

A CONSTRUÇÃO SOCIAL DE JOVENS PROFISSIONAIS NAS REVISTAS EXAME E VOCÊ S/A

Autoria: Fernanda Rumblesperger, Maria José Tonelli

Resumo: Em virtude da recente entrada de uma nova geração no mercado de trabalho – a chamada Geração Y – (TWENG ET. AL., 2010) e da proliferação de equipes multigeracionais nas empresas (SHEN; PITT-CATSOUPHES; SMYER, 2007), podemos identificar um interesse crescente no tema juventude por parte de diversos agentes que compõem o universo do *management* (DONADONE, 2001; WOOD JR.; PAES DE PAULA, 2006), especialmente a mídia de negócios. Compartilhando a idéia de que a produção e disseminação dos textos produzidos na mídia não constituem uma simples representação da sociedade, mas que, enquanto discurso, influenciam o processo de construção social da realidade (SPINK, 2010) passamos a questionar como chegamos à visão contemporânea do fenômeno juventude, particularmente com relação ao comportamento do jovem no mundo do trabalho.

Baseados nas contribuições teóricas do socio-construcionismo e com apoio da noção de Práticas Discursivas e Produção de Sentidos, desenvolvida por Spink (2004), realizamos uma pesquisa de caráter qualitativo e natureza reflexiva, que buscou compreender quais os diferentes sentidos atribuídos à noção de juventude em duas publicações especializadas - as revistas Exame e Você S/A – desde a década de 70 até os dias atuais. Assim, inspirados nos procedimentos metodológicos da Análise de Repertório (POTTER; RICHER, 1987; SPINK; MEDRADO; MELO, 2002; MEDRADO, 2004) e tendo como *corpus* de análise 99 reportagens sobre o tema veiculadas por estes dois veículos, concluímos que a compreensão do fenômeno juventude sofreu transformações significativas ao longo dos últimos 40 anos. Embora a essência deste termo mantenha alguma estabilidade, sendo constantemente associada às noções de vitalidade, ousadia e renovação, observamos variações expressivas nas funções destes jovens no ambiente organizacional. Neste sentido, acompanhando as transformações do contexto socioeconômico, as referidas produções discursivas apontam diferentes maneiras de como estes indivíduos podem contribuir para o bom desempenho das empresas, seja por meio da aplicação de seus conhecimentos teóricos, pelo desenvolvimento de novas idéias ou pela considerável redução de custos. 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.

1. INTRODUÇÃO

O recente ingresso de uma nova geração nas empresas – a chamada Geração Y¹, vem sendo comumente apontado como principal motivação para o interesse crescente do mercado pelo tema Juventude (TWENG ET. AL., 2010). Utilizado para designar o grupo de indivíduos nascidos a partir da década de 80, o termo citado encontra-se em evidência no mundo do *management*, sendo freqüentemente empregado por consultores e autores populares da área. O objetivo, em geral, é “revelar” o que pensam e como agem os representantes das novas gerações, demonstrando as adequações que as empresas têm realizado para adaptar-se melhor a estes trabalhadores (c.f. TAPSCOTT, 1999; STRAUSS; HOWE, 2000).

Diante de suas potencialidades e da necessidade de atrair e reter este tipo de profissional, notamos a instauração de planos de carreira que oferecem a estes jovens a possibilidade de ocupar, desde cedo, altos cargos gerenciais - o que não era possível antes da consolidação de uma sólida trajetória profissional, pelo menos até meados da década de 80 (BROWN, 2009). Fatores financeiros desempenham também um papel importante: sedentos por “agarrar” uma oportunidade profissional, estes jovens, em início de carreira, muitas vezes, aceitam trabalhar por salários mais baixos, dispensando o pagamento de horas-extras e outros benefícios (MINAYO-GOMES; MEIRELLES, 1997). Em face da constituição das chamadas equipes de trabalho multigeracionais, os gestores vêem-se, portanto, obrigados a elaborar (ou adquirir) soluções para harmonizar tão diferentes visões de mundo (SHEN; PITT-CATSOUPHES; SMYER, 2007).

Neste sentido, o fomento deste debate, naquilo que aqui denominaremos de universo corporativo – organizações, mídia especializada, consultorias e escolas de negócios (WOOD JR.; PAES DE PAULA, 2006) – é de nosso primordial interesse por compartilharmos da idéia de que a produção e disseminação destes discursos não constituem uma simples representação do que estaria ocorrendo na sociedade. Estas atividades discursivas ajudam a construir a realidade, enfatizando temas, legitimando comportamentos e naturalizando certos fenômenos sociais (SPINK, 2010).

Assim, passamos a questionar: qual seria o sentido atribuído ao fenômeno Juventude, particularmente na mídia de negócios, com relação ao comportamento do jovem no universo corporativo?

Para responder à pergunta, este estudo baseou-se as contribuições teóricas oferecidas por Spink (2004, 2010), relacionadas à noção de Práticas Discursivas e Produção de Sentidos, inspirando-se metodologicamente nos procedimentos da Análise de Repertórios Lingüístico (POTTER; RICHER, 1987; SPINK; MEDRADO; MELO, 2002; MEDRADO, 2004), que busca compreender como se estabelece e se configura o repertório associado ao fenômeno em estudo.

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

Dentre os objetivos específicos desta investigação, buscamos:

- a) Averiguar a existência de uma discursividade sobre juventude nos veículos analisados, percebendo como circulam os repertórios lingüísticos associados a esta noção;
- b) Conhecer as características destas práticas discursivas, em sua forma e conteúdo, considerando o perfil de seu produtor, o contexto social e o repertório lingüístico empregado;
- c) Identificar as racionalidades que permeiam estes discursos, identificando os aspectos ideológicos presentes nos textos.

Os resultados apresentados a seguir decorrem da análise de 98 artigos publicados em dois veículos de comunicação considerados referências no mundo corporativo: a Revista Exame (1970-2010) e Revista Você S.A (1998-2010).

2. ABORDAGEM EPISTEMOLÓGICA

Utilizamos os pressupostos epistemológicos do socio-construcionismo como pilar fundamental de nossa investigação. A pesquisa socio-construcionista busca explicar os processos pelos quais as pessoas descrevem e explicam o mundo em que vivem (GERGEN, 1985, p. 266), por meio da criação e adaptação de conceitos e modelos que nos auxiliam a atribuir sentido aos fenômenos de nossa vida.

Admitindo que o ser humano não “descobre” o conhecimento e sim o constrói, apontamos como um de seus principais objetivos, a superação das epistemologias representacionista e positivista. Assim, rompendo com o firme compromisso com as ciências naturais e experimentais e com a concepção de conhecimento enquanto retrato da realidade, o construcionismo promove uma aproximação com as chamadas disciplinas interpretativas (SCHWANDT, 1994).

