



**Elena Cristina Pinto Cruz**

**Expectativa vs. Realidade:**

**Um jeito Google de trabalhar nas representações midiáticas  
dos “*Millennials*”**

**Tese de Doutorado**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação do Departamento de Comunicação Social da PUC-Rio.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Cláudia da Silva Pereira

Rio de Janeiro

Fevereiro 2022



**Elena Cristina Pinto Cruz**

**Expectativa vs. Realidade:**

**Um jeito Google de trabalhar nas representações midiáticas  
dos “Millennials”**

**Tese de Doutorado**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação do Departamento de Comunicação Social da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof.<sup>a</sup> Cláudia da Silva Pereira**

Orientadora

Programa de Pós-Graduação em Comunicação - PUC Rio

**Prof.<sup>a</sup> Bruna Sant’Ana Aucar**

Programa de Pós-Graduação em Comunicação – PUC-Rio

**Prof.<sup>a</sup> Sandra Korman Dib**

Departamento de Comunicação Social – PUC-Rio

**Prof.<sup>a</sup> Mônica Machado**

Programa de Pós-Graduação EICOS- IP/UFRJ

**Prof. Marcelo Mocarzel**

Programa de Pós-Graduação do Instituto Maia Vinagre

**Prof. Augusto Cesar Pinheiro da Silva**

Vice-Decano Setorial de Pós-Graduação do Centro de Ciências Sociais

Rio de janeiro, 21 de fevereiro de 2022

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

### **Elena Cristina Pinto Cruz**

Doutora e Mestra em Comunicação pela PUC-Rio. Bacharel pela mesma universidade em Comunicação Social, habilitação Jornalismo. Pesquisadora do Jux - Juventudes cariocas, suas culturas e representações midiáticas, do Programa de Pós-Graduação da PUC-Rio.

É professora de Comunicação dos cursos de graduação e pós-graduação da Universidade Estácio de Sá, instituição que atua como coordenadora de laboratório e em projeto extensionista.

#### Ficha Catalográfica

Cruz, Elena Cristina Pinto

Expectativa vs. Realidade : um jeito Google de trabalhar nas representações midiáticas dos “*Millennials*” / Elena Cristina Pinto Cruz ; orientadora: Cláudia da Silva Pereira. – 2022.

180 f. : il. color. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Comunicação Social, 2022.

Inclui bibliografia

1. Comunicação Social – Teses. 2. Millennials. 3. Representação social. 4. Juventude. 5. Geração Y. 6. Geração Z. I. Pereira, Cláudia da Silva. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Comunicação Social. III. Título.

CDD: 302.23

*Aos meus pais e irmão, pelos quais carrego imenso orgulho.*

## Agradecimentos

A Deus, por me permitir chegar até aqui, ainda que nem mesmo soubesse.

Aos meus queridos pais que nunca mediram esforços em apoiar meus estudos e seguiram ao meu lado em cada conquista, sempre.

Ao meu irmão pelo exemplo de paciência e empatia em ajudar como e onde podia.

A meus amigos que deram palavras de carinho e multiplicaram muitas vezes as alegrias de cada progresso.

À Cláudia, pela orientação, calma e sabedoria. Poder contar com sua parceria nessa trajetória foi um segundo presente.

Aos meus professores que se tornaram inspiração para que eu siga com um pedaço de cada em minha trajetória profissional.

Aos professores Bruna Sant'Ana Aucar, Sandra Korman Dib, Mônica Machado e Marcelo Mocarzel pela participação e disponibilidade em participar da comissão examinadora.

À Capes e ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da PUC-Rio pela bolsa concedida.

## Resumo

Cruz, Elena Cristina Pinto; Pereira, Cláudia da Silva. Expectativa vs. Realidade: representações midiáticas dos “*Millennials*” e um jeito Google de trabalhar, 2022. 180 p. Tese de Doutorado - Departamento de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A geração “*Millennials*”, apontada como preguiçosa e narcisista ganha nesse estudo uma nova investigação midiática, jornalística, que busca observar metodologicamente quais são as representações desse jovem no cotidiano. Especificamente contempla o aprofundamento nas pesquisas entre a ideia de trabalho para tal geração atravessada por características de lazer configurando um “tipo ideal” da atividade laboral. Esta tese parte de uma premissa elaborada por meio de entrevistas em profundidade realizadas no mestrado. Durante o período de produção da dissertação foi observado que os “*Millennials*”, assim mercadologicamente categorizados, apontavam no âmbito do trabalho para um aspecto típico-ideal ao qual era delineado com características e ideias lúdicas. Peculiaridades estas muito próximas da proposta oferecida pela empresa Google, que tem um “jeito de trabalhar” bastante particular. As representações midiáticas da empresa, por sua vez, são atribuídas a um imaginário de experiências que podem ser vistas em documentários, filmes e reportagens em geral.

Ao perceber a narrativa dos entrevistados no mestrado a pesquisa de doutorado buscou analisar as contribuições neoliberais que corroboram para as mudanças na subjetividade do indivíduo configurada através das influências de forças exteriores a ele, como grandes corporações e, claro, seu próprio trabalho. A juventude diante de tais intervenções anseia por um tipo específico de trabalho e atender expectativas sociais. Decorrências distintas que revelam um cotidiano marcado por desejos e frustrações. O título da tese “Realidade vs. Expectativa” revela indícios de que os dados encontrados na metodologia, Análise de Conteúdo, não seguem por caminhos demarcados pela régua geracional.

## Palavras-chave

Millennials; representação social; juventude; Geração Y; Geração Z.

## Abstract

Cruz, Elena Cristina Pinto; Pereira, Claudia da Silva (Advisor). A Google way of working on the media representations of “*Millennials*”, 2022. 180 p. Tese de Doutorado - Departamento de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The “Millennials” generation, identified as lazy and narcissistic, gains in this study a new media and journalistic investigation, which seeks to methodologically observe what are the representations of this young man in everyday life. Specifically, it contemplates the deepening in the research between the idea of work for such a generation crossed by leisure characteristics configuring an “ideal type” of work activity.

This thesis starts from a premise elaborated through in-depth interviews carried out in the master's degree. During the period of production of the dissertation, it was observed that the “Millennials”, thus categorized in the market, pointed in the scope of work to a typical-ideal aspect to which it was outlined with characteristics and ideas of leisure. These peculiarities are very close to the proposal offered by the Google company, which has a very particular “way of working”. The company's media representations, in turn, are attributed to an imaginary of experiences that can be seen in documentaries, films and reports in general.

Upon perceiving the narrative of the interviewees in the master's degree, the doctoral research started to analyze the neoliberal contributions that corroborate the changes in the subjectivity of the individual configured through the influences of forces outside him, such as large corporations and, of course, his own work. The youth faced with such interventions yearn for a specific type of work and to meet social expectations. Different consequences that reveal a daily life marked by desires and frustrations. The title of the thesis “Reality vs. Expectation” reveals evidence that the data found in the methodology, Content Analysis, do not follow the paths demarcated by the generational rule.

## Keywords

Millennials; social representation; youth; Generation Y; Generation Z.

## Sumário

1.	Introdução.....	p. 11
2.	Subjetividade, estilo e projeto .....	p. 23
2.1	Do Toyotismo à Uberização: novas organizações do modelo de trabalho.....	p. 23
2.2	Subjetividade fabricada, operários da performance .....	p. 32
2.3	Modernidade, estilo e projeto de vida: o gerenciamento de si... ..	p. 39
2.4	Emoções juvenis diante da expectativa do trabalho .....	p. 46
2.5	Síntese do capítulo .....	p. 54
3.	Juventude, trabalho e lazer: uma perspectiva liminar, histórica e geracional .....	p. 56
3.1	Perspectiva liminar: o trabalho como ritual de passagem para vida adulta .....	p. 56
3.2	Perspectiva histórica: a cultura juvenil do século XX atravessada pela economia, política e cultura pop .....	p. 63
3.3	Perspectiva geracional: a juventude categorizada pela mídia .....	p. 71
3.4	Cultura de lazer juvenil: do “não fazer nada” ao ócio criativo ....	p. 81
3.5	Os “ <i>Millennials</i> ” e as empresas .....	p. 94
3.6	Síntese do Capítulo .....	p. 100
4.	Mudanças nas empresas de tecnologia: a chegada da internet e as experiências advindas do Google .....	p. 101
4.1	Nasce o Google, uma novidade que mudaria o mundo .....	p. 101
4.2	O espírito juvenil da cultura empresarial do Google .....	p. 109
4.3	A ex-googler São Paulo fala à pesquisa .....	p. 117
	Síntese do capítulo .....	p. 124

5.	Análise de conteúdo: os “Millennials” representados no jornal O Globo .....	p. 125
5.1	Da escolha do jornal O Globo .....	p. 128
5.2	Pré-análise .....	p. 129
5.3	Exploração do material .....	p. 132
5.4	Tratamento dos resultados, a Inferência e a Interpretação .....	p. 146
6.	Conclusão .....	p. 153
7.	Referências Bibliográficas .....	p. 157
	Anexos .....	p. 165

## Lista de Figuras

Figura 1: Escritórios Google .....	p. 91
Figura 2: Escritórios Google.....	p. 92
Figura 3: Escritórios Google .....	p. 93
Figura 4: Escritórios Google .....	p. 93
Figura 5: Escritórios Google .....	p. 94
Figura 6: Google Campus São Paulo .....	p. 118
Figura 7: Sala Maracanã no escritório do Google em São Paulo .....	p. 118
Figura 8: Esquema metodológico 1 .....	p. 130
Figura 9: Esquema metodológico 2 .....	p. 132
Figura 10: Com talentos que, mais do que impactar, inspiram, jovens de origens distintas falam sobre suas vidas e o que está por vir .....	p. 134
Figura 11: Para entender os <i>millennials</i> .....	p. 135
Figura 12: É preciso ter muita coragem para liderar .....	p. 137
Figura 13: Geração Z será maioria em 2019 .....	p. 139
Figura 14: Da ditadura à democracia, uma formação “híbrida” .....	p. 141
Figura 15: Quem são as empresárias cariocas que investem na beleza consciente .....	p. 143
Figura 16: Esperança nos “millennials” .....	p. 145
Figura 17: Esquema metodológico 3 .....	p. 148
Figura 18: Esquema metodológico 4 .....	p. 149
Figura 19: Tabela de análise .....	p. 150

# Expectativa vs. Realidade: um jeito Google de trabalhar nas representações midiáticas dos “*Millennials*”

1.

## Introdução

A produtividade está na ordem do dia. No cotidiano contemporâneo a mensuração do tempo útil é valorizada para definir o viver. Em tempos hodiernos um desejo de “bom dia (...)” pode ser facilmente complementado com “(...) que seja bem produtivo!”. Para além das discussões da relação do sujeito e o trabalho, a reflexão levantada aqui observará em especial o jovem e sua sensação de realização profissional. Inicialmente é importante esclarecer o ponto de partida dessa tese e que, um dia, ele já foi ponto de chegada. No início de 2018 defendi a dissertação de mestrado “A Nova Velha Juventude: Modernidade, Mudança Social e Representações dos *Millennials*”, na PUC-Rio, orientada pela professora Doutora Cláudia Pereira<sup>1</sup>. A dissertação apresentou a geração “*Millennials*” como objeto de estudo e discutiu as formas pelas quais se construía as representações sociais dessa geração, já que o jovem passou a ser um poderoso agente de transformação social no último século. No estudo havia um compilado sobre a história da juventude até a primeira metade do século XX, além de discussões sobre modernidade, geração e o que é falado a respeito dos “*Millennials*” na mídia hodierna.

A ideia do jovem enquanto agente de mudança social guiou a discussão principal realizada com os entrevistados, sem deixar de fora alguns temas em correlação como tecnologia, política, gerações anteriores e o tempo. A pesquisa mergulhou no universo dos “*Millennials*”, conversei com mais de 50 jovens por meio de dois grupos focais e oito entrevistas em profundidade, ouvi também um especialista no assunto, e por fim observei as representações dessa geração na

---

<sup>1</sup> CRUZ, E. A Nova Velha Juventude: Modernidade, Mudança Social e Questões Geracionais nas Representações dos *Millennials*. 2018. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

mídia, pelo jornal O Globo. Em especial dois pontos chamaram a atenção durante a fase de entrevistas: o mercado de trabalho e os sentimentos constantes de expectativa e ansiedade. Foi notado que ao projetarem o ofício que cada um desejava seguir, os jovens desenhavam um emprego que parecia apontar para um tipo de idealização que transita entre obrigações e lazer. O mergulho deu fôlego para nadar rumo a uma nova pesquisa, agora como tese de doutorado.

Os “*Millennials*” serão os protagonistas novamente nos estudos, mas dessa vez a lente será ajustada através de um prisma aclarado durante o processo de pesquisa realizado em 2018: o emprego com características de lazer, ainda que mínimas, tem se tornado recorrente em um modelo ideal de ofício destinado aos jovens, com argumentos como flexibilidade de horários e rompimento de hierarquias. É compreensível que há uma imensa parcela da juventude que não realiza o caminho de graduar-se em uma faculdade para adentrar o mercado de trabalho e este é um assunto de grande pertinência para se compreender as realidades vividas no país. O recorte sugerido aqui passa pelos jovens que buscam, por meio da graduação, uma atuação profissional. Durante a pesquisa de campo no mestrado foi encontrada uma noção de “divertimento” no ambiente de trabalho. Nesse cenário, novos valores são levantados e a prioridade não mais seria remuneração ou poder. Os sentimentos de alegria e engajamento são de suma importância para esses jovens e, por outro lado, enquanto não atingem a vaga desejada podem sofrer por ansiedade e frustração. Em tempos de exposição nas mídias sociais digitais, a juventude precisa lidar com seus próprios desejos e aprovação social. Ela está “esperando ser feliz”, viver a mesma vida intensa e positiva que “se espera” para a sua categoria social e a busca pelo “emprego ideal” também traduz essa vontade. Para finalizar as considerações acerca da dissertação de mestrado, o termo “*Millennials*” será usado também nesse estudo a fim de facilitar a compreensão da discussão, no entanto, é necessário elucidar que a nomenclatura tem caráter mercadológico e que características e comportamentos específicos de cada geração não são possíveis de se mensurar como uma ciência exata. Desse modo, a escolha por usar o sinal de aspas durante os capítulos é uma decisão da pesquisadora como uma reafirmação da compreensão geracional com viés voltado aos interesses capitalistas.

A propósito, desde o final da Segunda Guerra Mundial foi delimitada uma nomenclatura específica para se referir aos jovens de uma determinada época, assim, o mundo conheceu os nascidos entre 1945 a 1960 como os *Baby Boomers*, filhos de boa parte dos combatentes que finalmente puderam voltar aos seus lares. Bem como os nascidos nos anos seguintes ficaram conhecidos como a Geração X, “*Millennials*” e Geração Z. Todos seriam um espelho do seu tempo, caracterizados pelos acontecimentos dos anos em que nasceram e, por isso, interpretariam determinados assuntos com a singularidade das experiências que marcaram tal período. No entanto, o engessamento de uma categoria com características tão específicas não responde a uma multiplicidade de realidades vividas no mundo contemporâneo. E mais, a afirmação de um discurso que diz como o indivíduo é, meramente por fatos que marcaram o mundo nos seus anos de nascimento, pode causar um afastamento e falta de identificação com seus pares. As denominações dadas às gerações pós-Segunda Guerra são, antes de tudo, mercadológicas, vendem o molde que não deve ser desprezado, mas dificilmente exclusivo.

Apresentado o panorama encontrado ao fim da dissertação de mestrado, este estudo parte de uma configuração especial da modernidade encontrada nos discursos dos entrevistados: ambientes de trabalho com uma atmosfera de lazer que resulta em emoções como alegria, motivação, orgulho, engajamento e, também, diversão. Por esse ponto de vista, acredita-se que o profissional sentirá contentamento com o clima de trabalho. Para isso, observa-se que alguns aspectos recreativos são inseridos nesse espaço como videogame, tênis de mesa, mesa de pebolim, entre outros. A iniciativa atinge também outras frentes que eliminam a impressão burocrática da função, e desse modo, reuniões são realizadas em *puffs* coloridos, estações de trabalho são decoradas e customizadas e o tocar de instrumentos sonoros pode simbolizar uma meta atingida. Tudo acompanhado pelo véu do entusiasmo e, principalmente, motivação. E esta configuração do ambiente de trabalho é transformada, pela lógica do consumo, em um sistema de significação que leva, por consequência, a um sistema de classificação (ROCHA, 1995) presente também na narrativa publicitária das empresas. Ou seja, as organizações que adotam este ambiente de trabalho – em que se conjugam o tempo útil e o tempo livre – transformam a compreensão de trabalho com novo valor simbólico distintivo e passam a habitar, no imaginário coletivo, um lugar de inovação, contrapondo-se

a outras formas de atuação, tradicionalmente incorporadas. Em nenhuma hipótese é compreendido aqui que este é o único ambiente corporativo almejado pelos jovens “*Millennials*”, mas decerto, é uma tendência cada vez mais utilizada em diferentes segmentos do mercado de trabalho para engajar seus funcionários e atrair a atenção da juventude.

Tal conjuntura mostra que a condição humana ganhou novo olhar de grande parte dos empregadores principalmente com a chegada do século XXI. Em contrapartida, o empregado passou também a oferecer uma fatia de sua intimidade à empresa. Laços sentimentais são criados a partir de uma narrativa em que a ideia de “funcionário” é substituída pelo conceito de “colaborador” – um dos públicos de interesse da empresa, vista pelas relações públicas como *stakeholder*<sup>2</sup> – ou até mesmo utilizando o discurso de “família”. Como esse colaborador se comporta dentro e fora das suas horas de serviço é extremamente importante para os empregadores uma vez que esses indivíduos são vistos como “porta-vozes”, “embaixadores”, entre diversos termos que nada mais indicam do que pessoas que também carregam a imagem da empresa. Em uma breve contextualização, existem termos corporativos cada vez mais em voga, entre eles estão “identidade”, “imagem” e “reputação”. Por identidade entenda-se todo o esforço em apresentar a empresa como ela gostaria de ser vista, construção que carrega ainda outros aspectos como missão, visão e valores. A imagem é categoricamente definida por questões que atravessam forças incontroláveis como aspectos da natureza, política, legais, entre outros em que a empresa precisa se adaptar da melhor maneira diante do cenário. Há também forças controláveis essencialmente ligadas a fatores internos da empresa e essas são as que mais podem prejudicar a imagem. E ainda, a reputação, que conta com o tempo como agente atestador de confiabilidade, qualidade, entre outros adjetivos positivos idealmente (KUNSCH, 2003). Ter um funcionário que é visto como imagem da empresa é essencial para alinhar a estratégia administrativa. A título de exemplo, Mark Zuckerberg, nome principal da criação do Facebook, é o chefe que transborda a personificação da identidade da empresa. Por isso também, há uma supervalorização do funcionário enquanto

---

<sup>2</sup> *Stakeholder*: Segundo Margarida Kunsch (2003) os *stakeholders* são os públicos de interesse de qualquer organização. Cada uma pode ter seus próprios stakeholders a depender do seu negócio, do país em que está operando, entre outros fatores que dialogam com aspectos do micro e macroambientes.

indivíduo nos momentos de recrutamento para uma vaga de emprego, a percepção de ser parte de uma engrenagem é substituída pela ideia de ser uma peça-chave, particular. É importante observar que o contexto corporativo apresentado até aqui pode ser resultado de uma tendência mercadológica e que outras maneiras de representação podem ser encontradas com menos frequência.

