	M	29	1980,00
	42	F	28	1660,00
	43	F	35	1370,00
	44	F	19	1000,00
	45	F	29	1380,00
	46	F	21	1000,00
	47	F	19	1360,00
8	48	M	27	1800,00
	49	F	18	1580,00
	50	M	22	1940,00
	51	F	17	1840,00
	52	F	21	1050,00
	53	F	20	1570,00
9	54	F	19	1310,00
	55	F	18	1380,00
	56	M	19	1850,00
	57	M	19	1440,00
	58	M	17	1150,00
	59	F	17	1680,00
	60	F	24	1650,00

Média	23	1474,17
Mediana	22	1450,00
Maior	36	1980,00
Menor	17	1000,00