Um bom resultado desta abertura está na incorporação de princípios e métodos originários da Antropologia e Etnometodologia, bem como da História, que acabou trazendo uma relevante dimensão temporal a este tipo de pesquisa (GERGEN, 1985, p. 270). Outra influência marcante diz respeito à noção de construção social da realidade, desenvolvida por Berger e Luckman (2008).

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

A pesquisa construcionista denota, ainda, uma séria preocupação com relação à naturalização dos fatos sociais. Compartilhando a visão de que a ciência não teria o poder de retratar fielmente a realidade, diversos autores empreenderam pesquisas com o objetivo de apontar que eventos e comportamentos usualmente compreendidos como naturais, são na verdade fruto de uma determinada realidade cultural, social e histórica (e.g.: GARFINKEL, 1967; KESSLER; MCKENNA, 1978).

A pretensão de uma teoria em se auto-afirmar como legítima e verdadeira representaria, assim, um mecanismo para garantir controle social (MENDELSON, 1977). Desta forma, podemos perceber que aquilo que, em diversas ocasiões, é proclamado como verdade, depende também de uma série de fatores externos que corroboram para o fomento de uma determinada tese em detrimento de outra.

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

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

A idéia de produção de sentidos está baseada no Construcionismo (GERGEN, 1985; IBANEZ, 1993) e no trabalho da Psicologia Social junto às práticas discursivas (PARKER, 1989; POTTER, 1996). De acordo com esta visão, o sentido é uma construção social, um “empreendimento coletivo” (SPINK; MEDRADO, 2004) por meio do qual os indivíduos constroem os termos utilizados para compreender e lidar

com a realidade. O sentido é fruto do uso de nosso **repertório interpretativo**, (POTTER; REICHER, 1987). Desta maneira, podemos considerar o processo de produção de sentidos como um fenômeno sociolinguístico.

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

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

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

O presente conceito pode ser associado à noção de linguagens sociais de Bakhtin (1994), ou seja, “discursos peculiares de estratos específicos da sociedade – a uma profissão, um grupo etário, etc. – num determinado contexto, em um determinado momento histórico” (SPINK; MEDRADO, 2004, p. 43). Assim, é importante considerar a existência das regras linguísticas, ou seja, dos limites de adequação impostos a ela.

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

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

A concepção de linguagem elaborada por Bakhtin traz ainda outras contribuições como a noção de plurivocalidade. Neste sentido, toda produção discursiva possui um falante e um ouvinte, ainda que tal produção seja fruto apenas de uma pessoa. Em cada diálogo podem ser apreendidas, em maior ou menor grau, diferentes vozes, comprovando que este não é resultado de uma única subjetividade.

Visando dar conta desta complexidade, Spink e Medrado (2004) elaboraram uma maneira particular de investigar o contexto discursivo, a partir da interface entre o **tempo longo**, que diz respeito aos conteúdos culturais forjados ao longo da história da humanidade; o **tempo vivido**, que se relaciona ao repertório linguístico apreendido pelo indivíduo durante seu processo de socialização (BERGER; LUCKMAN, 2008) e, finalmente, o **tempo curto**, que se refere ao momento de interação dialógica, ao processo de comunicação “aqui e agora” (SPINK, 2010).

Finalmente, traremos algumas considerações com relação ao terceiro pilar da noção de práticas discursivas: a pessoa. A opção pelo termo pessoa, nesta pesquisa, também se encontra embasada em nossa escolha epistemológica. Spink e Medrado (2004) recomendam a utilização desta palavra em lugar de outras denominações mais comuns, por não remeter a dicotomias como sujeito-objeto e indivíduo-sociedade.

Quando nos referimos à pessoa, temos como um dos principais aspectos de pesquisa a idéia de posicionamento, isto é, o conteúdo, o enfoque e as configurações das práticas discursivas que dependem da posição da pessoa no momento da dialogia.

Assim, a narrativa pode ser totalmente alterada de acordo com as condições do momento: o fato de ela pertencer a uma determinada posição implica o uso de repertórios específicos e pode induzi-la a proferir um discurso que julgar mais conveniente àquela situação (DAVIES; HARRÉ, 1990)

Para concluir, desejamos agregar a contribuição de Rosa, Tureta e Benedicto (2006) sobre as possibilidades de conversação entre a noção de Práticas Discursivas e Produção de Sentidos e os Estudos Organizacionais. Assim, o socio-construcionismo aproximar-se-ia dos estudos organizacionais por meio de sua vertente crítica. Esta sincronia pode ser observada, especialmente, quando nos referimos ao chamado *Critical Management Studies* (CMS), um grupo de pesquisas em gestão anglo-saxão que vem influenciando uma quantidade crescente de pesquisadores em todo o mundo. Coadunando-se com a proposta de Fournier e Grey (2000) a corrente socio-construcionista pode também ser caracterizada como uma abordagem de pesquisa crítica, uma vez que trabalha no sentido de (a) promover a desnaturalização dos fenômenos sociais, (b) incentivar a busca pela emancipação e (c) não apresentar compromisso com a melhoria de desempenho das empresas.

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

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como citado, optamos pela realização de uma pesquisa qualitativa, inspirada nos procedimentos da Análise de Repertórios Lingüísticos (POTTER; RICHER, 1987; SPINK ET AL., 2002; SPINK, 2010). Este método busca averiguar o conteúdo das atividades discursivas a partir de uma perspectiva temporal e pode ser considerado o núcleo da pesquisa construcionista.

Tal análise divide-se, em geral, em duas etapas: uma inicial, que busca mapear os sentidos atribuídos a um dado fenômeno nos textos em estudo e outra, mais profunda, focada no conteúdo desta construção discursiva, que tem o intento de apreender posicionamentos ideológicos assumidos pelos indivíduos em função de seu contexto histórico e social.

Assim, optamos pela análise de publicações da mídia impressa, que, preferencialmente, desfrutassem de grande popularidade no mercado. Selecionamos, desta forma, duas importantes revistas do setor: Exame, considerada, há 10 anos consecutivos, a revista mais admirada em seu segmento, segundo pesquisa da Troiano Consultoria e Meio & Mensagem (ABRIL, *online*) e a Você S/A, revista de maior circulação sobre o tema administração pessoal no país (IVC, 2010).

Para conhecer melhor o perfil das publicações, realizamos, primeiramente, um trabalho de caracterização dos veículos a partir da observação direta do material, do site das publicações e estudos anteriores (eg: DONADONE, 2000; MELO et. AL, 2004; WOOD JR.; PAES DE PAULA, 2006).