Além disso, é compreensível que a empresa tenha intenção de alinhar a imagem de seus profissionais com a sua própria identidade. Por isso, diferentes formas de seleção de funcionários são criadas para encontrar os indivíduos ideais. A juventude faz parte desse mecanismo com particularidades ainda mais específicas para que a relação seja criada. Ora, desde os primeiros estudos sobre a história da juventude foram observadas manifestações juvenis em busca de um propósito, em busca de valores. A categoria social juventude tem características ainda mais afluídas a respeito de suas convicções e, nesse sentido, o seu diálogo com as tendências mercadológicas deve ser estudado em particular. Compreender a juventude possibilita uma série de perspectivas, principalmente quando se diz respeito à geração. Com isso, a pesquisa conduzirá seus leitores para um ponto de vista entre os jovens e o mercado de trabalho tendo como fio condutor a ideia do lazer e estilo de vida.

A relação entre o humano e o trabalho é um assunto discutido ao longo dos séculos por diversos autores da sociologia, filosofia, dentre outras áreas de conhecimento. A perspectiva marxista é uma das mais importantes e a que mais avançou no sentido de fazer revelar as estruturas econômicas como determinantes para a sociedade e cultura. O presente estudo, embora se ancore em autores com forte influência marxista, não recorre diretamente ao livro “O Capital”, de Karl Marx, e nem a outros de seus importantes escritos, considerando que não se trata do cerne das questões aqui exploradas. Por exemplo, o conceito de trabalho ao longo da perspectiva de “luta de classe” não suporta a temática que se pretende discutir.

As reflexões trouxeram à luz ideias do campo da Representação Social, Juventude e Comunicação acerca do cenário em que o jovem empregado é apresentado na mídia. À vista disso, o psicólogo social Serge Moscovici (2015) elucida como a Comunicação e a Representação Social possuem conexão entre si.

O autor explica que há uma “arte da conversação” entre os indivíduos, prática que possibilita trocas entre experiências vividas a fim de partilhar sentimentos. Isso ocorre dentro do que classifica como “universos consensuais”, um ambiente em que os indivíduos são vistos como iguais, não há exclusividade de quem e o que pode ser dito. Em locais públicos, esses universos consensuais são facilmente encontrados, como em bares ou clubes, assim como um dia já foram os salões e Academias. De todo modo, essa representação indica que a arte da conversação é fundamental para a engrenagem social, e ainda, por meio dela são despertadas noções de senso comum. “(...) as representações, sustentadas pelas influências sociais da comunicação constituem as realidades de nossas vidas cotidianas e servem como o principal meio para estabelecer as associações com as quais nos ligamos uns aos outros” (MOSCOVICI, 2015, p. 8). Os conhecimentos adquiridos por trocas comunicacionais despertam novos interesses nos indivíduos, criam grupos e formas de viver. Moscovici compreende a representação social para além do ato de observar o comportamento humano, ela está em detalhes cotidianos que constroem pensamentos e percepções acerca do próprio viver. “(...) o conhecimento surge das paixões humanas e, como tal, nunca é desinteressado; ao contrário, ele é sempre produto dum grupo específico” (MOSCOVICI, 2015, p. 9). A importância do trabalho, assim como do ócio, para a história da sociedade moderna carrega profundas discussões ao longo dos anos, este estudo seguirá pela análise das representações da profissão para a juventude pela narrativa midiática. Tal discurso será observado enquanto construção social, compreendido no decorrer das experiências adquiridas desde a infância, como a interpretação do que é trabalho pela visão familiar, escolar e por fim sua própria experiência com o ócio. Os jovens podem criar suas percepções do trabalho carregados pelas tantas perspectivas de outros indivíduos e até mesmo da própria mídia.

Outro autor de suma importância para os estudos de representação social é o sociólogo Stuart Hall (HALL, 1997), que apontará reflexões sobre os sistemas de significados usados pelas pessoas para definir códigos e regular condutas. Para Hall são esses códigos que contribuem para que a ação social seja capaz de possuir significação. O autor dividirá suas percepções por dois pilares: substantivo e epistemológico, o primeiro será utilizado durante o texto em consonância com demais autores, já o epistemológico cabe aqui uma primeira aproximação da sua

relevância. De acordo com Hall, nas últimas décadas tem ocorrido uma revolução no pensamento humano sobre a compreensão de cultura. Esta “virada cultural” trouxe novas percepções sobre a linguagem com “(...) um termo geral para as práticas de representação, sendo dada à linguagem uma posição privilegiada na construção e circulação do significado (...), trata-se da relação total entre linguagem e o que podemos denominar ‘realidade’” (HALL, 1997, p. 17). Desse modo, a linguagem não apenas relata os fatos, mas pode constituir-los, os significados são dados através de uma identificação que fazemos pelo interior de um sistema de classificação. Os objetos, situações, cargos, não têm significado apenas por estarem dentro de um sistema de classificação, mas pela forma como são socialmente construídos por meio da linguagem e representação. A “virada cultural” nesse sentido, está diretamente relacionada a uma nova forma de lidar com a linguagem, colocando a cultura como uma soma de diferentes sistemas de classificação e de formações discursivas às quais a língua recorre para dar significado às coisas. Essa é uma compreensão que se estende para a vida social, uma vez que outras esferas como econômica e social também são atingidas pelos significados e alteram o modo de viver. “O termo refere-se tanto à produção de conhecimento através da linguagem e da representação, quanto ao modo como o conhecimento é institucionalizado, modelando práticas sociais e pondo novas práticas em funcionamento” (HALL, 1997, p. 29).

A partir do ponto de vista em que a representação social impacta diretamente a linguagem, forma de leitura social e perspectivas, a análise da relação entre o ambiente de trabalho e a juventude, considerando o papel das representações sociais midiáticas na concepção de tal relação, tomará a empresa Google como um estudo de caso. A escolha se sustenta na busca pelo universo aqui descrito, junto a um público “jovem”, como um espaço idealizado, desejado e perseguido, afetando, por consequência, as subjetividades que daí decorrem. A escolha da empresa de tecnologia se deu pela divulgação de diversas pesquisas mercadológicas que apontaram por anos consecutivos o Google como um dos nomes mais atraentes para se trabalhar na visão dos jovens entrevistados<sup>3</sup>; além disso, a empresa é

---

<sup>3</sup> Desde 2010 o Google entra nos Top 10 das empresas mais desejadas para se trabalhar no mundo. No levantamento de 2019 a empresa alcançou a 11ª posição. A pesquisa revelou que outras empresas de tecnologia e principalmente streaming tem utilizado de técnicas de engajamento de funcionários tão poderosas quanto o Google. Época Negócios, disponível em:

constantemente citada pelos meios de comunicação como uma espécie de referência ideal.

A pesquisa abordará a experiência vivida pelo jovem atendendo a uma conjuntura em que a nomenclatura “funcionário ou empregado” não suporta mais as demandas praticadas em seu cotidiano. Diversas empresas têm oferecido meios de participar da vida do empregado, nesse instante questões como estilo de vida, valores e desejos começam a se misturar com a vida pública do indivíduo. Dessa forma, outro ponto importante é compreender como a ânsia por esse espaço idealizado reflete em fenômenos emocionais nos jovens. E ainda, através de uma cultura pela competitividade por um espaço profissional, muitas vezes esses jovens não se enxergam capazes de alcançar a vaga de trabalho. Também se faz indispensável esclarecer que em cada indivíduo podem se manifestar desejos profissionais e estilos de vida distintos. No entanto, reiteradamente, esta pesquisa observa uma tendência que acompanha o mercado de trabalho contemporâneo urbano do século XXI, que se configura principalmente por meio de uma representação social e midiática repetidamente apresentada, assim como uma grande parte de indivíduos que possuem interesse de adentrá-la. Dentro do panorama será evidenciada a forte ligação da juventude com a cultura de lazer e como esse olhar está presente em tantas empresas atualmente. As redes sociais refletem situações profissionais desejadas, criam expectativas e alimentam um imaginário de realização.

Diante do exposto será imprescindível ancorar tais pensamentos em estudiosos que já se dedicaram a alguns dos pontos discutidos. A bibliografia da tese contará com autores das Ciências Sociais como Max Weber, Georg Simmel, Thorstein Veblen, além de nomes também importantes como Michel Foucault, Marcel Mauss, Gilles Deleuze, Félix Guattari, Pierre Bourdieu, Gilberto Velho, entre outros. As áreas da Antropologia, Psicologia, Educação, e essencialmente, da Comunicação também contaram com pesquisadores que se somaram à discussão para reflexões pautadas em suas ciências. A pesquisa poderá contribuir para os estudos no campo da Comunicação, em suas interlocuções com as Ciências Sociais. Em consonância com a colocação, o estudo terá como recorte os jovens

---

<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/12/google-e-facebook-saem-do-top-10-de-melhores-empresas-para-se-trabalhar.html>. Acesso 09/09/2020.

categorizados como “*Millennials*”. A geração é usualmente citada por diferentes mídias para justificar fatos sobre a característica dos jovens de modo geral e ter uma pesquisa direcionada para esse público, em especial sobre a sua relação com o trabalho, irá proporcionar frescor e dados para constatações cientificamente fundamentadas.

Neste momento, se faz necessária uma pausa essencial para reflexão, localização e guia para a tese. Este estudo ocorre em meio à pandemia do Covid-19<sup>4</sup>. Ainda que a pesquisa não tenha a conjuntura como cerne, é imprescindível uma análise do cenário uma vez que a situação desordena a forma de trabalho em todo o mundo, assim como sua forma de viver. Grande parte das empresas se viu obrigada a adaptar o trabalho para o formato *home office*, isso significa que dentre tantas implicações no modo de relacionamento com o ofício, expediente, ambiente, interação com colegas, entre outras alterações, o mundo do trabalho mudou. O planeta aspira pelo efêmero, no entanto, não há certezas. Desse modo, se o formato de trabalho voltará aos moldes pré-pandemia ou se o *home office* deixará sua marca em uma nova proposta de trabalho são respostas ainda distantes do momento vivido, enquanto essas linhas são escritas e tantos empregados transformam suas mesas de jantar em um novo escritório. Isso porque as marcas que serão deixadas do trauma pandêmico são desconhecidas e de difícil dedução, por isso, perdura nesta pesquisa as experiências vividas, tangíveis e o que delas foi observado antes de dezembro de 2019.

A metodologia será realizada com enfoque qualitativo tendo os dados observados por meio da Análise de Conteúdo, orientada por Laurence Bardin (1977). O material será extraído a partir de reportagens com a temática geracional “*Millennials*”, no jornal O Globo. O jornal é um dos principais do país em sua relevância e circulação, outro motivo da escolha se deu pela coerência em manter o

---

<sup>4</sup> Site da Organização Mundial da Saúde: “COVID-19 é a doença causada por um novo coronavírus denominado SARS-CoV-2. A OMS tomou conhecimento deste novo vírus em 31 de dezembro de 2019, após um relatório de um grupo de casos de 'pneumonia viral' em Wuhan, na República Popular da China. Entre aqueles que desenvolvem sintomas, a maioria (cerca de 80%) se recupera da doença sem precisar de tratamento hospitalar. Cerca de 15% ficam gravemente doentes e precisam de oxigênio e 5% ficam gravemente doentes e precisam de cuidados intensivos.

As complicações que levam à morte podem incluir insuficiência respiratória, síndrome do desconforto respiratório agudo (SDRA), sepse e choque séptico, tromboembolismo e / ou insuficiência de múltiplos órgãos, incluindo lesão do coração, fígado ou rins”. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>. Data de acesso: 21/04/2021

veículo também analisado em 2017, na pesquisa de mestrado. O recorte temporal seguirá a lógica adotada pela tese de uma análise pré-pandemia, conforme justificado. Desse modo as reportagens contempladas seguirão a data de 2018 e 2019. Conforme Bardin, na etapa de pré-análise será o momento em que estará definida também a organização do material, ou seja, o que formará o *corpus* serão sete reportagens jornalísticas. Tal exploração contemplará a temática trabalho em sua unidade de registro elencando a enumeração desses registros para, por fim, concluir no tratamento dos resultados.

Ao fim pesquisa também estará disponível uma entrevista com uma ex-*googler*<sup>5</sup> que iniciou sua experiência no escritório São Paulo e posteriormente seguiu para outras unidades pelo mundo. A conversa com relatos expressivos da ex-funcionária possibilitou entender ainda mais os relatos que o capítulo dedicado ao Google apresentará. Vale ressaltar que a entrevista contribui como acréscimo para a ampliação da compreensão dos estudos dos sentimentos e experiências de trabalhar na empresa.

Em conclusão, vale aqui elucidar o título da tese: Expectativa vs. Realidade: um jeito Google de trabalhar nas representações midiáticas dos “*millenials*”, a escolha se dá devido aos vários memes<sup>6</sup> que brincam com situações em que são criadas expectativas em diversos setores da vida, no entanto, o resultado pode ser o oposto do almejado. Além da brincadeira, o título também apresenta a premissa central da tese: a de que o “tipo ideal” vislumbrado por muitos jovens na verdade dificilmente se concretiza. Isso não significa que o indivíduo não seja capaz de alcançar tais objetivos, mas que o cenário sedutor em que apresenta trabalho e lazer como a dupla ideal para a satisfação profissional não deixa de carregar obrigações que ofuscam a luz da atratividade. E é através da “realidade” que ocorrem frustrações, ansiedades, medos e sentimentos de inseguranças.

O capítulo 2, *Subjetividade, Estilo e Projeto de Vida* apresenta um breve panorama da conjuntura do final dos anos 1970, ligando fatores que implicarão na maneira como o indivíduo lida com o mundo atualmente chegando a perspectivas

---

<sup>5</sup> Nomenclatura dada pela empresa de tecnologia Google aos seus funcionários.

<sup>6</sup> Museu dos memes: meme (uma abreviação do grego μίμημα [mí:mɛ:ma]) é um fenômeno típico da internet, e pode se apresentar como uma imagem ou analogia, uma frase de efeito, um comportamento difundido, um desafio memes são geralmente efêmeros. Disponível em: <https://www.museudememes.com.br/o-que-sao-memes/>. Acesso: 17/10/2020.

modernas, seus desejos e forma de encarar o trabalho. A subjetividade é percebida como algo criado, moldado, bem como o estilo e projeto de vida. O cenário inicial propõe uma visão abrangente sobre as implicações do trabalho na vida do indivíduo para no capítulo seguinte ajustarmos o foco diretamente sob o prisma juvenil. Desse modo, as reflexões oferecem vertentes que observam subjetividade, modernidade e estilo de vida compondo uma reflexão acerca das emoções.

O capítulo 3, *Juventude, trabalho e lazer: uma perspectiva liminar, histórica e geracional*, relaciona três possibilidades de análise ao discorrer sobre juventude e trabalho: o estado liminar, a construção histórica após a Segunda Guerra Mundial, e ainda, o discurso mercadológico geracional. O capítulo não defende nenhum dos pontos de vista, traça uma relação em que o leitor poderá observar alguns dos conceitos de juventude e trabalho e como esses podem seguir pontos de vista diferentes. O capítulo encerra com a aproximação da juventude, a cultura de lazer e trabalho por meio de uma reflexão que observa um lazer que passou a ser organizado pela própria empresa e que permanece ainda hoje em tais moldes.

O capítulo 4, *Mudanças nas empresas de tecnologia: a chegada da internet e as experiências advindas do Google*, apresenta um breve panorama sobre o modo de pensar e trabalhar citado durante os capítulos anteriores, assim como na pesquisa de mestrado mencionada. Por isso, alguns recortes fundamentais para seguir a análise são relacionados como o contexto histórico da internet, dos buscadores, e claro, a própria história do Google. O capítulo também segue por mostrar a cultura Google que reflete no modo de se comportar, trabalhar e viver desses funcionários. Traz informações da forma como tal trabalho combinado com lazer ocorre no cotidiano e finaliza com relatos de uma *ex-googler* do escritório de São Paulo aproximando e atualizando a realidade.

O capítulo 5, *Análise de conteúdo: os “Millennials” representados no jornal O Globo*, explica a metodologia e as particularidades para compreensão da Análise de Conteúdo que usará da perspectiva de Laurence Bardin (1977), principalmente, mas que também se sustentará em outros autores como Wilson Corrêa da Fonseca Júnior (2005) e Maria Laura Puglisi Barbosa Franco (2005). Esse capítulo terá como foco as reportagens selecionadas pelo recorte de 2018 e

2019, do jornal O Globo, que investigarão as representações midiáticas dos “*Millennials*” correlacionadas ao trabalho.

## 2.

### **Subjetividade, estilo e projeto de vida**

Este capítulo aborda a história das mudanças de processos de trabalho do final do século XX, principalmente as alterações que reorganizariam a sociedade, o modo de viver e conviver. Para isso, uma breve introdução acerca da conjuntura do período será o ponto de partida para iniciarmos nossas reflexões que se estendem até a atualidade. O primeiro panorama cria a faísca que iluminará o desdobramento do capítulo.

A partir de tal prisma, observaremos como as instituições podem influenciar no modo de viver, pensar e existir. As rápidas mudanças no cenário social tem capacidade de implicar também em sua subjetividade e sentimentos, desejos e projeto de vida. O funcionário passa a exigir mais de si e a tensão atinge outras esferas de sua vida. Entre elas a subjetividade, a autoidentidade, o estilo de vida, ou ainda, a forma de lidar com as entidades que compõem a vida podem proporcionar um pensamento de gerenciar a própria trajetória como uma empresa, em que decisões são tomadas estrategicamente e racionalmente. O capítulo faz um convite para algumas análises da modernidade e seus desdobramentos na sociedade e vida dos indivíduo.

#### 2.1.

##### **Do Toyotismo à Uberização: novas organizações do modelo de trabalho**

Meados dos anos 1970, o cenário apontava para revoluções tecnológicas, novos modelos de política econômica e processos de trabalho. Sob o modelo keynesianista de intervenção do Estado na economia, diversos países não mais sustentavam a conjuntura de crise do petróleo, endividamento estatal, o aumento dos fluxos internacionais de mercadoria e redução de barreiras fiscais. As características do fordismo<sup>7</sup> já não se encaixavam com a indústria que passava pelo

---

<sup>7</sup> Fordismo: “Entendemos o fordismo fundamentalmente como a forma pela qual a indústria e o processo de trabalho consolidaram-se ao longo deste século, cujos elementos constitutivos básicos eram dados pela produção em massa, através da linha de montagem e de produtos mais homogêneos;

processo de mudança. Translada pelo “neotaylorismo”, “pós-fordismo” e claro, “toyotismo”, tendo inspirações em locais como Suécia, Japão e Vale do Silício (EUA).

É a partir dessa configuração que Ricardo Antunes (1995) apresenta o espírito que sondava o final do século XX por meio de um retrato em que o toyotismo ficava cada vez mais evidente. As transformações durante o período foram tão intensas que “(...) a classe que vive do trabalho sofreu a mais aguda crise deste século, atingiu não só a sua materialidade, mas teve profundas repercussões na sua subjetividade e, no íntimo inter-relacionamento destes níveis, afetou a sua forma de ser (ANTUNES, 1995, p. 21). O autor explica que a automação, a robótica e a microeletrônica tomaram conta do universo fabril atingindo diretamente na produção do capital, e principalmente, nas relações de trabalho.

Essencialmente, ao contrário do fordismo, o toyotismo possuía concepções como a produção voltada para a demanda, sustentava-se pela ideia do estoque mínimo, com características mais flexíveis que se ajustavam diante do mercado. A forma de produção também previa especificidades como o kanban (sistema de organização e reposição de peças ou produtos), *just in time* (ações que ocorrem em momento calculado, da produção à venda), polivalência do trabalhador, (funcionários capazes de operar máquinas diferentes, em média cinco), flexibilização de trabalhos em equipe, terceirização de trabalho, entre outros ajustes ressignificados que trariam mais lógica para os novos tempos, mercados e consumidores. Logo, as novas formas de organização que excediam do toyotismo certamente atingiriam plenamente os trabalhadores em diferentes níveis de suas vidas.

Desse modo, ocorreu o que o autor entende como as transformações na concepção da “desproletarização” do trabalho industrial, fabril. Grande parte dos países com capitalismo avançado diminuiu a classe operária tradicional, em

---

através do controle dos tempos e movimentos pelo cronômetro taylorista e da produção em série fordista; pela existência do trabalho parcelar e pela fragmentação das funções; pela separação entre elaboração e execução no processo de trabalho; pela existência de unidades fabris concentradas e verticalizadas e pela constituição/consolidação do operário-massa, do trabalhador coletivo fabril, entre outras dimensões. Menos do que um modelo de organização societal, que abrangeria igualmente esferas ampliadas da sociedade, compreendemos o fordismo como o processo de trabalho que, junto com o taylorismo, predominou na grande indústria capitalista ao longo deste século” (ANTUNES, 1995, p. 24).

contrapartida, expandiu seus trabalhos assalariados no setor de serviços, com condições de contrato temporário ou meio período. O trabalho ficou mais fragmentado e heterogêneo com divisões entre os mais jovens e mulheres, por exemplo, para oportunidades de trabalho. Para ele, o resultado dessas transformações foi a expansão, sem precedentes na era moderna, do desemprego estrutural, que atingiu o mundo em escala global. O fato de estar disponível para cumprir tantas funções ao mesmo tempo tira a ideia de especialização, o que desperta um novo problema para o trabalhador. Por outro lado no que se refere à falta de especialização dos operários profissionais, segundo Antunes, devido aos ‘trabalhadores multifuncionais’, frutos do toyotismo, o ócio se fragmentou de modo que de um lado estão aqueles que recebem pelas funções de “intelectualização do trabalho manual” e de outro uma “subproletarização” com trabalho precário, informal, etc. Portanto, a mudança no interior do processo decorre do avanço científico-tecnológico que se configura pela crescente da intelectualização do processo social.

Apoiado no conceito marxista, o autor acredita que o trabalho abstrato está em crise, precarizado em um panorama alienado e explorado pelo capital. Seria assim, o trabalho concreto a saída de uma ideia de crise do trabalho, já que este atende às necessidades humanas, com valores socialmente úteis. “E será capaz de, uma vez mais, evidenciar o papel fundante do trabalho criativo - que suprime a distinção entre trabalho manual/trabalho intelectual que fundamenta a divisão social do trabalho sob o capital - e por isso capaz de se constituir em protoforma de uma atividade humana emancipada” (ANTUNES, 1995, p. 88). A partir da defesa de um trabalho concreto, o tempo livre nessa discussão ganha uma perspectiva particular em que trabalhar ascende para uma categoria transformadora da sociedade e o tempo livre perde o sentido fetichizado, conforme o autor. Portanto, é interessante pensar através da concepção apontada em que o trabalho pode ser encarado como uma atividade prazerosa, que reflete valores no humano para além da remuneração pela sobrevivência, e principalmente, observar que sob tal prisma o tempo livre não é algo perseguido e almejado a todo custo, pois no momento em que se trabalha não há a sensação de aproveitamento abusivo, segundo o autor. Sob essa percepção, certamente o próprio sentido do que é trabalhar muda de figura, ideia que concerne com a discussão dessa pesquisa. Antunes (1999) analisa o tempo de trabalho e o

tempo livre do indivíduo notando a necessidade de uma vida cheia de sentido dentro e fora do trabalho.

Uma vida cheia de sentido em todas as esferas do ser social, dada pela omnilateralidade humana, somente poderá efetivar-se por meio da demolição das barreiras existentes entre tempo de trabalho e tempo de não trabalho, de modo que, a partir de uma atividade vital cheia de sentido, autodeterminada, para além da divisão hierárquica que subordina o trabalho ao capital hoje vigente e, portanto, sob bases inteiramente novas, possa se desenvolver uma nova sociabilidade (ANTUNES, 1999, p. 175).

De acordo com o autor, a realização do ser social acontece pela produção e reprodução da sua existência, ato social que se efetiva pelo trabalho. É pelo trabalho que ocorrem “(...) laços de cooperação social existentes no processo de produção material. Em outras palavras, o ato de produção e reprodução da vida humana realiza-se pelo trabalho. É a partir do trabalho, em sua cotidianidade, que o homem torna-se ser social, distinguindo-se de todas as formas não humanas” (ANTUNES, 1995, p. 123). A compreensão da subjetividade é reafirmada, contanto, através da experiência de liberdade individual que deve ultrapassar a ideia de consumo e contemplar a atividade vital cheia de sentido. A emancipação do trabalho seria mais do que ser detentor de tempo livre, mas sim um trabalho que faça sentido, o trabalho concreto.

Enquanto uma crise da subjetividade acontecia pelas mudanças de processo de trabalho, paralelamente, nesses mesmos anos a economia do mundo também se movimentava para caminhos de transformação, David Harvey (2008) explica que o modelo econômico não mais equilibrava a balança entre Estado e indústria. Ele cita que a partir de 1978, Deng Xiaoping deu os primeiros passos para a liberalização de uma economia de governo comunista começando uma sucessão de mudanças, bem como outros países em busca de soluções financeiras:

O trajeto que Deng definiu iria transformar a China, em duas décadas, de um remoto país fechado num centro aberto de dinamismo capitalista com taxas de crescimento constantes sem paralelo na história humana. Do outro lado do Pacífico, e em circunstâncias completamente diferentes uma figura relativamente obscura (mas agora renomada) chamada Paul Volcker assumiu o Banco Central dos Estados Unidos (FED) em julho de 1979, e no curso de alguns meses mudou drasticamente a política monetária. O FED a partir de então assumiu a liderança na luta contra a inflação, independente das consequências (em particular no que se refere ao desemprego). Do outro lado do Atlântico, Margaret Thatcher já tinha sido eleita primeira ministra da Grã-Bretanha, em maio de 1979, com a tarefa de restringir o poder dos

sindicatos e levar ao fim uma destruidora estagnação inflacionária (HARVEY, 2008, p. 01)

Cada transformação econômica que ocorria nesses países, assim como na vida dos seus trabalhadores, foi consequência de escolhas que iam de frente aos pensamentos enraizados ou pelos caminhos do neoliberalismo. Harvey afirma que ocorreu um acolhimento por diversas nações em prol das práticas neoliberais, desde 1970, com desregulação, privatização e a retirada do Estado de tantas áreas do bem-estar social. Grande parte dos Estados dos recém-criados após o colapso da União Soviética adotaram voluntariamente ou em resposta a pressões coercivas. Essa doutrina econômica teve em sua história principalmente marcada no Chile governado pelo Augusto Pinochet, a Inglaterra durante o governo de Margaret Thatcher, nos Estados Unidos durante o governo Ronald Reagan e Alemanha de Helmut Kohl. O autor afirma que o neoliberalismo foi rapidamente adotado pela África do Sul após o apartheid, pela China, entre diversos países nessas décadas. De todo modo, se tornou uma modalidade hegemônica de discurso afetando como as próprias sociedades entendiam sua organização.

Em contrapartida, Harvey afirma que a política neoliberal atingia diretamente também a forma de se viver e conviver, não somente dos antigos poderes e instituições mas “(...) as divisões de trabalho, relações sociais, da promoção do bem-estar social, das combinações de tecnologias, dos modos de vida e de pensamento, das atividades reprodutivas, das formas de ligação à terra e dos hábitos do coração” (HARVEY, 2008, p. 03). Guiados pelas significações das relações contratuais, o bem social seria maximizado pela lente das transações de mercado que enquadrariam as ações humanas em tal lógica.

Nos EUA, uma nova configuração se firmou ao ter a figura de Ronald Reagan, em 1980, como presidente. Em meio a um cenário de recessão, altas taxas de desemprego, Paul Volcker tinha suas apostas em medidas neoliberais que aos poucos responderam positivamente ao país. Uma delas foi a participação do México no apoio ao FMI e suas exigências neoliberais em 1982. O governo Reagan já teria o intuito de retirar o apoio ao FMI no primeiro ano de mandato, mas viu no Banco Mundial uma ponte para a propagação e implantação do "fundamentalismo do livre mercado" e da ortodoxia neoliberal, conforme Harvey. Dentre as principais medidas foi priorizado o reordenamento nos gastos públicos, o modelo espera retorno

econômico frente aos gastos sociais, além de leis do mercado de trabalho mais flexíveis e privatizações. A crise dos anos 1980 não atingiu apenas ao México, mas países por todo o mundo. Na década de 1990 uma segunda onda de crise novamente faria com que o México buscasse por soluções, assim como Brasil, Argentina, Chile, Filipinas, Tailândia e Polônia.

Enquanto nos anos decorrentes outros países ainda tropeçavam em suas finanças, os EUA pareciam imunes, o modelo de política econômica neoliberalista edificaria parte de sua fundação em 1989, no Consenso de Washington, nos EUA. Durante a reunião do encontro de instituições como Fundo Monetário Mundial, Banco Mundial e o Departamento de Tesouro dos Estados Unidos, uma série de recomendações aos países da América Latina e Caribe foram propostas, assim como a possibilidade de empréstimo para acelerar o desenvolvimento daqueles que adotassem as medidas do consenso. Nesse período alguns países precisavam encontrar saídas para a economia e aceitaram as regras<sup>8</sup> da cartilha criada no encontro. De modo geral, é compreensível que com a reorganização econômica provocada pelo neoliberalismo desses anos, a vida e o modo de olhar para algumas convicções de muitos indivíduos foram atingidas drasticamente. Haja vista as próprias regras da cartilha destinada aos países do Consenso de Washington, algumas medidas mais contundentes adotadas pelo governo nos próximos anos certamente atingiriam acessos e benefícios antes mais tangíveis a uma parcela dos indivíduos.

Assim, retomando o cerne desse diálogo, seguramente, muitos trabalhadores puderam sentir no cotidiano os impactos das mudanças. Luc Boltanski e Eve Chiapello (2009) apontam a reconfiguração do mundo do trabalho entre as diferenças empresariais dos anos 1960 e anos 1990. “Não é difícil reconhecer aí um

---

<sup>8</sup>Regras do Consenso de Washington: Disciplina fiscal;  
Reordenamento nas prioridades dos gastos públicos;  
Reforma tributária;  
Liberalização do setor financeiro;  
Manutenção de taxas de câmbio competitivas;  
Liberalização comercial;  
Atração de investimentos diretos estrangeiros;  
Privatização de empresas estatais;  
Desregulamentação da economia;  
Proteção a direitos autorais.  
Disponível em <https://www.sun0.com.br/artigos/consenso-de-washington/>. Acessado em 14/11/2021.

eco das denúncias anti-hierárquicas e das aspirações à autonomia, que foram expressas com veemência no fim dos anos 60 e nos anos 70. Essa filiação, aliás, é reivindicada por alguns especialistas que, nos anos 80, contribuíram para a implementação de dispositivos da nova gestão empresarial (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p.130) As mudanças ocorreram em meio a duras transformações do capitalismo por todo o mundo nesse recorte de 30 anos com implicações tais como mencionadas. No decorrer destes anos a própria maneira de lidar com a ideia de funcionário se alterou, é interessante analisar as características decorrentes dos anos 1990 em que aponta o toyotismo, pautado em uma produção com poucas falhas, com maior flexibilidade organizacional. Com o declínio de controle hierárquico de supervisores, por outro lado, observa-se o fortalecimento do tema confiança, segundo os autores. Sob a confiança se sustenta o autocontrole e a ética, é diante desse argumento que se empenha um discurso enraizado em valores que estão muito acima de qualquer cláusula contratual. Assim também, os autores ressaltam a obsessão pela flexibilidade e pela reatividade, a reafirmação da metáfora de rede que acredita em equipes autônomas, sem unidade de lugar e nem tempo. Pode-se trabalhar a qualquer momento e espaço.

Os autores também observam as formas pelas quais as organizações contemporâneas passam a legitimar suas relações que atravessam o ponto de vista das relações humanas. Enquanto nos anos 1960 havia uma ordem de separação preconizada entre o mundo privado e do trabalho destinando os critérios de competências profissionais como prioridade, nos anos 1990 a ideia recebe nova característica pela área e autores de gestão empresarial apostam em um aspecto indissociável da vida em que o indivíduo não pode deixar de ter relações de afetividade. “A luta travada nos anos 90, portanto, tem por objeto eliminar em grande parte o modelo empresarial forjado no período anterior, por um lado deslegitimando a hierarquia, a planificação, a autoridade formal, o taylorismo, o status de executivo e as carreiras vitalícias numa mesma firma' e, por outro lado, reintroduzindo critérios de pessoalidade e o uso de relações pessoais que tinham sido esvaziadas (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p.116). A burocracia seria o pior dos sistemas de trabalho, o olhar é direcionado para a ideia de justiça, ora, as carreiras são conduzidas por meritocracia e oferece perspectiva de crescimento profissional a todos. Seus funcionários se sentem no domínio do próprio futuro e

reconhecidos pelas próprias competências. Tal perspectiva pode ser observada em seu limite hodiernamente em algo que ganhou a nomenclatura de “Economia do Compartilhamento” e gerou o “*Gig Economy*”. Ambos os termos são relativamente recentes e referem-se à ideia de um funcionário não especialista, com multifunções, salário pouco competitivo frente ao o que existe em benefícios e direitos trabalhistas em um emprego tradicional, com o discurso de uma empresa mais moderna e que se ajusta às necessidades do mercado e do consumidor. O que é repetido desde os tempos do Toyotismo no Brasil, curiosamente, também tem ligação com o automobilismo: é a Uberização do trabalho. Tom Slee (2017) explica que o termo Economia do Compartilhamento foi cunhado em meados dos anos 2011 e se refere às empresas como Uber e Airbnb. Ainda que a ideia seja inovadora quando se trata de lucro, essas empresas costumam se abster de qualquer responsabilidade do “parceiro” (trabalhador), ou seja, os custos em sua maioria recaem sobre o motorista e algumas vezes sobre o passageiro, segundo o autor. Até mesmo a nomenclatura “parceiro” retira a possibilidade responsabilidades por direitos aos quais nunca lhe foram prometidos.

Fizeram publicidade dizendo que os motoristas poderiam ganhar até 90 mil dólares ao ano, mas a maioria consegue apenas o salário mínimo ou menos. A Uber continua a fazer experimentos com algoritmos, lançando mão de truques para manter os motoristas conectados, e outros truques para pagar a eles o mínimo possível e para que os consumidores paguem mais (SLEE, 2017, p. 07).

Segundo Rafael Grohmann (2019), os algoritmos são, por sua vez, parte fundamental dessa nova lógica em que a tecnologia usa mecanismos de controle do trabalho. Os algoritmos não são uma noção recente, mas através de como estão sendo explorados pelas empresas de tecnologia têm ganhado cada vez mais espaço. Cada rastro deixado por cada indivíduo na internet, suas preferências, pesquisas e interações podem ser valiosas informações para empresas de publicidade e marketing, que buscam por tendências e comportamentos dos usuários. Para Grohmann, os investimentos para compor informações precisas sobre os usos e formas de agir formam uma estrutura que interage com a produção capitalista que atua como agente de circulação de sentidos para sedimentação e fixação da racionalidade neoliberal.

Essa imbricação financeirização-dataficação atualiza “o fato histórico de que o mercado financeiro e a tecnologia deram-se as mãos para erigir o seu bios, uma nova orientação existencial afim ao processo planetário

de modernização do capital” (SODRÉ, 2014, p. 258), com uma articulação que acelera a circulação do capital. São alguns exemplos dessas conexões a “uberização do dinheiro” (BALDWIN, 2018) –que conecta pares em uma rede sem a necessidade de mediação governamental, bancária ou financeira – e a apropriação das plataformas digitais em relação à técnica de derivativos (ARVIDSSON, 2016; DE MARCHI, 2018). Como pontua Berardi (2012, p. 31), “a premissa do dogmatismo neoliberal é a redução da vida social a implicações matemáticas dos algoritmos financeiros” (GROHMANN, 2020, p. 110).

O mundo do trabalho então está sendo afetado pela plataformização e a expressão uberização muitas vezes não atende à multiplicidade de características de trabalhos variáveis, mas que seguem a mesma lógica. A plataformização do trabalho requer flexibilização de relações e contratos de trabalho, ou prestação de serviços, em busca da racionalidade empreendedora. São atividades subordinadas à inspeção tecnológica e submetidas à medição de rendimento, segundo o autor. Ele ressalta que na Europa e nos EUA o trabalho digital é inserido no contexto da *Gig Economy*, ao que se aproxima de uma a “economia dos bicos”. Já na América Latina e no Brasil, o “bico”, o trabalho informal foram historicamente uma norma, maneira de sobreviver da classe trabalhadora.

Outros fatores também curiosos atingem a ordem de trabalho e relacionamento com compreensão de ócio como iniciativas de *gamificação* da própria plataforma na tentativa de engajar o “parceiro” para produzir mais, por algumas recompensas como porcentagens diferenciadas. Também, a própria sensação de ser seu próprio chefe, ter autonomia, independência, uma vez que o indivíduo responde a um aplicativo e não a uma pessoa. No entanto, para que o trabalhador consiga atingir um salário razoável para sobreviver durante o mês é preciso dispor de horas e esforço maiores, muitas vezes, do que se de fato estivesse trabalhando de carteira assinada, mas que são difíceis de enxergar devido ao cenário de racionalidade neoliberal ao qual o indivíduo está imerso. Desejo por autonomia, por independência, flexibilidade de horas trabalhadas, sentir-se dono do negócio, esses entre outros são alguns dos aspectos que culminaram para o último modelo de trabalho citado nesse tópico tenha interessado a multidões por todo o mundo, certamente atravessado a implicações do modelo econômico que acometem àqueles interessados.