A etapa seguinte, por sua vez, tinha como objetivos esquematizar um cenário sócio-político e identificar artigos representativos para a análise de práticas discursivas. Assim, foram analisadas 145 edições das revistas Você S/A (1998 - jul/2010) e 819 da Exame (1970 - 2010), perfazendo um total de 964 edições. Buscamos selecionar artigos que fizessem menção aos termos identificados pela revisão bibliográfica preliminar,

como “juventude”, “jovens”, “menores”, “estagiários”, “*trainees*”, “nova geração” e “geração Y”. O levantamento não considerou notas ou editoriais, buscando manter o foco nas reportagens centrais.

Com base nestes parâmetros, obtivemos um total de 153 reportagens, sendo 119 localizadas na revista Exame e 34 na Você S/A.

Finalmente, empreendemos a terceira fase da pesquisa, que consistia em avaliar o conteúdo destas publicações de forma a possibilitar uma análise qualitativa sobre o repertório linguístico empregado nestas produções discursivas. Através de uma leitura preliminar dos textos, selecionamos apenas as reportagens que trouxessem contribuições para o entendimento da noção de juventude, restando apenas 98 textos.

Em posse destes elementos, iniciamos a fase de tratamento dos dados. Neste sentido, desenvolvemos uma proposta de análise que contemplava duas dimensões: o repertório linguístico associado à noção de juventude, ou seja, as palavras, termos e figuras de linguagem que demarcam o rol de possibilidades de construções de sentidos (SPINK, 2010) e o contexto social no qual estes termos encontravam-se inseridos, observando-se, inclusive, o perfil editorial e as características público-alvo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Antes de oferecermos os resultados de nossa pesquisa, julgamos conveniente apresentar uma breve síntese a respeito do perfil editorial das citadas publicações.

A revista Exame, surgiu em 1967, como parte das revistas técnicas da Editora Abril e ocupa, atualmente, a posição de liderança nacional no segmento de negócios. Seu público é formado, principalmente, por indivíduos do sexo masculino (60%), entre 20 e 44 anos (65%) e pertencente às classes A e B (86%) (IVC, 2010).

Seu projeto editorial contempla um *layout* discreto e conservador, que confere à publicação uma aura de respeito e solidez (MELO ET AL., 2004, p. 109). Com relação ao seu perfil político-ideológico, constatamos que a publicação realiza uma defesa sistemática a temas como neoliberalismo, globalização e livre-iniciativa, percebendo-se a forte influência do modelo americano de gestão. Assim, além de contribuir para a hegemonia intelectual dos Estados Unidos, esta aproximação forjou na cultura do *management* brasileira uma verdadeira “mística” em torno da imagem das consultorias e dos gurus gerenciais.

Apesar de possuir uma tiragem menor, a revista mensal Você S/A também desfruta de uma posição de destaque na mídia especializada. A publicação tem como público-alvo: homens (60%) entre 20 e 44 anos (74%) e pertencentes à classe AB (92%). O projeto gráfico é moderno, de cores vivas, sugerindo uma pauta mais leve.

Dentro de sua linha editorial, a revista mostra-se perfeitamente sintonizada com a “ética da sociedade contemporânea”, que destaca o poder do indivíduo e o sentimento de urgência. Seu perfil político, porém, não se mostra claro. Aqui, não identificamos o posicionamento ferozmente liberal encontrado em Exame, a despeito do apoio incondicional ao estilo de vida capitalista ocidental. Apesar de discutir a necessidade de manter um equilíbrio maior entre vida pessoal e trabalho, a publicação não mostra-se interessada em envolver-se em temas polêmicos.

Diante destes aspectos editoriais, apresentamos os gráficos que representam a distribuição dos artigos ligados ao tema Juventude ao longo do tempo. Através deles podemos acompanhar o expressivo crescimento dos termos em Exame. Durante os dois primeiros anos de vida da publicação, nenhuma reportagem foi localizada. O aumento foi se estabelecendo paulatinamente, até que no ano de 1987, podemos encontrar seu primeiro pico, contabilizando nove reportagens em um único ano. A curva mantém seu ritmo de crescimento até 1999, quando se percebe uma acentuada retração na frequência

temática. Uma provável explicação é o lançamento de *Você S/A* que desloca para sua pauta os temas relacionados à gestão de carreira - área que costuma agregar a maior parte de reportagens sobre juventude.

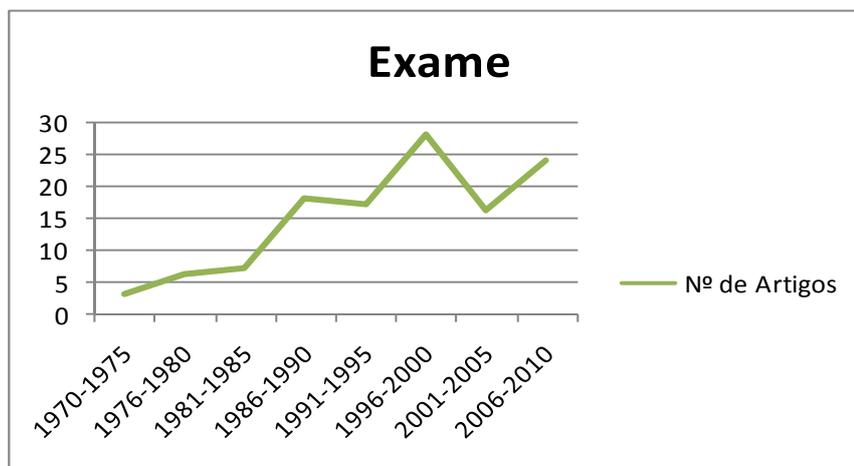


Figura 1 – Número de artigos relacionados ao tema Juventude – Exame
Fonte: Elaboração Própria.

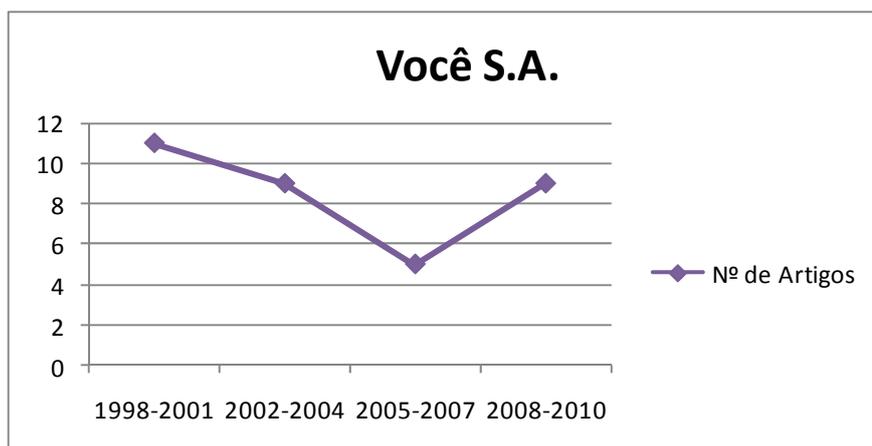


Figura 2 – Número de artigos relacionados ao tema Juventude - Você S/A
Fonte: Elaboração Própria.