## 2.2.

### **Subjetividade fabricada, operários da performance**

É possível mapear particularidades que cada indivíduo desejaria em um trabalho? Haveria um desejo em comum, como o tipo de trabalho ideal? Para tal compreensão é necessário retornar alguns passos para uma visão mais abrangente sobre o assunto. Em especial, pela perspectiva de Michel Foucault (2008), a biopolítica é um modelo de poder sobre a vida, ela interfere na subjetividade do indivíduo e atua sobre sua forma de se comportar em sociedade. A partir do século XIX, o poder, que antes era concentrado, ingressa em um novo cenário, outras esferas sociais também fazem parte na determinação de escolhas na vida dos indivíduos. O que o autor nomeia como a “microfísica do poder”, apresenta uma sociedade em que o sujeito não percebe o Estado como centralizador dominante, mas também observa em outras instâncias a capacidade de disciplinar os indivíduos. Principalmente aquelas chamadas de instituições disciplinares, em regime de confinamento, como a escola, o quartel e a fábrica. Esses ambientes imputavam não apenas o dever obrigatório, mas as maneiras de se comportar coletivamente, principalmente reconstruir subjetividades, de modo que a relação do sujeito com a sociedade e até a relação que estabelecia consigo mesmo fosse previsível, vulnerável.

Além disso, o sujeito, ao seguir uma sequência de instituições disciplinares, ao final se tornaria uma mão de obra apta para a fábrica. Foucault entende então que as sociedades disciplinares engendram um projeto capitalista poderoso. Tal proposta não acabaria naquele mesmo século, mas segundo Gilles Deleuze (1992) seguiria até os dias atuais. Deleuze entende que a biopolítica, e em especial as sociedades disciplinares, precisaram se adaptar ao novo contexto em que o mundo caminhava, assim, o autor acredita que o desenvolvimento de tantas novidades trazidas pelo século XX e XXI transformaram as sociedades disciplinares agora em “sociedades de controle”. O capitalismo industrial no século XIX apreciava um projeto em que se trabalhava mais, em menos tempo, com mais precisão técnica e com custo operacional menor. Em contrapartida, o empregado, ao perceber as condições de trabalho precárias, demonstrou sua insatisfação resultando em uma crise da subjetividade.

O momento seguinte do capitalismo perderia seu protagonismo apenas industrial e ganharia também uma força em transações financeiras, como ações na bolsa de valores, entre outras possibilidades econômicas. Com isso, novas frentes de poder também despontaram e conseqüentemente haveria uma mudança entre o poder unicamente disciplinar para agora também controlador. Com o novo arranjo social do século XX e XXI, os indivíduos passariam a sentir uma sensação de liberdade, de fluidez e novas possibilidades. Deleuze reflete iluminado por Foucault e compreende um processo de substituição nos anos seguintes à Segunda Guerra: as então sociedades disciplinares cederiam espaço às sociedades de controle. Através de tal prisma, os confinamentos seriam os moldes em que os indivíduos estariam sujeitos socialmente e as instituições disciplinares como a escola e a fábrica seguiriam com exatidão as mesmas características estruturais. O controle atenderia a uma modulação, nunca exata, perfeita ou idêntica, Deleuze cita que a modulação se torna facilmente perceptível por meio de uma observação das novas formas de lidar com o trabalho.

Mediante a migração das fábricas para empresas, uma mudança também aconteceria na relação do indivíduo com seu emprego - ora, nas fábricas havia, a grosso modo, equilíbrio entre os assalariados e o trabalho. Já nas empresas, o funcionário encontra muito mais diferenças salariais por toda a empresa, concursos internos, desafios e tantas outras mensagens de diferenciação do indivíduo. Na fábrica, os empregados eram identificados enquanto massa, tanto pelos patrões e sindicatos, como entre eles próprios. A lógica de empresa individualiza o funcionário, estabelece uma modulação em busca da meta, isso porque ele não é mais olhado como massa, o empregado é “divisível” em si mesmo. Outra característica da passagem da fábrica para as empresas seria a sensação de incompletude dada pela circunstância da modulação, enquanto na fábrica havia um sentimento de recomeço a cada dia encerrado, nas empresas o trabalhador sente não ser capaz de terminar completamente suas obrigações, não há sensação de fim.

A ideia de diferenciação é bastante presente nesses ambientes que estimulam a competitividade e buscam reconhecimento, Deleuze critica a modulação instaurada na contemporaneidade. “Informamos que as empresas têm alma, o que é efetivamente a notícia mais terrificante do mundo. O marketing é agora o instrumento de controle social, e forma a raça impudente de nossos

senhores” (DELEUZE, 1992, p. 224). Desse modo, a sociedade de controle apresentaria um cenário em que o indivíduo é valorizado, provocando uma sensação de ser único, especial, exaltando suas particularidades. O discurso de humanização estaria cada vez mais presente no trabalho, atrelando afeto e sentimento de pertencimento à empresa. No entanto, o autor esclarece que através da estratégia os trabalhadores são ainda mais controlados, já que seus pensamentos não se desprendem do ócio. “Muitos jovens pedem estranhamente para serem ‘motivados’, e solicitam novos estágios de formação permanente; cabe a eles descobrir a que estão sendo levados a servir, assim como seus antecessores descobriram, não sem dor, a finalidade das disciplinas” (DELEUZE, 1992, p. 226). O controle se aproxima do psicológico, invisível em um primeiro momento, é necessário observá-lo para perceber a sua existência.

A particularidade do jovem que deseja encontrar um ofício que goze de outros elementos prazerosos não parece ser uma ideia tão particular. Em consonância com Deleuze, Félix Guattari (1986) acredita que a subjetividade é modelada não apenas pelas instituições dotadas de poder, mas também pelo social. A subjetividade seria fabricada, através de um histórico de agenciamentos emaranhados, seguindo um caminho que levou o sujeito até a sua compreensão de subjetividade. O autor entende que há uma subjetividade coletiva que dialoga com a ideia de produtividade, dessa forma, há segmentos na sociedade que são elaborados para criar a percepção de subjetivação assim como individualização.

A subjetivação coletiva não seria uma soma de subjetividades individuais, mas sim um interesse a ser despertado à massa propositalmente. Assim, até mesmo os anseios imaginados por cada sujeito podem ser uma subjetividade coletiva atingindo o ideal de quem a criou. “O lucro capitalista é, fundamentalmente, produção de poder subjetivo. Isso não implica uma visão idealista da realidade social: a subjetividade não se situa no campo individual, seu campo é de todos os processos de produção social e material” (GUATTARI, 1986, p. 32). À vista disso, o autor acredita em uma concepção de agenciamentos coletivos e que, em alguns contextos, podem se individualizar. Esse pode ser um primeiro ponto a ponderar sobre uma tendência de ofício com aspecto pouco formal ou até mesmo recreativo. Um desejo despertado para que a juventude perceba no trabalho elementos que condizem com o seu modo de enxergar a vida como o desejo de um trabalho com

horário flexível, por exemplo. O que torna interessante a observação é a possibilidade desse anseio ser produzido a fim de chamar a atenção e atrair jovens funcionários.

Jonathan Crary (2014) acredita que o capitalismo tem buscado formas de contornar empecilhos para o controle social, dito isto, o autor apresenta o sono como a última barreira desse processo que envolve, principalmente o desenvolvimento de tecnologias que auxiliem na busca. O sono traria a lembrança fisiológica de humanidade: ainda que haja empresas e serviços disponíveis 24 horas nos sete dias da semana, o ser humano não consegue aproveitar o máximo desses serviços, pois indiscutivelmente precisa dormir. Crary disserta então sobre o “capitalismo tardio” em que a produção deveria ocorrer “24/7” e critica o uso de estímulos que fazem dos indivíduos negociadores de seu próprio sono. É pelo impedimento do sono, da pausa, que o capitalismo deixa de alçar patamares ainda mais elevados.

O tempo 24/7 é um tempo de indiferença, ao qual a fragilidade da vida humana é cada vez mais inadequada, e onde o sono não é necessário nem inevitável. Em relação ao trabalho, torna plausível, até normal, a ideia do trabalho sem pausa, sem limites. É um tempo alinhado com as coisas inanimadas, inertes ou atemporais. Como slogan publicitário, institui a disponibilidade absoluta – e, portanto, um estado de necessidades ininterruptas, sempre encorajadas e nunca aplacadas. A ausência de restrições ao consumo não é simplesmente temporal. Foi-se a época em que a acumulação era, acima de tudo de coisas (CRARY, 2014, p. 19)

O autor discorre sobre o que o sono representa no capitalismo e como a vida está acelerada na contemporaneidade, a ideia de uma indústria que não para e oferece recursos a qualquer hora para serem consumidos. Estar produzindo algo é visto como positivo pela sociedade e a publicidade seria uma das esferas que mais dissemina tal ideia. A título de exemplo, é cada vez mais comum encontrar eventos que ofereçam 24 horas de atrações, sejam culturais como shows e apresentações de dança, sejam de compras por preços reduzidos ou cursos, congressos, palestras, entre outros<sup>9</sup>. Especialmente pelas novidades tecnológicas que prendem o indivíduo que não consegue se desligar por receber informações. Para ele as formas mais avançadas de vigilância e análise de dados são usadas principalmente por

<sup>9</sup> Entre os diversos tipos de palestras no formato 24 horas vistos em pesquisa empírica, uma em especial chama a atenção. Em Goiás, em 2018, ocorreu o evento “24 Horas de Branding” que tinha como slogan “Acordado ou dormindo, gere valor!”.

empresas de marketing, assim como tipos de rastreamento com implementados no dia a dia naturalmente. O uso da internet potencializou o monitoramento de um momento que os detentores de poder anunciam como “fase de transição” de uma era, seja digital, virtual, da informação entre outras nomenclaturas. O autor afirma que a ideia apresenta um período de adaptação que terá uma ou duas gerações até atingir sua estabilidade. De acordo com Crary, palavras como “inovação” são constantemente repetidas em uma simulação contínua do novo, no entanto, os detentores do poder continuam os mesmos. Lidar com inovação é vender o futuro, antecipar-se em busca de mais tecnologia, mais facilidade, inclusive aquelas que economizam tempo dentre as atividades do dia.

Se no século XIX os administradores das fábricas perceberam que um funcionário satisfeito produz mais, hoje o temor pelo fracasso social e econômico dá motivação em busca de uma razão de viver. Nesse sentido a saúde não faz parte das prioridades do empregador, “(...) hoje são raros os momentos significativos na existência humana (com exceção do sono) que não tenham sido permeados ou apropriados pelo tempo de trabalho, pelo consumo ou pelo marketing (CRARY, 2014, p. 24). Em tal conjuntura a busca desse jovem por um ofício que lhe traga satisfação também apresenta uma ideia de merecimento do cargo, para isso, a competitividade é palavra de ordem nas disputas pela vaga de emprego.

Gilles Lipovestky (2006) reflete sobre o estágio de competitividade que o sujeito chegou, o intuito de vencer não atinge apenas a um aspecto da vida, mas absorve esse indivíduo que deve buscar um alto nível de satisfação em todas as esferas da sua vivência. A palavra “superação” ganha uma conotação imprescindível que acompanha a ideia de sucesso. A lógica da concorrência desperta a ânsia por aperfeiçoamento e busca por um espaço social que ultrapassa os limites impostos à humanidade. A corrida para ser o melhor em menos tempo possível impõe ao indivíduo a busca por desempenhos excepcionais. O autor critica a banalização da performance de maneira sistemática, que se pode comparar com o lugar ocupado pela alienação, “(...) a dominação de classe já não faz sucesso, nós a substituímos pelo assédio desumanizado das normas técnicas, pela corrida generalizada à excelência” (LIPOVETSKY, 2007, p. 262). No ambiente de trabalho o indivíduo poderia sentir com ainda mais concretude a cultura da competitividade,

uma vez que haveria incentivo da empresa por aspectos como polivalência, equipes autônomas, qualidade, satisfação do cliente, entre outros.

A disputa não se dá mais apenas pelo princípio da alta produção e baixos custos, o mercado de trabalho busca cada vez mais por qualidade, customização, diminuição de prazos e outras características que personalizam o trabalho entregue. Nesse cenário, a criatividade e flexibilização enriquecem o processo e mensuram seus resultados por critérios fragmentados e qualitativos. A era da competitividade moldaria sonhos, despertaria estilos de vida recém conhecidos e a regra de envolvimento e participação com a empresa predominaria. Na sociedade de hiperconsumo de Lipovetsky a competitividade é o grande carro-chefe, mas observa também que a imagem de férias, final de semana e feriados prolongados ainda são os principais atraentes. A vida familiar, sentimental, de lazer e descanso e a vida fora do trabalho ainda seria o melhor benefício. É curioso então observar como a função profissional se torna a grande referência identitária na estrutura da vida social, o status alcançado através do emprego oferece a sensação de competência, até mesmo autoestima. O autor acredita que a vida profissional ainda ocupa uma grande parcela dos desejos de qualquer indivíduo, mas não garante mais centralidade.

Em sua pesquisa com trabalhadores assalariados, nove em cada dez responderam serem felizes com o seu trabalho, no entanto, menos de um a cada três disseram sentir prazer ou paixão pelo que fazem. De acordo com a pesquisa, a questão então estaria em compreender no trabalho uma possibilidade de usufruir de seus talentos e personalidade, esse seria um caminho para atingir outras necessidades e desejos pessoais. Em outra ponta estariam os que são influenciados pela sociedade hipermoderna e que passam em alguma medida por insegurança profissional e identitária. “Ameaças de demissão, *burnout*<sup>10</sup>, elevação do estresse, intensificação das cargas e ritmos de trabalho, medo permanente de não estar à altura das novas tarefas: antes que objeto de fervor, a nova era da eficácia é

---

<sup>10</sup> Site do Hospital Santa Mônica: Síndrome de Burnout é um das doenças que acomete os profissionais de alta performance. Como os empreendedores de alto nível costumam ser tão apaixonados pelo que fazem, eles tendem a ignorar o fato de estarem trabalhando excepcionalmente por longas horas, assumindo cargas de trabalho excessivamente pesadas e exercendo uma enorme pressão sobre si próprios – tudo isso os torna suscetíveis para a Síndrome de Burnout. Disponível em <https://hospitalsantamonica.com.br/sindrome-de-burnout-em-medicos-entenda-os-perigos/Data> de acesso: 22/01/2021

associada à inquietação com o futuro (...)” (LIPOVETSKY, 2007, p. 268). A angústia não se daria apenas por questões financeiras, mas também pelo respeito e o processo de individualização que ocorre quando o indivíduo é associado a um trabalho. O tratamento dentro e fora da empresa também seria influenciado pela importância desse indivíduo dentro da empresa. Não se trata de *status* apenas, mas reconhecimento, fuga à frustração e a própria saúde mental.

O sentimento da falta de reconhecimento de si aparece em ampla medida como o reverso da medalha da sociedade organizada em torno da busca extrema de maior bem-estar. Daí, toda uma série de paradoxos. Quanto mais se propaga a cultura de eficácia, mais se assiste à psicologização das expectativas de bem-estar no trabalho; quanto mais o indivíduo se impõe como foco de referência, mais se aguça a necessidade de ser valorizado pelo outro e mais se difundem os sofrimentos ligados à falta de reconhecimento; quanto mais a empresa em rede favorece os laços funcionais, mais aumenta a importância da valorização simbólica de si” (LIPOVETSKY, 2007, p. 270).

Tal panorama atravessa também a sensorialidade, do bem-estar, o sujeito entende que necessita de tais experiências assim como do desempenho, que se aproxima muito da noção de realização pessoal do autor. Mais do que viver a competitividade do mercado de trabalho, o desejo do indivíduo passa a dividir espaço com os ideais de privacidade, de busca pelo lazer, tempo livre e outros fatores que possam estender sua realização pessoal. A competitividade dentro de uma empresa se dá não apenas por questões ligadas ao trabalho em si, mas ao envolvimento em causas que dialoguem com o ambiente de trabalho. O consumismo é um fator presente na vida desse indivíduo, mas seria interessante observá-lo pela conjuntura em que busca a experiência como uma forma de aproveitar melhor o seu tempo, com mais qualidade e dedicado a si como atividades mais livres, esportes e exercícios em busca do equilíbrio da mente. O bem-estar e consumo da hipermodernidade são muito mais qualitativos.

### 2.3.

#### **Modernidade, estilo e projeto de vida: o gerenciamento de si**

O modo como o indivíduo lida com o trabalho afeta diretamente sua subjetividade e experiência com o mundo. Anthony Giddens (2002) acredita que a modernidade se materializa no cotidiano e as instituições atingem a vida do

indivíduo em diversos níveis, seja no trabalho, no trato com os seus pares, hábitos, escolhas e por fim, estilos de vida. Giddens nomeia de “alta modernidade” ou “modernidade tardia” o cenário de troca entre indivíduos e instituições, ou seja, na modernidade as escolhas de cada indivíduo são sustentadas pelas tantas instituições existentes. Assim, cada uma dessas ações converge ao que o autor chama de “autoidentidade” do sujeito. “A autoidentidade, em outras palavras, não é algo simplesmente apresentado, como resultado das continuidades do sistema de ação do indivíduo, mas algo que deve ser criado e sustentado rotineiramente nas atividades reflexivas do indivíduo” (GIDDENS, 2002, p. 54). Há de se ressaltar que a definição não sugere um sujeito apenas passivo de influências, mas, ainda, compreende que ele também contribui para o conceito de modernidade através de seus atos. Como uma troca em que ao reagir às novidades tais instituições saibam como proceder, e desse modo, sobrevivam ao tempo. “Quanto mais a tradição perde seu domínio, e quanto mais a vida diária é reconstituída em termos do jogo dialético entre o local e o global, tanto mais os indivíduos são forçados a escolher um estilo de vida a partir de uma diversidade de opções” (GIDDENS, 2002, p. 13).

O autor compreende que, principalmente em uma sociedade capitalista, há grande influência da produção e padronização nas escolhas de estilo de vida, mas que, com tamanha diversidade de informações o indivíduo tem o poder decisório na constituição da sua autoidentidade e estilo de vida. Segundo Giddens (2002), os estilos de vida se manifestam dentre tantas informações e que a escolha iria *a priori* além de uma identificação, mas auxiliaria em uma “segurança ontológica”. Ainda que muitas vezes atrelado à ideia de consumismo, o estilo de vida é uma opção na qual o sujeito enxerga a necessidade de assumir para se alocar socialmente. “Um estilo de vida pode ser definido como um conjunto mais ou menos integrado de práticas que um indivíduo abraça, não só porque essas práticas preenchem necessidades utilitárias, mas porque dão forma material a uma narrativa particular da autoidentidade” (GIDDENS, 2002, p. 79). O estilo de vida é uma prática, entra na rotina e é adotado.

O autor também discorre sobre o que entende como o “espírito do tempo”<sup>11</sup>, uma relação que não se daria apenas pelas manifestações das indústrias, da

---

<sup>11</sup> Jornal do Brasil. *Zeitgeist* é um termo alemão cuja tradução significa espírito da época ou sinal dos tempos, mas, em uma tradução mais apurada: espírito do tempo. O *Zeitgeist* significa, em suma,

produção e do consumo, mas também pela relação do indivíduo com o mundo, com a tecnologia e por um processo de constante mutação. As expressões de modernidade, segundo o autor, estão próximas da ideia de mudança e de futuro, sem renunciar a valores e tradições, ou seja, a modernidade tardia é atravessada pela oscilação de permanências e rupturas. A ideia de juventude está intimamente ligada à modernidade através da experiência entre o mudar e o seguir as regras sociais, entre paradoxos e paradigmas o jovem constrói sua relação com o mundo. Giddens pontua ainda que os relacionamentos da modernidade passam por uma falta de confiança, ou ainda, uma dúvida metódica em que a confiança deve ser dedicada às instâncias mais fidedignas possíveis. E a necessidade do especialista, do perito coloca em xeque muitas vezes qual decisão tomar diante da multiplicidade de caminhos.

A juventude apresenta faces e formas distintas entre si, em uma configuração que passa pela tradição e modernidade, ser diferente sem se distanciar tanto de seus pares, ser jovem e parecer jovem. Um encaixe de construções em torno da categoria social que elege algumas características de acordo com as influências de diferentes áreas. O trabalho é então uma instância privilegiada de inserção social, um caminho para atingir uma realidade que se apoia na imagem da empresa. Esses jovens estão expondo a sua biografia, seu projeto individual. José Machado Pais (1993) considera que a “questão juvenil” pode ser observada pela perspectiva de ciclos de vida e transições, como a mudança profissional, “(...) optou-se por analisar os trajectos e projectos individuais quer enquanto mediatizados por temporalidades sociais envolvendo identidades socialmente construídas” (PAIS, 1993 p. 326).

Sobre o assunto, Giddens (2002) discorre acerca de “planejamento estratégico de vida”. “Planejamento da vida: adoção estratégica de opções de estilo de vida, organizadas em termos da duração projetada da vida do indivíduo, e normalmente encarada através da noção de risco” (GIDDENS, 2002, p. 222). Para ele, pela quantidade de opções de estilo de vida, o indivíduo cria um “planejamento estratégico da vida” e organiza quais serão os conteúdos que atingirão a sua trajetória, tem caráter de observação enquanto ações que são projetadas

---

o conjunto do clima intelectual, sociológico e cultural de uma pequena região até a abrangência do mundo todo em uma certa época da história ou as características genéricas de um determinado período de tempo. Disponível em: <https://www.jb.com.br/pais/artigo/2020/08/1025282-covid-19-e-zeitgeist-o-que-ha-de-comum.html>. Acessado em 09/01/2021.

estrategicamente e que delas tem controle. Outras opções seriam os calendários pessoais ou calendários do plano de vida, neles o tempo é definido e negociado de acordo com os eventos que aparecem nesse percurso, encarados como uma cronologia personalizada.

Tanto os planos de vida quanto os calendários pessoais podem ser medidores de momentos importantes da vida como experiências pessoais, de terceiros ou ainda de momentos transmitidos pela mídia como, conforme cita Giddens, "(...) duas semanas depois do assassinato do Presidente Kennedy". Desse modo, o planejamento da vida direciona como organizar a vida e o seu tempo de acordo com as novidades que nela se impõem, o planejamento olha para as fases da vida em busca de realização pessoal. Tais escolhas de estilo e planejamento de vida se dão não apenas no âmbito social, mas constituem ambientes institucionais que direcionam à determinadas ações.

Vale ressaltar aqui que o direcionamento desejado para a vida, como investimento em capital cultural, tem interferências de outras esferas da vida como a questão socioeconômica. Ainda que não seja o cerne que este estudo se propõe, é interessante citar o que Zigmunt Bauman (1999) apresenta como uma mudança social através do poder de consumo e a motivação de “ter acima de ser”, uma espécie de zona de passagem e substituição da ideia de classe para a ideia daqueles que se movem e os que não se movem. Assim o autor usa em seus escritos como a diferença entre os turistas e os vagabundos. Para Bauman os turistas são aqueles que se movem quando e para onde desejam, desse modo, é possível pensar o indivíduo que tem a possibilidade de conduzir seus investimentos pessoais ao passo desejado a trilhar. Possuem mais controle do seu destino e mais segurança ontológica. Já os vagabundos seriam os que se movem em direção ao que o destino lhe embalar, o aspecto da sorte está presente entre os desejos. Assumindo a discussão central da pesquisa, é compreensível que consumir experiências e turistar pelos destinos de seus sonhos é uma realidade difícil de se equiparar. “É um tipo de provação que se torna ainda mais penosa pela insistente exibição na mídia da conquista do espaço e do “acesso virtual” a distâncias que permanecem teimosamente inacessíveis na realidade efetiva” (BAUMAN, 1999, p. 85). Turistas e vagabundos são consumidores de emoções, experiências, sua relação com o mundo é tocada pela sensibilidade, segundo o autor. Ao pensar na juventude que

pretende criar um planejamento de vida, os turistas e vagabundos de Bauman nos mostram que em diversas esferas sociais há elementos impeditivos que separam os anseios e sonhos. Assim como também mais diretamente José Machado Pais (2003) elucida que os jovens elaboram roteiros para o futuro, mas o futuro não se deixa guiar, condições imprevisíveis muitas vezes invalidam os planos. “Os projectos de vida que os jovens idealizam abrem portas, por vezes, a um vazio temporal de enchimento adiado. Projectos em descoincidência com trajectos de vida. Em contrapartida, o presente enche-se de possibilidades múltiplas, de diferentes experiências e desejos profissionais (PAIS, 2003, p. 8). O autor explica uma lógica da linearidade em que se busca seguir uma construção lógica da continuidade através da noção de causalidade, ou seja, uma segurança de causa e efeito, como se fosse previsível ou precisamente controlável os desdobramentos das ações. Conforme os novos cursos de vida são tramados, novos sonhos e desejos ganham novas linhas no enredo escrito.

Peter Pál Pelbart (2003) reflete que o desejo de consumir formas de vida é constantemente imposto por intervenção de imagens e informações que de alguma forma chegam ao sujeito, a subjetividade se torna o mais importante dos consumos humanos. Para compreender o assunto, diversos autores discorrem sobre o tema mediante perspectivas nomeadas como capitalismo cultural, economia imaterial, biopolítica, sociedade do espetáculo, entre outros. A possibilidade de explorar as capacidades cognitivas e afetivas dão nova perspectiva para o capitalismo, a criatividade, inteligência entre outros valores interessantes para o trabalho moderno são desejados assim como máquinas. “(...) seria preciso perguntar-se de que maneira, no interior dessa megamáquina de produção de subjetividade, surgem novas modalidades de se agregar, de trabalhar, de criar sentido, de inventar dispositivos de valorização e autovalorização” (PELBART, 2003, p. 21). Tal contexto poderia ser encontrado na densidade social da cidade, na conversa, no lazer, entre outras maneiras de expressar seus desejos e crenças. Para ele a economia afetiva e a subjetividade participariam como ativo vivo, essa economia imaterial não poderia se basear na força física, seus trabalhadores necessitariam de inteligência, imaginação, criatividade, conectividade e afetividade. Essa nova forma de trabalhar poderia ultrapassar o nível de cansaço físico, e principalmente

mental, mas também psicológico-emocional, a vitalidade cognitiva e afetiva agora é posta no ofício.

Na economia afetiva a subjetividade é uma potência disposta a florescer e frutificar diversas áreas da vida, ganha a importância de ser a principal riqueza do próprio capitalismo. A subjetividade é amparada por valores muito importantes para os jovens, trata-se de compreender a vida como uma linha que permeia diversas experiências, cada ponto da costura está intimamente ligado a escolhas que o tecem enquanto indivíduo. Essa imbricação aproxima as áreas da vida, revela uma relação que pode transformar elementos íntimos em públicos. As representações dentro de uma empresa podem ter características de lazer que ofuscam a rigidez de um dia de trabalho, a dedicação de tempo pode ir além das aproximadas 40 horas semanais<sup>12</sup> e resultar em um final de semana recreativo organizado pela própria instituição. Os manuais de *management* desses anos entendiam que era necessário satisfazer as reivindicações para retomar a produtividade dos negócios. Ao perceberem a recusa dos jovens em trabalhos repetitivos e que eles entendiam como emburrecedores, os empresários compreenderam que transparecer acolhimento às reivindicações deveria ser um caminho para integrar uma nova fase. Esse processo levou, no entanto, a que empresários usassem da nova esfera do capitalismo para exigir do trabalhador, sua vitalidade, sua iniciativa, sua inventividade, sua intimidade e afeto como elemento fundamental para a produzir

O ponto de vista das pluricompetências, multiplicidade de talentos e criatividade se tornam necessárias para se manter empregado. A *neomanagement* (PELBART, 2003) ou gerenciamento de si próprio traz a ideia do indivíduo enquanto empresa, quais são os pontos a melhorar, aprimorar e se destacar de seus concorrentes. Pelbart levanta a questão de como a *neomanagement* poderia controlar competências tão valorizadas e incontroláveis, não mensuráveis, como a criatividade. Há então um grau de envolvimento dos sujeitos nas atividades profissionais no novo espírito do capitalismo que tem consciência de dinâmica de projetos e transitoriedade e que administram seu relacionamento com a sociedade. Por outro lado, há também aqueles que ironizam o cenário e percebem que os mecanismos impostos pela empresa nada mais buscam do que transformar as suas

---

<sup>12</sup> No Brasil, os indivíduos de carteira assinada trabalham em média 40 horas semanais. Autônomos entre outras modalidades de trabalho não se aplicam ao exemplo.

vidas em capital. “(...) como controlar o incontrolável, a criatividade, autonomia e a iniciativa alheias, senão fazendo com que as equipes auto-organizadas se controlem a si mesmas? Daí as noções de implicação, mobilização, prazer no trabalho – nada que lembre controle ou manipulação” (PELBART, 2003, p. 98).

O gerenciamento de si como uma empresa é conceito mais do que arraigado nessa geração, são estratégias e investimentos em si e em *networking* - palavra adorada na modernidade que encontrou a chave para algumas oportunidades na mão dos colegas de profissão. Ainda sobre termos contemporâneos, outra palavra usada pelas áreas de recrutamento de funcionários é o *intraempreendedorismo*, nesse sentido, mais do que gerenciar a si próprio como empresa com necessidade de investimentos o indivíduo deveria ter a visão de dono. Assim, todas as suas atitudes seguiriam a uma concepção geral, macro do negócio, o *intraempreendedorismo* olha para o público jovem com a afinidade de quem sabe que a competição virou parte do jogo das desejáveis promoções de cargo.

Dentro de tal capitalismo pode se instaurar uma nova categoria: o “projeto”, um termo que carrega transitoriedade e, mais do que trabalhar, o encontro entre os indivíduos consistiria em redes. Ainda que temporário seria importante ter um projeto para apresentar socialmente. A vida conceberia uma sucessão de projetos, guiada por dispositivos transitórios que têm o anseio de criar redes, proliferar laços, com grande capital social e de informação. Para os projetos acontecerem é preciso uma boa conexão entre tantos outros indivíduos que dialogam com capital social, segundo o autor, mostrar-se amigável, afetivo, construindo uma relação distante do mecanicismo.

Consonante a tais ideias, Gilberto Velho (1999) discorre também sobre a noção de “projeto individual”, uma concepção que está relacionada aos contextos específicos de cada sociedade. Uma vez que o indivíduo está imerso em uma dimensão cultural, suas percepções, assim como desejos, estarão atravessados pela sociedade em que vive. Desse modo, ainda que o desejo de um “projeto de vida” ou “projeto de carreira profissional” pareça natural ao jovem é preciso reconhecer “(...) não existir um projeto individual ‘puro’, sem referência ao outro, ou ao social. Os projetos são elaborados e construídos em função de experiências socioculturais, de um código, de vivências e interações interpretadas” (VELHO, 1999, p. 30).

Atravessado pela percepção de uma cultura juvenil ele analisa quais são os grupos e ideais da cultura que deseja participar. Trata-se aqui, então, de elucidar que a construção de características juvenis já circula socialmente através de um processo histórico. Ainda sob o prisma, Gilberto Velho (2003) aponta a ideia de “campo de possibilidades” em que a coexistência de diferentes estilos e visões de mundo habitam uma mesma atmosfera. Diante de alguma circunstância em comum, indivíduos de histórias, classe e experiências distintas compartilham de uma “definição comum da realidade”. Segundo Velho, é um sistema compartilhado de crenças e valores que admite certa variação individual no comportamento, no entanto, é claramente dividida de características comuns entre si. “Campo de possibilidades trata do que é dado como as alternativas construídas do processo sócio-histórico e com o potencial interpretativo do mundo simbólico da cultura. O projeto no nível individual lida com a performance, as explorações, o desempenho e as opções ancoradas avaliações e definições da realidade” (VELHO, 2003, p. 28).

É importante afirmar, partindo das concepções de Velho, que não se trata de contextos sociais diferentes, as considerações recaem também diante de distintos planos e níveis de realidade socialmente construídas. Ao observarmos o objeto de estudo desta pesquisa, notoriamente encontramos trajetórias que, sob uma mesma análise e influências de mundo, seja pela situação de busca por um emprego ou encontro profissional, compartilham de campos de possibilidades que esbarram a todo momento em uma nova oportunidade de vida. Compreender a chance de um emprego como a mudança necessária para impulsionar o caminho profissional e pessoal almejado toca no conceito de “metamorfose” que Velho discorre:

A metamorfose de que falo possibilita, através do acionamento de códigos associados a contextos e domínios específicos – portanto, a universos simbólicos diferenciados – que os indivíduos estejam sendo permanentemente reconstruídos. Assim, eles não se esgotam numa dimensão biológico-psicologizante, mas se transformam não por volição, mas porque fazem, eles próprios, do processo de construção social da realidade (VELHO, 2003, p. 30).

As ideias de projeto, campo de possibilidades e metamorfose expõem profundamente os pontos discutidos no capítulo e dialogado por seus autores, Velho compreende o projeto como um esforço construído pelo indivíduo para alcançar seus fins. No entanto, uma sociedade complexa e plural coloca no cotidiano peças que remontam a cada momento a forma com que o indivíduo deve lidar com o

campo de possibilidades que encontra no dia a dia. A metamorfose passa pela experiência da modificação que decorre de atitudes conscientes e desejadas que localizam o indivíduo em uma nova posição.

## 2.4.

### **Emoções juvenis diante da expectativa do trabalho**

Enquanto Foucault observa a sociedade disciplinar e Deleuze a sociedade do controle, Byung Chul Han (2017) compreende que o indivíduo hodierno vive na sociedade do cansaço. O final do século XX seria atravessado por diversos movimentos sociais, dentre as características desses anos teriam ocorrido avanços tecnológicos que possibilitaram uma percepção de aceleração do tempo. Tal noção se intensificaria de modo que os indivíduos buscassem cada vez mais se especializar, encontrar caminhos de se destacar e essa tendência levaria a um esgotamento generalizado. O autor entende então que esse processo se fortaleceria até o século XXI em que a procura pelo desempenho provocaria um cansaço principalmente psicológico no sujeito. Byung - Chul Han (2012) considera que a sociedade contemporânea passa pelo “inferno do igual” por meio de uma ideia em que o indivíduo deve se afastar de qualquer negatividade. A sociedade positiva iguala, propõe uma comunicação uniforme que deseja chegar em cadeia, sem resistência e que usa o conceito de transparência. A sociedade positiva é a sociedade da transparência para Chul Han, a disseminação da noção de *Post-Privacy* exige o abandono da esfera do privado em nome da transparência, “(...) as imagens tornam-se transparentes quando desembaraçadas de toda a dramaturgia, coreografia e cenografia, de toda a profundidade da hermenêutica, de todo o sentido, se tornam pornográficas. A pornografia é o contato imediato entre a imagem e o olho” (CHUL HAN, 2012, p.12). A vida alheia é facilmente observada, universos particulares desvendam suas incógnitas e o ofício desejado ilumina traços de similaridade pela “cadeia do igual”.

A sociedade do cansaço é antes de tudo empreendedora de si, auto afirmativa e multitarefas, não é caracterizada por penalizar o indivíduo, uma vez

que ele mesmo se autopenaliza em uma tentativa de se mostrar condizente ao o que a sociedade valoriza. As doenças resultantes desse cenário recaem sobre o psiquismo como depressão, síndrome de *burnout* e ansiedade. O autor ainda aponta que a alma humana tem a necessidade de olhar para si mesmo sem o reflexo do outro e quando isso não acontece síndromes podem se manifestar, além disso, o excesso de positividade pode desenvolver perturbações psíquicas, como outros esgotamentos, cansaço e depressão. Dentre tais sentimentos, a ansiedade é constantemente citada pelos jovens. A sensação foi recorrentemente mencionada ao conversar com os “*Millennials*”, na pesquisa de mestrado, sobre perspectivas de trabalho.

Camila: Eu fiz 20 anos agora, eu estou tristíssima com meus 20 anos, porque está passando tão rápido e não parece que tem esse mesmo jeito de ser jovem assim. Você tem que fazer um estágio, tem que ter um trabalho. Eu quero fazer isso pra sentir que eu estou realmente fazendo alguma coisa que vai me gerar frutos. E enquanto eu não conseguir estágio? Sabe, o que eu estou fazendo? É aquela sensação de impotência, eu já tenho 20 anos e não tenho um estágio, não tenho um trabalho.

Lucas: Eu acho que essa é uma geração de grandes planos e muito ansiosa. Ela tenta colocar em prática, mas não consegue, tem muita expectativa.

Lucas: E não tem paciência para percorrer o caminho também, chegar lá. No jogo da vida, quer pular as casinhas. Isso eu acho que vai ser um problema para o mundo, porque cada vez mais informação, gera mais ansiedade<sup>13</sup>.

Para Giddens (2002) a ansiedade pode se manifestar pela falta de segurança ontológica, as rotinas e formas de controle sobre a vida são bases para uma aceitação emocional da realidade e desenvolvimento da autoidentidade. Ela vai além de uma situação pontual, mas afeta a relação do indivíduo e o mundo exterior. Giddens aponta a ansiedade como um estado geral das emoções, a medida da sensação dependerá do nível de conhecimento e sensação de poder que o indivíduo possui sobre o mundo. Desse modo, o autor apresenta a ansiedade como difusa e flutuante por não obter um objeto especial e pode se misturar com outras situações. “A ansiedade é sentida como uma experiência ‘cós mica’ relacionada às reações dos outros e à autoestima que surge. Ela ataca o núcleo do eu quando o sistema básico

<sup>13</sup> Trechos das entrevistas. Cf. CRUZ, E.

de segurança é constituído, e é por isso que é tão difícil para o indivíduo objetivá-la” (GIDDENS, 2002, p. 48).

A ansiedade está diretamente ligada à rotina assim como a confiança, isso porque ambas sensações dialogam com o enfrentamento ao outro, no entanto, a confiança lida com um tipo de indiferença civil ao encontrar com outros indivíduos em espaços públicos. Ao defrontar com seus pares na rua há um ritual de troca que demonstra respeito através do olhar, assim como a intenção de não apresentar uma ameaça ao outro, na indiferença civil e apresentar outras formas como afirmar autoestima ou uma tentativa de ferir o outro. Giddens se apoia ainda em outros autores como Freud, Kierkegaard e Husserl, no entanto, em questões mais profundas do ser humano como a compreensão de liberdade ou de morte que já ultrapassam a intenção desse estudo. Em síntese, o autor concede a interpretação de que a ansiedade afeta partes do indivíduo como a autoidentidade, autoestima e, principalmente, segurança ontológica. Estar inseguro pode acarretar problemas profundos ao sujeito e ao seu modo de lidar com o mundo.