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

Com base nestes dados, percebemos, portanto, que a noção de juventude ganhou, ao longo do tempo, um espaço relevante na mídia de negócios.

Uma vez procedida esta análise quantitativa, passamos à uma investigação mais detalhada, que direcionada seu foco ao conteúdo das 98 reportagens selecionadas.

A pesquisa identificou, primeiramente, a existência de dois grandes grupos com repertórios razoavelmente distintos entre si: os **jovens profissionais** (incluindo-se *menores, estagiários, trainees, executivos, empreendedores e herdeiros*) e **jovens**

consumidores. Nesta oportunidade, no entanto, iremos apresentar apenas os resultados relativos ao primeiro grupo.

O termo juventude está usualmente relacionado com a idéia de *renovação, transformação e mudança*. Nas matérias identificadas ao longo dos anos pesquisados, localizamos, com maior ou menor frequência, o uso de palavras tais como *vigor, energia, ousadia, gana, entusiasmo e criatividade*, associadas ao conceito. Desta maneira, podemos perceber que o ideal de juventude já presente nos séculos XV e XVI - que vislumbrava tal etapa da vida como um período cheio de energia e vitalidade - permanece na raiz do pensamento contemporâneo (PASTOUREAU, 1996).

A preocupação com a *informalidade* é, também, uma ocorrência comum, embora não seja vista, necessariamente, como uma característica negativa. Apesar de dar voz aos executivos mais experientes, pouco acostumados com o desapego à hierarquia, percebemos o nítido apoio ao novo hábito de dispensar formalidades. Seguindo esta linha, observamos a conivência da publicação o comportamento *excêntrico* de alguns nomes de peso do mundo do *management*. Tal conduta foi, por vezes, apresentada como uma “prova” de que competência independe da existência de uma atitude cerimoniosa. Em *A geração pós Bolha* (BARCELOS, 2008), por exemplo, o “estilo desleixado, camisetas surradas, jeans velho e par de chinelos” são colocados ao lado do talento excepcional dos milionários empreendedores da era da Internet.

Dentre as associações negativas mais comuns, temos a *inexperiência* e o caráter rebelde e belicoso jovem. Sua atuação gera *conflitos e desentendimentos* no ambiente de trabalho, seja enquanto superior ou subordinado, herdeiro ou funcionário. Características como *arrogância e narcisismo* também foram citadas.

A questão do dinamismo e da imprecisão do conceito, também é relevante. A exemplo do que ocorre em termos teóricos, percebemos que as reportagens falam de *jovens* das mais variadas faixas de idade: 15 a 24 anos, 25 e 45 anos (YUPPIES, 1987), 12 a 19 anos, (DWECK, 2008), 10 a 24 anos (TOZZI, 2010), ou seja, não há uma definição clara dos limites da juventude.

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

A reportagem intitulada *A nova classe de jovens executivos* (A NOVA, 1973) fala no surgimento de uma nova categoria de trabalhadores, que já estaria consolidada nos EUA, mas que ainda ensaiava seus primeiros passos no Brasil: os administradores profissionais. O advento da Lei das S/As seria um dos pilares da institucionalização desta nova categoria. Com diploma de conceituados cursos de administração nas mãos, estes indivíduos eram convidados a trazer os conhecimentos teóricos adquiridos em sala de aula ao ambiente de trabalho, de forma a incrementar os resultados financeiros. A mesma reportagem revela o desejo do jovem de participar das decisões da empresa e compartilhar informações com subordinados, o que, provavelmente, não era comum naquela época. No entanto, estas características não são declaradas como fruto da idade, mas resultado de uma sólida formação. Pode-se entender que estes executivos estariam em sintonia com a tendência de descentralização que começava a se desenhar naquele momento.

Apesar da existência de certo entusiasmo para com as novas gerações, o jovem ainda se encontra no centro de um processo de questionamentos a respeito da validade de seus conhecimentos, principalmente, diante de sua escassa experiência profissional.

Em certos momentos, a reportagem em questão indaga se tais indivíduos seriam *realmente úteis* para as empresas, expressando a dúvida entre a possibilidade de renovação e os riscos da inexperiência.

Identificamos, ainda, outro fato relevante. Os jovens que não tiveram as mesmas oportunidades educacionais (e.g. menores, estagiários, técnicos) também estavam incluídos nos planos organizacionais. No entanto, diferentemente do enfoque oferecido aos herdeiros, sua importância estava fortemente relacionada ao aspecto financeiro, uma vez que representavam um custo menor para a empresa no desempenho de suas funções.

Apesar do suporte, observamos que, particularmente nos períodos de crise, que tiveram seu auge na década de 80, a atuação do jovem passava a ser mais contestada. Aparentemente, as teorias de administração não gozavam do mesmo prestígio, mostrando-se incapaz de solucionar os problemas econômicos então vigentes. Neste sentido, a existência de uma “superioridade técnica” já não parecia tão relevante.

Apesar destas restrições, o jovem ainda possuía espaço garantido nas empresas. Seu diferencial, nesta ocasião, residia em seu *espírito contestador*, em sua *capacidade de nadar contra a maré* (ROSETTO, 1991) de obter bons resultados mesmo quando todo o entorno encontra-se engolido pela recessão. A nova geração de herdeiros não dá seqüência, aqui, a um simples processo de sucessão. A empresa também muda, é reestruturada. Os jovens dirigentes assumem papel mais estratégico, cuidando menos do dia-a-dia, o que nos traz, mais uma vez, a impressão de uma busca por descentralização.

Neste sentido, observamos o aumento no emprego de diversas palavras e expressões utilizadas para demonstrar a capacidade de criar e transformar a realidade empresarial – tendência esta que vai se entender até os dias atuais. O repertório identificado inclui: *ousadia* (A NOVA GERAÇÃO, 1987) *criatividade* (A NOVA GERAÇÃO, 1987; OHMAE, 1995; BLOCH, 1997; TOZZI, 2009), *modernização* (ORA PAPAI, 1993; OS EMPRESÁRIOS, 1989) *provocando mudanças nas estruturas das empresas* (A NOVA GERAÇÃO, 1987), *fazer coisas novas* (TOZZI, 2009) *sangue novo, idéias fervilham* (JOVENS, 1991), *revolucionários* (ORA PAPAI, 1993); *cheios de idéias* (ORA PAPAI, 1993; V56; BLOCH, 1997), *nova maneira de raciocinar* (OHMAE, 1995), *jovens que nadam contra a maré* (ROSETTO, 1991; DWECK, 2008), *inovação* (JULIBONI, 2009; KUNTZ; CORRÊA, 2009); *querem mudar a empresa* (NETZ, 1989), *chance de novos desafios* (ROCHA, 2008), *menos resistentes a novidades, contestador* (FONTANA, 2001).