Evidentemente as representações do descontentamento juvenil com o trabalho não são uma particularidade das últimas décadas. Podemos encontrar na literatura, por exemplo, textos que transparecem os sentimentos de frustração, tristeza, assim como ansiedade. Duas obras, especialmente, tornaram-se marcos da expressão das aflições juvenis: *Os sofrimentos do jovem Werther*, em 1774, e *Os anos de aprendizado de Wilhelm Meister*, em 1796, de Johann Wolfgang Goethe. Em suma, Werther escreve cartas para um amigo com reflexões sobre a natureza e aspectos sociais que o instigavam. Mas, é a partir do momento que conhece Charlotte, um amor impossível, que a trama se desenvolve para as mais profundas angústias do protagonista (GOETHE, 2007). O livro provocou polêmica na época de seu lançamento, diversos jovens cometeram suicídio e a obra foi apontada como a grande responsável, o que nomeou o fenômeno de “Efeito Werther”. Já o livro que narra a história de Wilhelm Meister apresenta o desejo do protagonista em seguir seus dias no teatro e na arte. A exposição de seu sonho por um ofício desejado provoca profunda tristeza no personagem. O jovem é destinado ao trabalho no comércio, assim como sua família o designou. É mediante esse impasse que Meister apresenta ao leitor as urgências de seus sentimentos.

De que me serve fabricar um bom ferro, se meu próprio interior está cheio de escórias? E de que me serve também colocar em ordem uma propriedade rural, se comigo mesmo me desavim? Para dizer-te em uma palavra: instruir-me a mim mesmo, tal como sou, tem sido obscuramente meu desejo e minha intenção, desde a infância” (GOETHE, 2006, p.284).

Ainda que a compreensão do personagem sobre suas próprias necessidades mude durante a obra, a franqueza com que os sentimentos juvenis são apresentados mostram que, tanto Meister quanto Werther são expressões de uma vontade de mudar a realidade em que se encontravam. Ambos os personagens mostram sentimentos que não eram comuns naqueles anos para a sociedade na faixa etária, uma vez que a concepção de juventude é uma ideia gerada ao longo de, pelo menos, dois séculos. Dessa forma, observamos que os escritos de Goethe aqui citados rompem também com uma tendência na história. No período é possível observar outros sinais de insatisfação dos jovens em esferas da vida social e principalmente política, assim como Revolução Francesa (1789) que ocorreria em alguns anos seguintes às publicações e que afirmariam a importância da juventude socialmente.

Ao levantar as atitudes juvenis em seu processo histórico de reconhecimento de categoria social encontramos referências como vigor e convicção em períodos de guerra, lutas por questões de mudança social, enfrentamento político, delinquência, entre tantos, pós 1945. À vista de tais acontecimentos é notório compreender que a juventude esteve ligada a questões ativas na sociedade, emoções que se aproximavam em sua maioria à excentricidade. Como um processo de bricolagem<sup>14</sup>, características, formas e emoções delinearam quais seriam os traços juvenis esperados pelo senso comum. Dessa forma, o indivíduo em seus primeiros anos de juventude observa que está em uma nova categoria social. E ainda, em um processo de escolhas, como estilo de vida, observa uma estrutura de comportamentos e experiências de seus pares que prescrevem o que é ser jovem.

---

<sup>14</sup> Bricolagem. Lévi-Strauss apresentou o *bricoleur*, em seu livro “O pensamento selvagem” (1976). Tendo no conceito a ideia de produção de um objeto a partir de fragmentos de outros, muitos estudiosos usam o termo “colcha de retalhos” para exemplificar bricolagem. “(...) a poesia do *bricoleur* lhe vem de que não se limita a cumprir ou executar: fala, não somente com as coisas, como também por meio delas, contando pelas escolhas que faz entre possibilidades limitadas, o caráter e a vida de seu autor. Sem jamais completar seu projeto, o *bricoleur* põe-lhe sempre algo de si mesmo”. (LÉVI-STRAUSS, 1976, p.42).

À luz das reflexões anteriores é notável que a construção simbólica do jovem na modernidade se distancia de figuras como Werther e Meister. Indiscutivelmente houve tantas outras representações que dialogam com os sentimentos de ansiedade e angústia dos personagens, porém, não foram essas que configuraram a ideia de juventude. Contudo, essas emoções perduram hodiernamente, ainda que silenciadas, principalmente por se tratar de sentimentos que não são tão naturalmente compartilhados pela sociedade e meios de comunicação.

Chul Han ao apresentar a sociedade do cansaço compreende também na mídia padrões e repetições que transparecem uma imagem. “(...) o problema não é o aumento de imagens, mas a coação icônica da transformação em imagem. O imperativo da transparência torna suspeito tudo o que não se submete à visibilidade. É nisso que consiste sua violência” (CHUL HAN, 2012, p. 25). O autor afirma que o excesso de exposição fez com que tudo virasse mercadoria, o sujeito se tornou objeto da própria publicidade, a transparência tomou significância de veracidade e quem não a expõe deve ter algo a ser revelado. Se apontamos aqui expressões de ansiedade relacionadas ao receio do jovem não atingir o que seus pares conquistaram, se expressões de sentimentos negativos prontamente se aproximam de suas falas, emoções relacionadas à alegria também participam da discussão. Chul Han identifica como o “inferno do igual” a ideia de se afastar de qualquer discurso negativo afirmando uma positividade impossível de se alcançar. A representação da vida ao longo das câmeras possibilita recortes da vida, com legendas e filtros que compõem como o indivíduo quer se apresentar socialmente. Gilles Lipovetsky (2007) observa as contradições da representação de felicidade na modernidade.

A noiva é tão bela quanto esse primeiro plano fotográfico sugere? A imensa maioria se diz feliz, contudo a tristeza e o estresse, as depressões e as ansiedades formam um rio que engrossa de maneira inquietante. Majoritariamente, declaramo-nos felizes pensando que os outros não o são. Jamais os pais se esforçaram tanto em satisfazer os desejos dos filhos, jamais os "distúrbios de comportamento" e as doenças mentais destes estiveram tão disseminados (LIPOVETSKY, 2007, p. 16).

O autor menciona a presença de uma dualidade moderna entre o que deveria ser vivido e o que de fato ocorre. A exposição da felicidade é tão vulgarizada que não fazer parte dela leva a questionamentos pessoais, assim como uma expectativa de alcançar a tal felicidade representada, mas duvidosamente real. Marcel Mauss

(1921) observou que existem manifestações de sentimentos “não-espontâneas”, que não necessariamente passam por questões psicológicas, mas estão ligadas à obrigação do ser coletivo. A finalidade não camufla um sentimento genuíno vivido naquele momento, o indivíduo pode realmente estar experimentando a emoção. No entanto é esperado, em caráter coletivo, que ele expresse uma imagem, um retrato do que se está vivenciando. Marcel Mauss acredita que se trata de uma forma de linguagem a qual todos entendem, uma expressão de força obrigatória dos sentimentos do indivíduo para o mundo, conforme Mauss: “Manifesta-se a si, exprimindo aos outros, por conta dos outros. É essencialmente uma ação simbólica” (MAUSS, 1921, p. 153). Dessa forma, o indivíduo compreende que há uma forma de ser, representações sociais da juventude e modos de se relacionar enquanto jovem. Assim de acordo com Mauss, trata-se de uma troca de linguagens com o outro, porque assim é esperado e essa expectativa pode ocorrer em diversas situações da vida. No entanto, não se afirma aqui uma direção prescrita categoricamente à juventude, como se fosse possível decodificar minuciosamente cada uma de suas atitudes. Contudo, através dos passos seguros da imitação prestigiosa o indivíduo encontra um caminho a ser trilhado. Intenção correspondente ao que Marcel Mauss (2003 [1974]) apresenta como “imitação prestigiosa”. Para o autor, os indivíduos constroem seus hábitos e corpos de acordo com a cultura em que vivem. Por isso, ocorre uma imitação na forma de agir e pensar que giram no entorno de aspectos já construídos socialmente e que representam prestígio. No processo de criação da autoidentidade os jovens de uma mesma cultura podem observar um modelo a ser seguido, imitado. A imitação prestigiosa pode ocorrer em qualquer momento da vida, sobretudo, na juventude. Mauss elucida “O indivíduo assimila a série dos movimentos de que é composto o ato executado diante dele ou com ele pelos outros”, e reafirma que não se trata apenas de uma repetição corporal, “É precisamente nessa noção de prestígio da pessoa que faz o ato ordenado, autorizado, provado, em relação ao indivíduo imitador, que se verifica todo o elemento social” (MAUSS, 2003, p. 405).

Expressar a felicidade é tema de diversas áreas de estudo, esse desejo humano será observado aqui pelas lentes dos meios de comunicação. Ao percorrer por narrativas midiáticas que demonstram prazer, status, beleza, entre outros, a felicidade, seja pelo consumo ou pelo estilo de vida, ganhou na internet

representações, principalmente por meio das redes sociais, ali também se “vende” felicidade. Rocha, Pereira e Baltazar (2010) afirmam que a ligação entre a juventude e a internet pode significar um “(...) espaço de tempo que concede primazia ao prazer e aos sentidos em contraponto ao momento de trabalho, tempo útil e ainda tem por característica despertar no indivíduo a satisfação de pertencimento, seu lugar no mundo, sua segurança ontológica e, conseqüentemente, valores relacionados ao que se entende por ‘felicidade’” (ROCHA; PEREIRA; BALTHAZAR; 2010, p.02). Isso posto, nota-se que as representações de felicidade seguem por tantos caminhos na internet. O belo, divertido, inatingível, ganhou cada vez mais espaço no universo digital, deixando as representações de felicidade em tons ainda mais vibrantes.

Dentre as formas de demonstrar o estilo de vida foi notada uma representação específica: o trabalho ideal. Desse modo, imagens e frases compartilham um sentimento de total felicidade ao estar trabalhando. A ideia de emprego dos sonhos mostrada por esses jovens ganhou *hashtags* bastante conhecidas nas redes sociais<sup>15</sup> como *#ILoveMyJob* ou *#WorkHardPlayHard*, dentre tantas outras. Entre as representações estão imagens de escritório, colegas de trabalho, eventos e comemorações internas da empresa, até mesmo escapando informações sigilosas. Há ainda a satisfação em experiências como viagens, almoços e jantares e contato com celebridades. “Através da tecnologia, diversão e obrigação, entretenimento e trabalho, se intercalam, reorganizando, de maneira não-linear, o tempo livre e o tempo útil, que se misturam em diferentes espaços sociais, privados e públicos” (ROCHA; PEREIRA; BALTHAZAR; 2010, p.02). Pelo olhar da Comunicação, as representações juvenis têm ganhado características que levam o senso comum a considerar o jovem com determinados comportamentos semelhantes. Processos seletivos que têm por intuito contratar jovens usam dessas representações para seduzir o futuro funcionário. Assim, até mesmo a ideia de

---

<sup>15</sup> Beatriz Polivanov (2019) elucida a breve noção de rede social necessária para esta discussão, a autora mostra que a definição de um site de rede social passa por “... três elementos principalmente: os perfis, as redes de contatos de cada usuário e o fluxo de conteúdo que circula em rede e que é produzido tanto pelos usuários quanto pelos próprios softwares dos sites” (POLIVANOV, 2019, p. 117).

trabalho pode ser criada a quem será vendido um lugar mágico, único, por outras palavras, vende a ideia de felicidade e realização naquele trabalho.

Por essa perspectiva, lembramos que o marketing e a publicidade de uma empresa exercem sua função de vender mais do que um produto ou serviço, mas principalmente, vender felicidade, boas experiências. Everardo Rocha (1995) acredita que a publicidade usa de símbolos e linguagens para manipular representações sociais e através de elementos mágicos ela pode criar uma realidade desejada.

Apenas, para além das fronteiras do anúncio, reside toda a dor. No seu espaço, inversamente, há sempre presença do ‘gozo’, do ‘prazer’, da “magia”. Lá não entram a solidão, a exploração entre homens, doenças, as minorias oprimidas. Tudo flui, elegantemente, nos seus retratos de pequenos cotidianos que escamoteiam o imperfeito. Na ‘vida’ definida nos anúncios a casa é sempre acolhedora, o trabalho, nunca alienante, o sono perpetuamente tranquilo. Jamais o incômodo, o desconforto, a tristeza. O anúncio é onde tudo se resolve (ROCHA, 1995, p. 140).

Assim, a existência de um público juvenil alegre estaria em consonância com os interesses da publicidade. A felicidade em trabalhar em uma grande corporação pode dar status e certo poder nas redes sociais. Virar a noite no trabalho entre relatórios e caixas de pizza ganhou uma atmosfera *cool*. Ter um escorregador ou tobogã no meio do escritório pode ser considerado como “quebra de regras”. O lazer e o trabalho estão, em certa medida, se aproximando nas representações contemporâneas da juventude. Se por meio da ótica midiática, principalmente publicitária, a felicidade é constantemente representada, o indivíduo encontra nos meios de comunicação digitais outros ângulos para a *selfie*.

Em suma, é importante frisar que ao se tratar de um assunto que tange questões que ultrapassam simplesmente o sustento do indivíduo, mas atinge aos sentimentos, desejos e expectativas criadas diante de um cenário moderno em que o ofício ganhou tantos outros significados pessoais e sociais, apontar algumas reflexões acerca das emoções e, principalmente, da ansiedade, ilumina a discussão para a proposta do capítulo de observar as implicações do trabalho na vida do jovem.

## 2.5.

### Síntese o capítulo

O capítulo Modernidade, Subjetividade, Estilos e Projetos de Vida propôs algumas frentes que são atingidas diretamente na vida do indivíduo, e claro, na vida do jovem também. Foucault, Deleuze e Guattari apontaram como forças sociais podem influenciar na subjetividade e desejos do sujeito, direções rumo à biopolítica e as instituições disciplinares e de controle. A mudança do empregado da fábrica para a empresa transforma o discurso de que agora o sujeito é valorizado enquanto sua subjetividade. Ainda que o discurso pareça promissor para o empregado pode também ser sua própria armadilha, em um cenário em que não há limites de equiparação, a competitividade é estimulada e o próprio indivíduo seria seu principal rival. Jonathan Crary (2014) demonstrou o mundo moderno em uma noção de que produzir é substancial e com excesso de motivações, incentivos, competitividade entre outros que fazem do indivíduo alguém faminto por ser útil e performar a todo momento. Outros pontos bastante relevantes no que tange à representação do ofício socialmente diz respeito ao modo como o seu cargo ou profissão influenciam diretamente em suas interações, prestígio e privilégios.

Ao observar tais instituições o capítulo também apresentou a perspectiva que os indivíduos utilizam dessas mesmas instituições para sustentar suas escolhas de vida e, conseqüentemente, seu estilo de vida. Aqui subjetividade, modernidade e estilo de vida se aproximam em uma perspectiva em que Anthony Giddens (2002) discute a “autoidentidade” como algo criado pelas ações reflexivas do indivíduo, a autoidentidade vê no estilo de vida alternativas que fazem desse encaixe um jogo ainda mais especial. Assim como outros pontos igualmente importantes como projeto, campo de possibilidade e metamorfose (VELHO, 2003) conduziram as reflexões para o lugar de sugestão: compreender as influências modernas que configuraram os desejos e olhares para o trabalho tal qual observamos no estudo. Assim como a noção de subjetividade ligada ao planejamento de vida como um controle total em que o indivíduo tem a possibilidade de mudar as peças do jogo ganha outras nomenclaturas mais atuais, entre elas *neomanagement*, uma ideia de gerenciamento de si enquanto empresa.

Por fim, o capítulo encerra com a proposta de levantar inquietações ao leitor acerca de sentimentos e emoções que em um mundo plural e de múltiplas informações atingem aos indivíduos que são influenciados por suas profissões e cargos, desde status em uma casa de praia a um compartilhamento de hashtag em rede social. Sobretudo, é importante frisar que esse ponto buscou direcionar principalmente a reflexão sobre a ansiedade que os jovens assumiram sofrer diante dos anseios e representações de um trabalho que ainda não alcançaram.

### 3.

## Juventude e trabalho: uma perspectiva liminar, histórica e geracional

O capítulo tem o objetivo de apresentar três percursos possíveis para observar a juventude e sua relação com o trabalho: a perspectiva liminar, histórica e geracional. A primeira delas utilizará de teorias fundamentais para analisar os ritos de passagem, apontará a categoria juvenil como um momento liminar na vida do indivíduo, mas também atravessada por outras implicações, como o trabalho. A seguir, a leitura conduzirá a reflexão pelo viés histórico, assume o período pós-Segunda Guerra Mundial como ponto fundamental para perceber uma nova configuração da noção de juventude. Esse momento influenciou diretamente a maneira do jovem viver e se reconhecer socialmente, influências sofridas como a atuação política, econômica, além do entusiasmo pela cultura juvenil que ganhou da indústria do consumo uma devoção às suas novidades. O terceiro e último percurso apresentado traz a discussão geracional a partir dos *baby boomers*, adentra nas especificidades dos *yuppies* e, finalmente, examina os “*Millennials*” e sua relação com o trabalho. Os *yuppies*, antecessores dos “*Millennials*”, dão pistas de como se configura o discurso de geração e fazem uma comparação da relação dessa juventude com o trabalho. O capítulo encerrará com o cruzamento do ambiente de trabalho e lazer tendo os “*Millennials*” como cerne da discussão.

### 3.1.

#### Perspectiva liminar: o trabalho como rito de passagem para vida adulta

Como partida definiremos “juventude” a fim de seguirmos sob a mesma compreensão da palavra. Luís Antonio Groppo (2000) sugere para o termo “juventude” um conceito que vai além de classificações como grupo social ou faixa etária: o autor compreende a juventude como uma categoria social. Assim, juventude seria uma representação sociocultural e uma situação social. Em outras palavras, a juventude é uma concepção, representação ou criação simbólica que justificaria comportamentos. Uma construção social que nem sempre existiu<sup>16</sup>, que

---

<sup>16</sup> Cf. ARIÈS, P. História Social da Criança e da Família. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1981.

possui características e comportamentos próprios pelo senso comum de cada cultura e que, por fim, é de interesse mercadológico. Essa criação simbólica, conforme o autor, pode apontar para concepções de juventude muito particulares conforme a cultura do indivíduo, tradições e modos de compreensão de mundo que têm aspectos marcadores para a comunidade. Entre tais, podemos compreender o trabalho como um delimitador de faixas etárias e gerações. Responsabilidades são confiadas aos que passaram pela experiência de trabalhar e garantir ou contribuir com o sustento familiar. Para José Machado Pais (1993), um adulto mostra socialmente que é responsável quando adquire responsabilidades do tipo ocupacional, conjugal ou familiar e habitacional. Ao se referir ao tipo ocupacional ele evidencia que é a partir de um trabalho reconhecido e remunerado que o jovem comprova sua responsabilidade e se aproxima mais da vida adulta. O autor defende que a juventude é uma construção sociológica e enfatiza que, desse ponto de vista, não deve ser entendida meramente como representação social, o que faz com que a ideia de juventude deixe seu caráter de significante social de lado para assumir, assim, um significado sociológico. Por isso, seria ao longo de um conjunto de comportamentos esperados para a juventude que se determina qual é o momento em que o indivíduo sai da infância e passa para a adolescência.