O trecho abaixo expressa com clareza o sentido atribuído à noção de juventude âmbito organizacional, naquele momento.

Entusiasmados, estes filhos querem mudar tudo, da noite para o dia. São jovens cheios de idéias, movidos por uma obsessão modernizadora, capaz de por toda a empresa de cabelos em pé. (ORA PAPAI, 1993, grifo nosso)

Aproximando-se da década de 90, localizamos reportagens acerca da gestão de Empresas Junior, que começavam a ganhar força no país. Nestes textos discute-se o elemento inexperiência sob uma perspectiva positiva, mostrando que o aparato técnico oferecido pelas escolas compensaria esta fragilidade. Percebe-se aqui, a preocupação das universidades em incentivar o espírito empreendedor dos alunos, uma tendência que ganhava cada vez mais força no mundo do *management*. A questão do baixo custo cobrado pelos serviços de consultoria universitários também é destacado pelas empresas entrevistadas.

Mais uma vez, observamos o avançar dos anos e o surgimento de um novo sentido para a presença jovem nas empresas. Apesar da recuperação econômica obtida através do sucesso do Plano Real, temos a partir década de 90, uma nova onda de desemprego, motivada pelo advento de programas como a Reengenharia e o *Downsizing*

e agravada por crises econômicas internacionais. Diante deste contexto, a função do jovem assume um sentido mais objetivo e material: substituir a mão de obra dispendiosa dos profissionais mais experientes.

É interessante perceber que, em artigos como *Estágio, modo eficaz de formar gerentes* (ESTÁGIO, 1981), *A política da prata da casa* (A POLÍTICA, 1987), *Sangue Novo na Almap* (SANGUE, 1987), *Empresas vão à Escola* (LEMOS, 1989), não encontramos muitas referências ao dinamismo e à criatividade que seriam típicas da juventude. Curiosamente, estes termos desaparecem por toda a década de 90 e só voltam a incorporar as reportagens dez anos depois. Merecem destaque, neste momento, o repertório de natureza econômica: *não custa caro, desenvoltura com inglês reduz custos com tradutor, custo reduzido, alternativa barata*.

A reportagem intitulada *Um de 40 por dois de 20* (GOMES, 1996) aponta para o preconceito e as generalizações feitas pelas empresas na hora de contratar seus executivos. Como dissemos, o novo culto da juventude teria o mérito de promover redução de custos através da substituição dos altos salários dos profissionais experientes pela suave remuneração oferecida aos mais jovens. O texto opõe-se à idéia de que o simples fato do indivíduo possuir mais de 40 anos significaria a redução de suas habilidades, bem como falta de flexibilidade e talento para trabalhar em equipe.

"Agora dizem que os executivos mais velhos não sabem trabalhar em equipe. Ora, eu passei minha vida formando equipes" (GOMES, 1996).

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

Surgia assim um novo personagem no jogo corporativo: o jovem empreendedor. O artigo *Geração Coca-Cola* (FONTOURA, 1996) é emblemático, pois mostra claramente que o período de crise afeta tanto os mais velhos quanto os jovens, que encontram dificuldades para colocar-se profissionalmente e conviver com a instabilidade do mercado. O empreendedorismo, portanto, torna-se uma opção valorizada.

A partir do final dos anos 90, as habilidades dos jovens começam a aparecer cada vez mais na pauta do dia. Aos poucos, o tom de insatisfação com as novas gerações (que ocupam o lugar deixado pelos trabalhadores mais velhos então demitidos) e as críticas excessivas ao preconceito contra a idade começam a ceder lugar a uma ponderação sobre as vantagens da juventude. O ideal, a partir deste momento, seria a união destes dois tipos de profissionais.

Aos jovens, o poder (ALMEIDA, 1997) é um bom exemplo desta euforia, mostrando-se extremamente enfático com relação à potencialidade do jovem para a economia nacional. O autor sai em defesa dos mesmos, simplesmente pelo fato de que a mentalidade dos mais novos “rechaçaria instintivamente a inflação”. De acordo com sua visão, a bonança dos tempos pós-inflação viria através desta nova geração, uma vez que os mais velhos seriam dotados de um perfil reativo - *minimiza erros*-, enquanto os jovens são pró-ativos - *acertam*.

Observamos também, na década de 90, a expansão dos programas de *trainees* promovido pelas grandes empresas, nos quais os jovens são representados como *futuros dirigentes das empresas*.

A década encerra-se trazendo mudanças drásticas no modo de pensar e agir do profissional brasileiro. Seguindo os efeitos da tendência mundial da globalização,

vitimados pelo processo de reengenharias e demissões, os meninos da nova geração, assumem o discurso da empregabilidade e do auto-gerenciamento.

Os chamados *high talent*, são um claro exemplo deste novo perfil: descritos como *geniais* e donos de uma formação estupenda, estes jovens talentosos deveriam ser preparados para assumirem (de preferência dentro de pouco tempo) a direção destas companhias, oferecendo a elas resultados extraordinários mediante a implantação de suas idéias inovadoras.

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

Definitivamente, abandona-se o tom de lamento empregado muitas vezes durante a década anterior para criticar a entrada dos jovens no mercado de trabalho. O artigo, escrito por Max Gehringer (2001) é um bom exemplo: usando um tom bem-humorado, ainda que ácido e direto, típico do autor, o texto discute que os jovens que estavam ingressando naquele momento no mercado estavam realmente bem preparados e não havia como usar *desculpas* para não manter-se atualizado. A pressão por resultados seria grande e, “por mais injusto que isso possa parecer, temos que admitir que as empresas precisam de resultados rápidos”. A solução, na visão do autor, é reponsabilizar-se por sua carreira. A reportagem é um bom exemplo da filosofia “*Você S/A*”, cujo discurso luminoso e atraente, implica na idéia de que todas empresas estão sintonizadas com o novos tempos e com a noção de meritocracia.

Uma vez submetido ao discurso da auto-gestão de carreira, os jovens, provavelmente, procuraram adequar seu comportamento às novas necessidades. As reportagens apresentam um jovem individualista, preocupado apenas com aquilo que pode favorecê-lo em sua trajetória profissional. Observamos reclamações de arrogância em várias oportunidades, atitudes provavelmente motivadas pela chamada “*Guerra de Talentos*”, que vem coroar o espírito de urgência e competitividade presentes.

Observamos, aqui, uma significativa mudança de postura com relação ao aspecto financeiro. Reportagens como: *Nós, os estagnários* (CARDOSO, 1997) e *O choque do tempo* (COLUMBINI, 1999) trazem o assunto à tona, mas agora como um novo enfoque. As publicações não citam mais a questão custo reduzido como uma vantagem ao empresário, assumindo uma posição mais crítica em relação a esta prática, que, aparentemente, tornou-se comum em grande parte das organizações.

O que tenho percebido é um grande número de empresas que preenchem seus quadros com estagiários apenas para que eles sirvam como mão-de-obra barata. (...) O maior exemplo disso é o sem-número de fotocópias que nos mandam tirar, as idas e vindas sem fim a cartórios e bancos. Isso sem falar nas decisões tomadas sem que um único fragmento do que pensamos possa ser exposto. (CARDOSO, 1998)

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

Dentre vários aspectos citados pelos textos, na tentativa de definir a chamada Geração Y, desejamos chamar atenção para o fenômeno da “rápida ascensão”. Verificamos que o tema é bastante discutido, sendo apresentado como uma tática de retenção de talentos. Entretanto, cumpre destacarmos que a primeira reportagem sobre o juventude, localizada em Exame, já realizava este tipo de colocação - “*chegam rapidamente aos cargos de diretoria*” (A NOVA, 1973), o que serve de alerta para uma tentativa de tornar este um traço exclusivo da carreira dos membros desta geração.

Uma característica, no entanto, que, realmente, vem ganhando cada vez mais expressividade, encontrando-se totalmente alinhada com a nova dinâmica da sociedade contemporânea é o sentimento de urgência destes indivíduos. Compondo o repertório de juventude, incluímos nesta categoria as seguintes palavras e expressões: *dinamismo* (NETZ, 1990) *radar ligado* (ANTUNES, 2010), *inquieta* (SOUZA, 2010), *agilidade, velocidade*, (FONTANA, 2001), *turbinados* (GERINGHER, 2001).

É interessante perceber que a partir de um determinado momento, não basta entender os jovens, é preciso adaptar-se a eles. O uso das expressões a seguir, apontam a interessante transição da paciência para adaptação, o que pode sinalizar uma equalização na balança de poder: “pais precisam ter paciência com os filhos e os filhos com os pais” (ORA PAPAI, 1993), “adaptação constante de ambas as partes” (O COLUMBINI, 1999), “é preciso entender o trainee” (MÃO, 2001), “tentar entender suas características” (ROCHA, 2008), “gerentes vem sendo preparados para lidar com os jovens” (KUNTZ; CORRÊA, 2009).

Diante dos resultados acima expostos, constatamos que as duas publicações assumem posicionamentos políticos semelhantes, embora apresentem seus conteúdos de maneira distinta. A revista Exame mostra-se, atualmente, favorável ao modelo capitalista ocidental e sua correspondente vertente político-filosófica, o neo-liberalismo. O jovem é considerado, na grande maioria das vezes, como uma solução para os problemas corporativos por ser considerado um indivíduo rápido, ágil e cheio de energia, sintonizado com as características da sociedade e do mercado contemporâneos. A experiência reduzida tende a ser uma característica minimizada, assim como outros aspectos usualmente negativos citados, como a ambição e o narcisismo.

A questão da instrumentalidade na relação com o jovem também merece atenção. Apesar de apresenta-lo como um ser humano repleto de desejos e necessidades, percebemos que este é vislumbrado meramente um instrumento para os objetivos da empresa, posicionamento que se coaduna com a prática do gerencialismo. Percebe-se, neste sentido, que o discurso em questão se adapta às necessidades do mercado: em tempos de profissionalização, o jovem é uma boa opção pois possui uma sólida formação; em tempos de crise, o jovem é barato; em tempos de alta competitividade, o jovem, com sua criatividade e espírito transformador, trará o diferencial para a empresa. Enfim, este indivíduo, apresenta-se em vários momentos como uma possível solução aos problemas corporativos, tendo sempre uma característica positiva associada aos períodos de dificuldade.

Com relação à revista Você S/A, nota-se o apoio ao estilo de vida capitalista seja através da exaltação e glamourização do ambiente de trabalho e da carreira globalizada, do incentivo ao acúmulo de riqueza e ao consumo “terapêutico”² ou, simplesmente, pela negação dos problemas mais graves da sociedade contemporânea.

Sendo uma publicação feita por jovens e para jovens, também é compreensível que o foco das reportagens se modifique em relação à outra publicação. O sentido, em geral, não é o de aproveitar as vantagens oferecidas pelo jovem “capital humano” ou,

adaptar-se às sua personalidade. Assumindo um outro tom, os artigos empenham-se em oferecer aos jovens recomendações para que estes desenvolvam-se profissionalmente mantendo, no entanto, um texto prescritivo e superficial, que não abre muito espaço para críticas e reflexões.

Os resultados obtidos nos levam às seguintes reflexões: em primeiro lugar, lembramos que o ser humano possui a necessidade de conferir sentido aos acontecimentos de sua vida. O hábito de criar tipologias torna mais “palatável” a imensa complexidade do comportamento humano. Em face de uma sociedade tão fragmentada, o contato com termos referenciais, como geração e estilo de vida, constitui um mecanismo interessante, capaz de nos situar no tempo e espaço, facilitando o processo de identificação. Tal necessidade pode explicar, porque as teorias de gerações de orientação homogeneizante, em geral de fácil compreensão, ocupam o *mainstream* acadêmico e acabam ganhando popularidade nas páginas da revistas (DOMINGUES, 2002), contribuindo para a divulgação de denominações como Geração Y, a despeito do caráter axiomático do termo. Tendo como referência estas publicações, que utilizam como base os especialistas e os indivíduos considerados “exemplo”, a grande massa de jovens tende a adequar seu comportamento aos modelos prescritos. Aumentam as probabilidades de conquistar uma carreira de sucesso e sentem-se parte de sua geração, favorendo o processo de identificação. O discurso proferido pela mídia de negócios cumpre então seu papel na produção e reprodução de significados, reforçando atitudes que favoreçam o bom desempenho das empresas e promovendo debate quando determinado fenômeno ameaça o desenvolvimento destas organizações.

A homogeneidade destes discursos acarreta ainda outras conseqüências: o espaço para reflexão crítica – fundamental para a renovação social que a juventude em tese poderia promover – é reduzido, fazendo com que suas convicções e valores sejam esmaecidos em meio a este mar de certezas. A subjetividade torna-se bastante afetada pelas pressões do meio. Os indivíduos podem ver-se acometidos por certa normopatia³ (FERRAZ, 2002) e, embora portando identidades estéticas variadas (facilmente visualizadas na cultura das “tribos”), um fio condutor permaneceria o mesmo: consumismo (LYPOVETSKY, 2007), apego às imagens (FONTENELLE, 2002) e dedicação total ao mundo do trabalho e à organização - aquela que lhe traria conforto às inseguranças ontológicas, conferindo-lhe identidade e sentido à vida (FREITAS, 1999). Não pretendemos afirmar que estas colocações constituem a verdade fundamental de nossos tempos, mas podemos descrevê-las como possíveis leituras da vida contemporânea.