Diante da mudança de posição, vemos o trabalho como marcador de rito de passagem. Arnold Van Gennep (2011) percebe que o momento culminante do rito, na verdade, é apenas uma parte de uma sequência que comporta outros movimentos. É interessante analisar todo o processo que ocorre desde o nascimento do indivíduo, suas experiências em sociedade como construções fundamentais para criação de sua identidade até, de fato, o momento determinante do rito de passagem. O autor observa que cada uma das fases pode ter características próprias como o rito de “margem”, de “separação” e “agregação” compreendidos como ritos preliminares, liminares e pós-liminares. Cada etapa com suas características e justificativas culturais na distribuição de papéis sociais. “Nos lugares em que as idades são separadas e, também as ocupações, esta passagem é acompanhada por atos especiais que, por exemplo, constituem para nossos ofícios a aprendizagem, e que entre os semicivilizados constituem em cerimônias (...)” (VAN GENNEP, 2011, p. 23). Ao ser colocado em cada uma das posições sociais há um deslocamento de “círculos mágicos”, conforme o autor, em que classificações são estendidas sobre os

indivíduos e modificam seu estado que ora se aproxima ou afasta do sagrado. Assim, o trabalho pode ser entendido também como passagem na qual o jovem assume uma responsabilidade que retornará em reconhecimento, seja monetário ou social. E mais, por meio de tal gratificação ele ainda poderá atingir status de “protetor” ou “administrador” da família.

Van Gennep observa que o espaço da casa tem demarcações assim como a sociedade em suas posições e ao “atravessar a soleira” o indivíduo experimenta um novo mundo. Os ritos da “soleira”, como nomeia, são ritos de preparação para a margem, podemos compreender então a soleira como a transição entre o jovem da casa e o jovem do mundo – do trabalho. Como uma passagem em que ao sair de casa pela primeira vez com o seu uniforme ou roupa de trabalho se iniciasse um novo tempo. Em consonância com Gennep, Victor W. Turner (1974) afirma a liminaridade como período de mudança de lugar, estado, posição social e de idade. Ao discorrer sobre as fases de separação, liminaridade e agregação, o autor reitera Gennep ao apontar a liminaridade como condição que furta ou escapa à rede de classificações de uma cultura. O indivíduo não possui “status” e normalmente precisa se comportar de forma passiva, obedecendo aos instrutores sem queixa. “Como se fossem reduzidas ou oprimidas até a uma condição uniforme, para serem modeladas de novo e dotadas de outros poderes, para se capacitarem a enfrentar a nova situação de vida” (TURNER, 1974, p. 118). Diante do tema desse estudo, uma posição interessante para analisar a liminaridade também seria a do “estagiário”, o estudante que ainda não possui formação profissional e acadêmica, mas também não é isento de conhecimento. Deste modo, a própria universidade é uma instituição que trabalha com a liminaridade, seja como estagiário ou apenas estudante de graduação esses indivíduos seguem diretrizes de seus superiores com o intuito de partir para uma nova experiência de vida.

Desse modo, podemos aproximar a ideia de Turner com o contexto da pesquisa, não apenas a juventude anuncia a transição, mas o próprio “cargo” – estudante ou estagiário – apresenta a fase que se deseja superar futuramente, assim como as posições de trainee ou analista júnior que prolongam essa fase por interesses financeiros da instituição. E, dentro das universidades ou mercado de trabalho é possível encontrar uma estrutura de organização a qual Turner aproxima do sistema de posições sociais. No estruturalismo de Lévi-Strauss os

sistemas de nomenclatura, “status” e distinção representam o que comumente é encontrado nas sociedades modernas, no entanto, Turner apresenta uma modalidade de relação social que nomeia de “*communitas*”. O autor elucida que diferente de um modelo frequentemente hierárquico de posições, os integrantes de uma “*communitas*” compreendem a comunidade com igualdade e se submetem à autoridade geral dos “anciãos rituais”.

Em uma aproximação entre a ideia de Turner e o contexto do trabalho podemos analisar que há um componente de sacralidade entre os cargos que participam do ritual e graças a eles os liminares atingem a mudança de posição, no entanto tal poder é dado seja aos “anciãos rituais” ou outro tipo de liderança, com a perspectiva de representar a autoridade genérica da tradição como normas, valores da cultura, entre outros. Ainda que muito mais próximo de um modelo estruturalista, algumas corporações usam também de um discurso que passa pelo modelo de “*communitas*” normativa, uma das modalidades de “*communitas*”. Algumas figuras são apontadas como o “espírito do negócio”, a autoridade que tudo entende sobre o assunto e mais do que respeitadas essas figuras são vistas como aquelas que têm a função de manter a empresa em equilíbrio, assim como os “anciãos rituais”.

Transversalmente, a empresa assume uma posição chamada de “estrutura organizacional horizontal”, em que os funcionários têm autonomia e não são medidos por uma hierarquia. A esse modelo percebemos uma aproximação com a concepção de *communitas* e ao mesmo tempo um paradoxo entre estrutura e “*communitas*”, assim como o autor afirma que a “*communitas*” ideológica e normativa já se situa dentro do domínio da estrutura. Turner elucida que há três modalidades da “*communitas*”: existencial, normativa e ideológica, dentre essas a segunda e a terceira mais se aproximam da reflexão levantada. A *communitas* existencial, também chamada de espontânea é o que o autor comenta como um “fugaz momento que passa”, logo, essa ideia é interessante para tal sociedade, mas aplicá-la em um sistema de trabalho contemporâneo poderia sofrer maiores dificuldades uma vez que suas regras são mais fluidas. Sobre a *communitas* normativa o autor elucida: “(..) sob a influência do tempo, da necessidade de mobilizar e organizar recursos e da exigência do controle social entre os membros do grupo na consecução dessas finalidades, a ‘*communitas*’ existencial passa a organizar-se em um sistema social duradouro (TURNER, 1974, p. 161). A

concepção da *communitas* ideológica é compreendido uma tentativa de descrição de efeitos externos e visíveis de uma experiência da *communitas* existencial, segundo o autor. Acima de tudo, o rito de passagem pode ser marcado pelo ingresso no mercado de trabalho e é na própria juventude, momento liminar, que o trabalho imprime uma das possibilidades de um novo momento na história desse indivíduo.

Ainda sobre liminaridade, Roberto DaMatta (2000), discorre sobre o conceito confrontando-o com a ideia de individualidade. O autor aponta os ritos com intenção de organizar os conflitos da adolescência “(...) uma passagem postulada inevitável, difícil, problemática e conflituosa em qualquer sociedade humana. Nessa perspectiva, o foco é sempre nos jovens e naquilo que é percebido como uma arriscada e conflituosa transição dentro da sociedade” (DAMATTA, 2000, p.11). O autor observa a liminaridade para além das concepções negativistas como perigo, ambiguidade e paradoxo e apresenta a perspectiva inversa que encontrou em pesquisa no carnaval brasileiro. DaMatta elucida que os autores que estudaram liminaridade, como Victor Turner (1974) e Mary Douglas (1966), compreendem o limiar como algo excludente, no caso do objeto dessa pesquisa o jovem não é “nem criança e nem adulto”.

No entanto, o autor encontrou no carnaval brasileiro a satisfação e alegria daqueles que se apresentavam na posição liminar. A festa celebra o coletivo e o individual, permite um conhecimento diferenciado da sociedade e de si próprio, conforme o autor. É por meio da cultura brasileira que DaMatta observa o estágio liminar, intermediário, como perspectiva ideal para uma cultura contemporânea. Em suma, enquanto Turner aponta a liminaridade como coisa alguma, ou seja, não é “nem isso e nem aquilo”, DaMatta observa como “isso e aquilo”. Outro ponto observado por DaMatta toca nas ideias de “*communitas*” e o “nós essencial”, fundamentais para o antiestruturalismo de Turner. Assim, Roberto Da Matta afirma que justamente no espaço de liminaridade a individualidade pode ser concebida. O autor exemplifica com o carnaval brasileiro, compreendendo que nesse período o sujeito experimenta o “eu essencial”, se despe de estruturas e hierarquias.

Falar de trabalho pela perspectiva da juventude levanta questões acerca de liminaridade e principalmente da incorporação em uma nova esfera social. O rito

de passagem para a vida adulta é simbolizado de diferentes maneiras, a depender da cultura e sociedade observada. A juventude recebeu características sociais e midiáticas ao longo da história como “irresponsabilidade”, “rebeldia”, “subversão” e “liberdade”, assim como “felicidade”, “prazer” e “vitalidade”. No entanto, outras situações da vida do indivíduo podem proporcionar uma ruptura com tais valores juvenis pela ótica da vida social e de seus ritos de passagem, como a paternidade e maternidade ou o trabalho e o que advém com ele como a responsabilidade de se autossustentar e de se tornar independente financeiramente. A partir de tais idealizações, o jovem costura suas ações ora pela infância, ora pela vida adulta.

No Ocidente, em sua grande parte, essa transição pode ser compreendida com algumas semelhanças. A mudança de jovem para adulto não necessariamente ocorre pela idade, transição corporal ou alguma das manifestações da puberdade. O jovem pode ser considerado adulto também por fatores da vida social, como casamento, gravidez e trabalho. Nadya Araújo Guimarães (2005) reflete que na sociedade moderna as faixas etárias de jovens e adultos também são bastante variáveis “(...) ‘jovens’ e ‘adultos’ são construções sociais dotadas de limites etários variáveis se consideradas, por exemplo, as distintivas regras de envelhecimento que estão nos mercados locais de trabalho, em contextos determinados, ou mesmo em ocupações específicas” (GUIMARÃES, 2005, p.153). Guimarães ressalta que para a juventude o trabalho não necessariamente pode adotar uma destinação dura, como cita, “provedor de oportunidades duradouras de sobrevivência”, mas um reflexo de espaços de sociabilidade e construção de identidade. “(...) do ponto de vista do mercado de trabalho, por certo, podemos falar de distintas formas de socialização profissionais relativas aos diversos grupos de jovens, variados por sua origem social, regional, étnica, ou mesmo por sua condição de gênero ou seu capital escolar” (GUIMARÃES, 2005, p.154).

Em sua pesquisa, realizada em 2003, sobre a relação do jovem brasileiro com o trabalho, Guimarães encontrou perspectivas interessantes entre jovens com cerca de 20 anos. O trabalho foi visto como um valor, especialmente para aquele com ensino superior em andamento, assim como um direito: trabalhar e praticar seu papel de cidadão. Sustentar a si ou a outros, em alguma medida, consumir a independência. Já para os com pouca escolaridade outras questões relacionadas ao

trabalho também entraram em discussão, como oportunidades desiguais. O trabalho nesse sentido, mais se aproximaria de uma demanda diária do que um valor a ser cultivado. E o desemprego foi visto como um fator que preocupa a grande parcela dos jovens, sendo mais expressiva entre os com baixa renda, escolaridade e negros. A juventude é vista muitas vezes como força de trabalho, o primeiro emprego, aquele que está recebendo uma oportunidade e nesse papel não pode se opor ao que lhe é pedido. “Diversas são as atitudes dos jovens que sofrem esse movimento – e sofrem-no com particular intensidade em realidades (como a brasileira) em que fatores demográficos e educacionais, além dos ligados à reestruturação econômica, deterioram ainda mais suas chances de inclusão” (GUIMARÃES, 2005, p.171). A partir das reflexões de Guimarães é possível observar que o jovem vive implicações de diversas vertentes ao lidar com o trabalho, a realidade de cada um desses indivíduos compõe a experiência de juventude assim como sua relação com o trabalho.

[São] processos sociais que reafirmam os traços de diversidade da cultura brasileira ao mesmo tempo que denunciam que se processa sobre bases socioeconômicas desiguais que incidem sobre as possibilidades de acesso, experimentação, consumo e criação dos mundos da cultura, do lazer e do tempo livre (ABRAMO, 2005, p.68).

A noção de juventude pode também carregar valores que destoam do relatado por Guimarães. O jovem é por tantas vezes apontado como aquele que busca liberdade, aproveitar a vida e o melhor que ela pode oferecer. Assim como Helena Wendel Abramo (2005) cita que “(...) poder viver de uma maneira alegre e com muito espaço para diversão é outro traço fundamental e muito valorizado, desta condição: as dimensões de aproveitamento da vida aparecem com mais força do que aquelas relativas à preparação para o futuro” (ABRAMO, 2005, p.68). A reflexão entre juventude e trabalho é controversa. Ter apenas o trabalho como marcador ritual de passagem pode garantir de fato a mudança de estágio de vida, mas curiosamente ela não é imediata, confiar ações de grande importância como as relacionadas ao trabalho poderia provocar riscos.

Um adulto é «responsável», diz, porque responde a um conjunto determinado de responsabilidades: de tipo ocupacional (trabalho fixo e remunerado); conjugal ou familiar (encargos com filhos, por exemplo) ou habitacional (despesas de habitação e aprovisionamento). A partir do momento em que vão contraindo estas responsabilidades, os jovens vão adquirindo o estatuto de adultos. Os problemas que, contemporaneamente, mais afetam a «juventude» —fazendo dela, por

isso mesmo, um problema social— são correntemente derivados da dificuldade de entrada dos jovens no mundo do trabalho (PAIS, 1990, p. 141).

O autor José Machado Pais (1990) afirma que a juventude pode ser decifrada como um mito ou quase mito que os próprios meios de comunicação ajudam a difundir suas notícias. Seriam informações que veiculam o propósito da cultura juvenil ou de aspectos fragmentados da cultura, mas que essa representação se encontra distorcida pela forma como a própria cultura juvenil foi definida pela mídia. No decurso das ideias, observar a juventude com tal enfoque hodierno ganha um olhar menos determinista e com novas perspectivas de mundo. A duração e a significação social do o que é ser jovem é um aspecto que difere a depender do momento histórico (Le Breton, 2017), assim, alguns comportamentos estão no imaginário do senso comum através dos anos. E, uma vez que a ideia de juventude ganha novas formas de representações sociais a indústria também precisa se encaixar em suas diferentes curvas.

### 3.2.

#### **Perspectiva histórica: a cultura juvenil do século XX atravessada pela economia, política e cultura pop**

Para compreender mais a fundo a relação da juventude com o trabalho, faz-se necessário voltar o olhar para as últimas décadas e observar outros agentes que implicaram diretamente no que hoje julgamos por juventude. Segundo Stuart Hall (1997), o século XX provocou uma “revolução cultural” por meio das atividades, instituições e práticas culturais. Para além do discurso de homogeneização cultural, o breve histórico cronológico a seguir apontará alguns dos principais aspectos culturais ligados à juventude do século. As culturas juvenis ganharam destaque por suas contribuições para a indústria do consumo e para as mídias que firmaram grande parte das narrativas direcionadas ao público juvenil. “A mídia sustenta os circuitos globais de trocas econômicas dos quais depende todo o movimento mundial de informação, conhecimento, capital, investimento, produção de bens, comércio de matéria prima e marketing de produtos e ideias” (HALL, 1997, p.17). De início, este tópico apresentará o novo olhar social que a juventude conquistou, principalmente pós Segunda Guerra Mundial. O caminho é fundamental para uma sucinta compreensão de como a ideia de juventude chegou ao século XXI e como

ela se tornou figura fundamental nos últimos anos. Decerto, para falar dessas décadas se faz necessário apontar os principais aspectos ocorridos na política e economia que influenciaram diretamente a vida de muitos jovens, principalmente a respeito das situações refletidas no mercado de trabalho. Por fim, será importante acompanhar também como a juventude ganhou força social e profissional no século XX. O atravessamento entre os principais marcos no cenário cultural e profissional – apoiados pela política, economia e comunicação – contribuirá para uma noção mais aproximada da história da juventude no século.

Na medida em que a categoria social ia se consolidando ao longo das últimas décadas e criando características no imaginário social, a juventude manteve uma essência em particular: sua vontade de rompimento com discursos tradicionais vindos dos adultos, sentimento que velejou pela história da juventude com ares de modernidade. Foi ainda nos últimos anos da Segunda Guerra Mundial, a partir de 1942, que ocorreu uma forte migração de jovens que interromperam os estudos e passaram a trabalhar nas fábricas, nos Estados Unidos, resultando sua presença em massa. Um dos motivos da mudança veio através de incentivo das autoridades, uma vez que a juventude era enxergada como mão de obra adaptável e passou a receber apelos diretos do Estado: “Enquanto durar a guerra, todas as meninas devem aprender que é seu dever patriótico trabalhar em algum serviço essencial. A escassez crítica de potencial humano não pode ser solucionada se isso não for feito” (SAVAGE, 2009, p. 421). O discurso direto às meninas se dava principalmente pela falta de rapazes na cidade, como consequência da guerra. Ainda assim, os poucos meninos que não foram enviados à batalha também eram incentivados a assumir ocupações em escritórios e lojas, bem como as meninas ocupavam outras funções com falta mão de obra. Já que grande parte dos jovens entre 18 e 30 anos estavam comprometidos com o militarismo, foram aqueles com idade entre 14 e 17 anos que experimentaram uma importância social nunca dada a essa idade. Ainda que outras influências sobre a juventude ocorressem naqueles anos como a ideia de delinquência ou promiscuidade, havia pedidos das jovens por um olhar menos genérico sobre a juventude. “(...) não queremos apenas *jukeboxes* e Coca-Cola. Há muito poder jovem no país capaz de compensar a falta de potencial masculino. Os adultos devem nos ajudar a organizá-lo em um exército voluntário. Os jovens

querem uma chance de fazer coisas e de ter empregos de responsabilidade”  
(SAVAGE apud BARSON, 2009, p. 477).

Nos anos 1944 os jovens conquistaram ainda mais relevância social, eles eram os *teenagers*. Não se tratava dos delinquentes citados pelas mídias daqueles anos e anteriores, era uma categoria que além de trabalhar também consumia muitíssimo, assim, o *teenager* ingressou no sistema de vida americano<sup>17</sup>. No entanto, a tendência americana juvenil levaria alguns poucos anos para se disseminar, a guerra ainda nos seus últimos instantes assolava a vida de tantos jovens pelo mundo. Na década de 1950 surgiu uma explosão cultural juvenil que se estende até os dias atuais, figuras como Frank Sinatra, que já gozavam de sucesso com as meninas durante a guerra, dividem espaço com os astros do rock como Elvis Presley. Marlon Brando e James Dean deram vida a personagens do cinema que inspiravam muitos rapazes, com suas jaquetas pretas indo contra ideias do mundo dos adultos, eles marcaram os primeiros anos de uma cultura que seduziria principalmente pela moda, música e pelas produções cinematográficas. Tendências individuais ganharam escala mundial, segundo Edgar Morin (2011), diversos grupos juvenis protagonizaram a cultura de massa e os valores gerontocráticos eram vistos como ultrapassados. "Os valores de contestação se cristalizam na adolescência: repugnância ou recusa pelas relações hipócritas e convencionais, pelos tabus, recusa extremada do mundo" (MORIN, 2011, p. 155). A sociedade se aproximava da concepção de uma cultura juvenil que chegava para ficar.