Com referência aos aspectos temporais, podemos identificar, no repertório lingüístico estudado, heranças ligadas ao tempo longo da história, como as expressões associada à alegria e vivacidade; ao tempo vivido dos jornalistas, editores e entrevistados, influenciados pelo discurso do gerencialismo, globalização e pelas teorias administrativas baseadas na racionalidade instrumental e ética utilitarista, e, finalmente, ao tempo curto, que podem ser atribuídas às necessidades pontuais e momentâneas da construção do texto, tendo em vista, por exemplo, o hábito jornalístico de produzir frases de efeito e construções argumentativas.

5. CONCLUSÃO

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

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

Com base no exposto, podemos perceber que algumas características ganharam maior ou menor destaque, de acordo com o período analisado: na década de 70, primeiramente, o jovem executivo era visto como um indivíduo que traria renovação por meio da aplicação de seus conhecimentos teóricos. Eram descritos como *responsáveis* e *maduros*. Na década de 80 fala-se muito em um jovem *alegre*, que usa de sua *intuição* e *ousadia* para transformar a dura realidade, marcada pela crise. Até meados da década de 90, este jovem mostra-se como uma alternativa econômica para ajudar a solucionar os problemas financeiros das empresas. O fim deste período é o único no qual podemos perceber um posicionamento mais negativo com relação à atuação dos mesmos no ambiente corporativo, principalmente, em face da substituição massiva da mão-de-obra mais experiente por profissionais mais novos e menos dispendiosos. A atitude crítica, entretanto, dura pouco tempo, podendo ser acompanhado, gradativamente, o surgimento de uma nova mania jovem ao final dos anos 2000. Apesar das menções constantes à arrogância e narcisismo, vocabulário que já era encontrado a partir da década de 80, o entusiasmo com a chamada Geração Y mostra-se acentuado. Chamados de *high-talent* em diversas oportunidades, os jovens são descritos, de maneira empolgada, como detentores de inúmeras habilidades técnicas e pessoais. Encerrando a análise, notamos, uma postura mais reflexiva e cautelosa com relação a este segmento. A crise de 2008 seria responsável por este novo discurso ou o arrefecimento dos ânimos faria parte de um ciclo natural, que reserva para os próximos anos, uma nova onda de esperança para com a população jovem? O distanciamento futuro poderá trazer respostas mais precisas para estas indagações.

Um tema que também merece futuras pesquisas, diz respeito ao perfil dos indivíduos ali retratados. Apesar de terem sido observadas as variações de natureza funcional, acima apontadas, a análise permite vislumbrar que o jovem apresentado possui características muito peculiares: ele é homem, branco, heterossexual e rico. Embora temas como diversidade tenham sido abordados em algumas ocasiões na revista, as reportagens analisadas costumam posicionar estes “personagens” como meros coadjuvantes do mundo corporativo, ou vitoriosos *outliers* deste círculo fechado. As variáveis gênero e classe são, portanto, aspectos determinantes na construção social da juventude nos veículos investigados, particularmente, com relação ao que se entende por um possível “modelo ideal” de jovem.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A NOVA CLASSE DOS JOVENS EXECUTIVOS. **Exame**. São Paulo, nº 69, Mai. 1973.

A NOVA GERAÇÃO NO COMANDO. **Exame**. São Paulo, nº 390, Nov. 1987.

A POLÍTICA DA PRATA DA CASA. **Exame**. São Paulo, nº 382, Ago. 1987.

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

ALMEIDA. Aos jovens, o poder. **Exame**. São Paulo, nº 637, Jun. 1997.

ANTUNES, L. O Poder nas mãos da Geração Y. **Exame**. São Paulo, nº 963, Mar. 2010.

- BAKHTIN, M. **The problem of speech genres**. In: Emerson, C.; Holquist, M. (Orgs.), *Speech Genres and other late essays*. Austin, Texas: University of Texas Press, 1994.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção Social da Realidade**. 28 ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BARCELOS, P. A geração pós-bolha. **Exame**. São Paulo, nº 920, Mai. 2008.
- BLOCH, V.C. Quem eu demito? **Exame**. São Paulo, nº 639, Mar. 1997.
- BROWN, B. S. **The Multigenerational Workforce**. Disponível em: <<http://www.achra.org/MeetingPresentations2006/multigenerational.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2009.
- CARDOSO, F. Nós, os estagnários. **Exame**. São Paulo, nº 655, Fev. 1998.
- CHEEK, J. Foucauldian Discourse Analysis. **The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods**. Sage Publications: London, 2008.
- COLOMBINI, L. O Choque do Tempo. **Você S/A**. São Paulo, nº 9, Mar. 1999.
- DAVIES, B.; HARRÉ, R. Positioning: the discursive production of selves. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v. 20, n. 1, p. 43-63.1990.
- DOMINGUES, J. M. Gerações, Modernidade e Subjetividade Coletiva. **Revista de Sociologia da USP**, v. 14, n. 1, p. 67-89. 2002.
- DONADONE, J.C. Imprensa de Negócios, Dinâmica Social e os Gurus Gerenciais. I Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais - EnEO. **Anais...** Curitiba, 1, 2000. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.
- DWECK, D. As novas caras do vale do Silício. **Exame**. São Paulo, nº 922, Jun. 2008.
- ESTÁGIO, MODO EFICAZ DE FORMAR GERENTES. **Exame**. São Paulo, nº 190, Ago. 1981.
- EXAME. São Paulo: Abril, 1970-.
- FERRAZ, F.C. **Normopatia**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.
- FONTANA, A. Pobres meninos ricos? **Você S/A**. São Paulo, nº 33, Mar. 2001.
- FONTENELLE, I.S. **O Nome da Marca: McDonald's, fetichismo e cultura descartável**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.
- FONTOURA, M. Geração Coca-Cola. **Exame**. São Paulo, nº 623, Nov. 1996.
- FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2009.
- FOURNIER, V.; GREY, C. At the critical moment: conditions and prospects for critical management studies. **Human Relations**. v.53, n.1, p.7-32, 2000.
- FREITAS, M.E. **Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- GARFINKEL, H. **Studies in ethnomethodology**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1967.
- GERGEN, K. The social constructionist movement in modern psychology. **American Psychologist**. v.40, n.3, p.266-275, 1985.
- GERINGHER, M. Corra até os 40. **Você S/A**. São Paulo, nº 35, Mai. 2001.
- GOMES, M.T. Um de 40 por dois de 20. **Exame**. São Paulo, nº 619, Set. 1996.
- IBÁÑEZ, T. Construccinismo y psicología. **Revista Interamericana de Psicologia**. v. 28, n. 1, p. 105-123, 1993.
- INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO - IVC. Disponível em: <http://www.ivic.org.br/Downloads/dow_relata.asp>. Acesso em: 12 dez. 2010.
- JOVENS DÃO LIÇÃO A ADULTOS. **Exame**. São Paulo, nº 489, Out. 1991.
- JULIBONI, M. Empreender virou carreira. **Exame**. São Paulo, nº 952, Set. 2009.
- KESSLER, S.; McKENNA, W. **Gender: An ethnomethodological approach**. New York: Wiley, 1978.
- KUNTZ; CORRÊA. Imediatistas e Irreverentes. **Você S/A**. São Paulo, nº 135, Set. 2009.
- LEMOS, S. Empresas vão à Escola. **Exame**. São Paulo, nº 437, Dez. 1989.

- LIPOVETSKY, G. **A Felicidade Paradoxal: Ensaio sobre a Sociedade do Hiperconsumo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.
- MÃO DUPLA. **Você S/A**. São Paulo, nº 41, Nov. 2001.
- MEDRADO, B. Textos em Cena: a mídia como prática discursiva. In: SPINK, M. J.; (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. 3ª Ed. São Paulo: Cortez, 2004.
- MELO, M. ET AL. Representações Femininas na Mídia de Negócios Brasileira. **Organização & Sociedade**. v. 11. n. 31. P. 103-118. 2004.
- MENDELSON, E. The Social Construction of scientific knowledge. In: MENDELSON, E.; WEINGERT, P. **The social production of Scientific knowledge**. Dordrecht, The Netherlands: Reidel, 1977.
- MINAYO-GOMEZ, C.; MEIRELLES, Z. V. Crianças e adolescentes trabalhadores: um compromisso para a saúde coletiva. **Cad. Saúde Pública**. vol.13, suppl.2, pp. S135-S140. 1997.
- NETZ, C. Uma sucessão sem traumas. **Exame**. São Paulo, nº 435, Set. 1989.
- _____. O Salvador da Pátria. **Exame**. São Paulo, nº 449, Mar. 1990.
- OHMAE, K. A geração Nintendo sacode o Japão. **Exame**. São Paulo, nº 590, Ago. 1995.
- ORA PAPAI, O SENHOR ESTÁ FORA DE MODA. **Exame**. São Paulo, nº 531, Mai. 1993.
- OS EMPRESÁRIOS SÃO MUITO ATRASADOS. **Exame**. São Paulo, nº 441, Out. 1989.
- PARKER, I. **The Crisis in Modern Social Psychology – and how to end it**. London: Routledge, 1989.
- PASTOUREAU, M., Os emblemas da juventude: atributos e representações dos Jovens na Imagem Medieval. In: LEVI, G.; SCHMITT, J.C. **História dos jovens: da Antiguidade à era Moderna**. Vol. I. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- POTTER, J. Discourse analysis and constructionist approaches: theoretical background. In: RICHARDSON, J. **Handbook of qualitative research methods for psychology and the social sciences**. Leicester: British Psychological Society, 1996.
- POTTER, J.; REICHER, S. Discourse of community and Conflict: The organization of social categories in accounts of a “riot”. **British Journal of Social Psychology**. v. 26, p.25-40. 1987.
- ROSA, A.R.; TURETA, C.; BRITO, M.J. Práticas Discursivas e Produção de Sentidos nos estudos organizacionais: a contribuição do construcionismo social. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. v. 4. n. 1. p. 41-52. 2006.
- ROSETTO, R. A Lei do Salmão no Escritório. **Exame**. São Paulo, nº 470, Jan. 1991.
- SANGUE NOVO NA ALMAP. **Exame**. São Paulo, nº 377, Mai. 1987.
- SCHWANDT, T. A. Three epistemological stances for qualitative inquiry. In: DEZIN, N.; LINCOLN, Y. (Eds.). **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 1994.
- SHEN, C. PITT-CATSOUPHES, M. SMYER, M.A. **Today’s Multi-generational Workforce: A Proposition of Value**. Relatório de Pesquisa. The Center on Aging and Work at Boston College. Issue Brief 10. 2007. Disponível em: <http://agingandwork.bc.edu/documents/IB10_MultiGenValue.pdf>. Acesso em: 21/07/2009.
- SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. 3ª Ed. São Paulo: Cortez, 2004.
- SPINK, M. J.; MEDRADO, B. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem _____. **Linguagem e a produção de Sentidos no Cotidiano**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010.

- teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. In: SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção dos sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 3^a. ed. São Paulo: Cortez, 2004.
- SPINK, M. J.; MEDRADO, B.; MELLO, R.P. Perigo, Probabilidade e Oportunidade: A Linguagem dos Riscos na Mídia. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. v. 15. n.1. 151-164. 2002.
- STRAUSS, W., HOWE, N. **Millennials rising: The next great generation**. New York: Vintage, 2000.
- TAPSCOTT, D. **Geração Digital: a Crescente e Irreversível Ascensão da Geração Net**. São Paulo: Markron Books, 1999.
- TOZZI, E. Carentes de Feedback. **Você S/A**. São Paulo, nº 137, Nov. 2009.
- _____. Orientação desde cedo. **Você S/A**. São Paulo, nº 139, Ago. 2010.
- TWENGE, J. M.; CAMPBELL, S. M.; HOFFMAN, B. J.; LANCE, C. E. Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. **Journal of Management**, v. XX, n. X, p. 1-26. 2010.
- VOCÊ S/A. São Paulo: Abril, 1998-.
- WOOD JR. T.; PAES DE PAULA. A mídia especializada e a cultura do Management. **Organização & Sociedade**, v.13, n.38, Jul./Set. 2006.
- YUPPIES: CONSUMO NA CRISE. **Exame**. São Paulo, nº 388, Out. 1987.

¹ O termo surgiu em 1993 em um editorial da revista *AD Age*, para descrever os adolescentes da época (nascidos entre 1974 e 1980). A terminologia foi elaborada para simbolizar a continuidade da geração anterior – a Geração X.

² Em diversas ocasiões o ato de compra aparece como um comportamento que propicia prazer, relaxamento. O consumo representa um momento de auto-indulgência totalmente permitido, sem necessidade de culpa, enfim, um mérito de quem trabalha.

³ Termo cunhado, em 1978, por Joyce McDougall para designar pacientes que aparentemente não apresentavam nenhum tipo de conflito psíquico, como neuroses ou psicoses, mas que gerava grandes dificuldades ao trabalho de análise, devido a impossibilidade de “fazer um mergulho profundo em seu mundo interior” (FERRAZ, 2002, p.22) . Utiliza-se, assim, “normopatia” em lugar de “normalidade” por não tratar-se de uma condição de estabilidade natural, mas estereotipada, reativa, resultado de processos intensos de adaptações reativas.