Novos modos e costumes embalaram uma atmosfera cada vez mais urbana, a dominância do poder de compra encorajava a indústria a criar produtos que atendessem ao estilo de vida que o jovem assumia. Na década de 1950 o jovem de classes alta e média começou a se interessar pelas músicas, roupas e linguagens das classes mais baixas, a explosão do *blue jeans* e o rock deu o tom de uma juventude aberta a mudanças e disposta a se desvincular do que os adultos apreciavam. O jeans comercializado pelo tecido grosso que proporcionava mais resistência ao uniforme dos operários ganhou novo significado com o rock: "(...) o estilo informal foi uma

---

<sup>17</sup> Segundo Jon Savage [2009] a ideia de "*teenage*" surgiu a partir da percepção do jovem como um consumidor diante de uma América vencedora da Segunda Guerra e uma ótima oportunidade em uma Europa devastada. "Em 1944, os americanos começaram a usar a palavra *teenager* para descrever a categoria de jovens com idade entre 14 e 18 anos. Desde o início, foi um termo de marketing usado por publicitários e fabricantes que refletia o poder de consumo recentemente visível dos adolescentes (SAVAGE, 2009, p. 11).

forma conveniente de rejeitar os valores das gerações paternas ou, mais precisamente, uma linguagem em que os jovens podiam buscar meios de lidar com um mundo para o qual as regras e valores dos mais velhos não mais pareciam relevantes” (HOBSBAWM, 1995, p. 325). Em consonância ao cenário, a indústria cinematográfica nos Estados Unidos teve predominância de mercado ainda nos anos de Segunda Guerra perdendo força na década seguinte, sem deixar de ser ainda um fenômeno econômico. Muitas das tendências mundiais ao longo da história da juventude foram lançadas nos EUA e os reflexos dessa cultura também ganharam adaptações a depender do país em que chegavam. Sem deixar de assumir, inegavelmente, que tantos outros astros e culturas juvenis surgiram também em aspecto universal além dos aqui citados.

O *boom* adolescente (HOBSBAWM, 1995) contou com elementos históricos para que ganhasse sustentação, como a Era de Ouro, a força do comércio de música popular, e ainda, o mercado de moda em massa na Europa. Esses são alguns dos elementos que apresentaram uma hegemonia cultural juvenil por todo o mundo, o jovem passou a ser visto como um público consumidor e estimulou um estilo de vida em que ele se tornava o protagonista da época. Além disso, foi através do poder de compra que o jovem passou a ser incorporado em esferas sociais que antes não adentrava e rapidamente percebeu que se tornou um elemento importante para a sociedade. A ideia de rejuvenescer os detentores de poder seria vista como uma necessidade em alguns pontos da sociedade. Nos anos 1960, os EUA, a Grã-Bretanha, Alemanha e França baixaram a idade eleitoral de 18 para 16 anos (LE BRETON, 2017). Politicamente importantes, era cada vez mais comum encontrar lugares dedicados aos jovens como cafés, salas de baile ou ainda casas para socialização que o Estado colocaria à disposição. Jovens se mostravam interessados em discussões políticas, e não para menos: no período, Fidel Castro tomou o poder aos 32 anos em 1958, o presidente John Kennedy representava a democratização dos anseios juvenis culminando em seu assassinato, em 1963, aos 46 anos e ainda o mundo conhecia Che Guevara que também morreria precocemente aos 39 anos, em 1967. Para uma parcela dos jovens, “Che” era uma representação da revolução juvenil, adereços como pôsteres, broches e camisetas eram – e ainda são – comercializados com a sua imagem, como um ídolo (DANTAS JUNIOR, 2008). Seria também nos anos 1960 que aconteceria um aumento acentuado nos

movimentos estudantis em diversas partes do mundo que teve seu ápice com o Maio de 1968, na França. A revolta foi acima de tudo contra a autoridade, as relações familiares e sexuais, entre outros. Jovens escreviam por toda a cidade “É proibido proibir”, “A imaginação no poder” ou ainda, “Seja realista, exija o impossível” (VENTURA, 2008). Cada nova forma de protesto era uma injeção de ânimo para outras realidades que também necessitavam de manifestação.

O sonho espalhou-se e os protestos varreram outros países do Ocidente. Na Tchecoslováquia, a Primavera de Praga, um anseio de “socialismo com face humana”, acabou esmagada pelos soldados soviéticos. A resistência foi heroica e romântica, com jovens enfrentando os tanques de peito aberto ou trocando as placas das ruas para desorientar os invasores. Os protestos perpassaram a Europa e chegaram até o Oriente. No Japão, as manifestações estudantis e a repressão policial foram especialmente violentas. Nos Estados Unidos, o movimento dos direitos civis de Martin Luther King, por um lado, o Black Power, por outro, e os hippies por toda parte propondo sexo, drogas e rock and roll, agravaram a crise provocada pela derrota das tropas americanas no Vietnã (VENTURA, 2008, p. 13).

Enquanto isso, as indústrias fonográfica e cinematográfica continuavam a marcar uma cultura adolescente-juvenil de massa. A década mostrou ao mundo o *yê-yê-yê* - na França *yéyé* - que imprimiu não só um estilo musical, mas um novo jeito de levar a vida (MORIN, 2009). Um dos principais responsáveis pela viagem do rock por todo mundo foi o americano Chubby Checker, com a música “*The Twist*”, a primeira de uma sequência que embalaria jovens por toda a Europa. O *hit* ganhou versão francesa e novas bandas se inspiraram. Serge Gainsbourg, foi um dos grandes compositores de estrelas como France Gall, Françoise Hardy e Brigitte Bardot. Diversos artistas surgiram na onda *twist*, as canções francesas de sucesso tiveram amplo alcance mundial, mas também regravam músicas famosas na época mundo afora como “Nem Vem que não Tem” de Wilson Simonal interpretada por Marcel Zanini e Brigitte Bardot. A essa altura, o reconhecimento social da juventude estava superado, a preocupação era acerca de uma identidade autônoma com seus próprios valores. Edgar Morin (2009) aponta que a juventude revelou um “espírito do tempo”, através de uma série de representações que a colocaram como condutora das tendências e movimentos.

Os anos 1970 prometiam novos tempos e costumes para as culturas juvenis. A mudança fazia parte da juventude que se incomodava cada vez mais com uma sociedade marcada por regras e tradições. Em 1969, o festival de *Woodstock* foi o

pontapé da década que seria caracterizada por diversos movimentos, principalmente o *hippie*. Artistas como Jimmy Hendrix e *The Who* entre outros animaram no festival uma multidão de jovens que iam contra as medidas políticas de Nixon e que protestava por uma sociedade menos capitalista. Outra maneira de representar a insatisfação com o sistema capitalista se deu por meio do movimento *punk*, na Inglaterra. Esses jovens queriam se desvincular de uma juventude consumista com a filosofia *Do It Yourself*; além disso, os punks incentivavam a individualidade e independência juvenil. Nomes de bandas como *Sex Pistols*, *Ramones* e *The Clash* foram marcadores para a história do movimento, assim como no Brasil também tiveram representações do estilo musical pelo *Aborto Elétrico* e a banda *Cólera*. No país a guitarra elétrica era um fenômeno, mas não absoluto, o cenário era composto por diversos elementos da indústria fonográfica como o movimento tropicalista, a promoção de festivais e a fortíssima influência da MPB.

Ainda que a época despertasse uma juventude plural e participativa, o panorama contava ainda com um agravante chamado Ditadura Militar, em 1964. A juventude demorou cerca de 20 anos para se libertar das amarras impostas pelo regime que criava ações para conter os jovens como a mudança na legislação numa tentativa de conter revoltas universitárias, em 1968. E aqueles que não conseguiam medir sua insatisfação sofriam fortes represálias. Novamente a música e a arte acompanharam os sentimentos da juventude, artistas como Chico Buarque, Glauber Rocha, Caetano Veloso e Gilberto Gil foram reprimidos com a acusação de despertarem a desordem ou de serem “comunistas”.

Passada a década, ainda em anos militares no Brasil, o aspecto econômico se inverteu, nos anos 1980. A rotatividade de funcionários jovens era constante, graças à estagnação econômica ocorrida no país e inflação descontrolada. Estar desempregado poderia ser interpretado como ser vagabundo ou praticante de vadiagem, e se, o emprego era sinônimo de respeito na ditadura, o jovem mais do que nunca precisou estar ligado a uma empresa. Ainda sob o panorama militar, alguns elementos do cenário artístico passavam sob o crivo da censura, como livros, composições e textos do jornalismo, eram esses alguns dos desafogos de uma juventude obrigatoriamente calada. Após o período, já nos anos a partir de 1985, com um ambiente pós-ditadura, a cultura juvenil retomou suas referências com tons mais vibrantes e apresentou nomes de uma nova leva do rock nacional como Cazusa

e Renato Russo, além de uma enorme diversidade artística que ia desde Fábio Júnior ao *Trem da Alegria*.

Já pelo final dos anos 1980 a cultura pop invadiu os Estados Unidos, mais uma vez espalhando suas influências pelo mundo. Heróis em quadrinhos, *boys bands* entre outras tendências conquistaram seu público e perduraram ainda pelos anos seguintes. A essa altura a diversidade de informações atingia seu ápice, os meios de comunicação difundiam a cultura de massa, seja pelas influências musicais, de moda ou de comportamento. Em particular, os anos 1990 lançaram uma pluralidade artística tão grande que alavancou a indústria fonográfica em meio a anos menos promissores economicamente. Essas figuras estampavam seus retratos em todos os tipos de materialidades como cadernos, agendas e LPs. No Brasil, o sertanejo, o axé e o pagode foram estilos musicais que em particularidade tiveram grande destaque.

Mesmo que sem a repressão de um regime ditatorial, o cenário financeiro do Brasil passava por maus momentos com escolhas marcantes para a história do país como Plano Real, privatizações entre outras medidas que buscavam a estabilização econômica. Situação que atingiu diretamente aos jovens assim como grande parte da população brasileira, alguns economistas chamam os anos 1990 como a década perdida. De todo modo, a situação não significou uma ausência total do jovem no mercado de trabalho, caracterizados por sua ambição e sede de trabalho os jovens dessa década ficaram conhecidos principalmente por seu comportamento *workaholic*.

Na segunda metade dos anos 1990 a chegada da internet traria uma significativa mudança à sociedade em aspectos culturais e econômicos. No Brasil, foi a partir de 1995 que ela passou a ser comercializada pela Embratel e começou a mudar a maneira do mundo lidar com a informação, e claro, com o trabalho. A ferramenta desde sua chegada criou laços positivos com a juventude, inclusive a ideia de que o jovem tem maior intimidade com o universo digital ganhou cada vez mais força ao longo dos anos. A novidade cresceu exponencialmente ao final dos anos 1990 e o fenômeno despertou interesse de investidores para a criação de muitas de empresas online, as ações nesse setor cresciam na mesma proporção. No entanto, o rápido enriquecimento do mercado da rede mundial de computadores culminou

na saturação das ações nas bolsas de valores e a agitação resultou em vendas desenfreadas, foi a chamada “Bolha” dos anos 2000<sup>18</sup>. Os jovens que receberam do novo meio de comunicação numerosas opções de entretenimento, consumo e informação, devido ao otimismo econômico antes da bolha, aprendiam lentamente as facilidades da internet diante de uma perspectiva econômica mais realista. Aqueles que não tinham acesso em casa, conseguiam se conectar através de *lan houses* em salas de bate papo ou blogs, por exemplo. Se por um lado a chegada da internet impulsionou uma cultura de consumo online, por outro o mundo do trabalho descobria uma ferramenta imprescindível para suas próximas décadas. A economia brasileira e o mercado de trabalho que recuperavam seu fôlego alcançavam um novo dinamismo. Eugenia Leone e Paulo Baltar (2014) realizaram um levantamento dos anos 2000 a 2010 em que foi notado o aumento da participação feminina e redução da participação masculina nas atividades econômicas. E ainda, a década absorveu mais jovens no mercado de trabalho formal, enquanto trabalhadores autônomos foram identificados em sua maioria pela população adulta. Foram anos de redução de desempregados jovens e permanência na ocupação.

Até aqui foi apresentada uma breve retrospectiva acerca das últimas décadas, observando especificamente como as representações da cultura juvenil impactaram intensamente o século XX. A cultura baseada na indústria fonográfica e cinematográfica voltou seus olhos para os jovens e lucrou como um dos segmentos econômicos mais prósperos. Além disso, valores e ideais impulsionavam culturas juvenis que mostraram seus desacordos com posicionamentos políticos e modos de viver em sociedade. Os pontos apresentados até aqui foram escolhidos para que a análise a seguir esteja iluminada sobre a importância da juventude em momentos históricos que culminaram na construção social do jovem do século XXI. Comparações de comportamentos são facilmente encontradas em discursos hodiernos uma vez que a juventude do século XX proporcionou grandes impactos a nível global. É necessário elucidar que seguramente não foram esgotadas todas as representações culturais, movimentos juvenis e panoramas econômicos e políticos das últimas décadas. Certamente poderíamos estender os momentos históricos para

---

<sup>18</sup> TecMundo 2. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/mercado/124475-historia-estouro-bolha-da-internet-ano-2000-video.htm>. Acessado em 06/08/2020.

além do exposto, a intenção aqui foi pautar o leitor acerca de um mundo complexo e plural, mas acima de tudo, marcado pelos jovens.

### 3.3.

#### **Perspectiva geracional: a juventude categorizada pela mídia**

A conjuntura criada nos últimos anos de Segunda Guerra direcionou para o jovem uma atenção até então inédita. Se a indústria do final do século XX embarcou na agitação da cultura juvenil para lucrar, as estratégias mercadológicas necessitavam entender com mais propriedade quem era esse novo consumidor. Diante disso, a concepção de geração ganhou recortes que diziam aos negócios – e à sociedade – como a juventude se comportava. Foi durante os anos 1945 a 1960 que nasceram aqueles que iniciariam uma nomenclatura mercadológica imaginada para a juventude contemporânea. Trata-se do *Baby Boom*, termo usado para definir o fenômeno de alto índice de natalidade do período, essa geração cresceu já com um histórico de lutas ou reivindicações da juventude de seus pais e avós. Quando os *baby boomers* alcançaram a juventude em meados dos anos 1960 até os anos 1980, protagonizaram movimentos sociais carregados de valores como o movimento *hippie*, com herança dos *beatniks*, e *punk* já no final dos anos 1970.

Igualmente, os nascidos no espaço de tempo, 1960 a 1980, também receberiam sua nomenclatura, essa seria a *Geração X*. Uma juventude que se encaixaria em um mundo extremamente capitalista e que colocaria o ofício como prioridade para sua satisfação e sensação de sucesso. A geração X, ganhou tais características principalmente devido ao estilo de vida da geração, os *yuppies*, uma sigla para *young urban professional* que a grosso modo viam no carro, casa própria e férias na praia com a família o conjunto perfeito de quem “venceu na vida”. Jay Conger (1998) ao pesquisar os “xis” afirma que nos anos 1970 aproximadamente 75% dos pais americanos viam a independência financeira como uma boa qualidade para seus filhos. Conquistas como a pílula anticoncepcional e mais presença feminina no trabalho deram às jovens mais autonomia sobre seus futuros. O autor apresenta uma pesquisa<sup>19</sup> em que os “xis” são comparados aos *baby boomers* acerca

---

<sup>19</sup> Higher Education Research Institute, University of California at Los Angeles (UCLA). Disponível em: [encurtador.com.br/dpvEP](http://encurtador.com.br/dpvEP).

das escolhas de vida. Quando perguntados quais foram os motivos que os levaram a fazer uma graduação, foi apontada com maior porcentagem, cerca de 80%, a justificativa de “conseguir um emprego melhor”. Já quando questionados quais são os seus objetivos principais a resposta de “constituir uma família” e “adquirir uma boa situação financeira” foram as mais recorrentes. Conger explica que as atitudes dos jovens da geração X foi em parte induzida pelo presidente norte-americano que pregou a autossuficiência, em uma de suas pesquisas sobre os “xis” um executivo de 25 anos disse: “Uma das pessoas que mais influenciaram nossa geração foi Ronald Reagan<sup>20</sup>. Basicamente ele dizia: ‘O seu destino está em suas mãos. Se trabalhar duro, você terá sucesso. Vai depender de você. Você é o capitão do seu navio. Esta é a terra das oportunidades. Se você não tiver sucesso, a culpa será sua’” (CONGER, 1998, p.135).

José Resende e Maria Manuel Vieira (1992) compreendem os *hippies* e os *yuppies* como subculturas, os autores também criaram uma relação de comparação com a subcultura *hippie*, presente principalmente nos anos 1970. Entre ideais e valores, os autores destacam na subcultura – também reconhecida como contracultura – características que apresentam um jovem em discordância com a política e que fundamentava suas opiniões por meio de um pensamento racional, devido ao grau de escolarização mais avançado. Os *hippies* iam contra um estilo de vida capitalista, essencialmente individualista. Já os *yuppies* são resultado de uma subcultura em que a precariedade de emprego e recessão econômica assolavam diversos países do mundo e no início dos anos 1980. “As coordenadas do seu sucesso, ou seja, sua meteórica ascensão profissional parece basear-se numa trajetória escolar irrepreensível numa universidade altamente selectiva, em cursos directa ou indirectamente associados à economia e ao mundo financeiro (...)” (RESENDE e VIEIRA, 1992, p. 137). Os autores afirmam que são pelas propriedades encontradas com menos frequência na sociedade que fazem dos *yuppies* um grupo que é pautado por espaços de afirmação, como um estilo de vida com elevados padrões de consumo, a fruição hedonista de seu esforço profissional, automóveis de luxo, roupas de qualidade, entre outros.

---

<sup>20</sup> 40.º presidente dos Estados Unidos – entre as medidas do seu governo Regan adotou medidas neoliberais e práticas que visavam ao combate do comunismo fora dos EUA.

Em pesquisa, Tatiana Silveira (2002) traçou um padrão de consumo dos *yuppies* e reafirmou as considerações de Resende e Vieira. Silveira tece o panorama social dos anos 1980 em que a *Wall Street* era a capital mundial do mercado financeiro e atraía jovens ambiciosos em busca de prosperidade financeira, uma cultura que incentivava ao individualismo e ostentação. Havia uma expectativa que após a Segunda Guerra iniciaria um período de crescimento econômico das nações, no entanto, com o cenário de 1980 bem diferente, as famílias cultivaram a ideia de realização ao lado do individualismo. No Brasil, a autora aponta que os *yuppies* têm consciência de que sua situação financeira só foi possível devido ao investimento em educação vindo dos pais e essa valorização é mantida através de cursos de pós-graduação e especialização. Outro ponto interessante da pesquisa foi conceber que o individualismo é estimulado também dentro de muitas empresas com análises e bonificações especiais de acordo com o resultado do empregado. O uso de materialidades e experiências mais onerosas se faz pela necessidade de diferenciação dos *yuppies*, assim como aproximação daqueles que vivem a mesma realidade, afirmação amplamente discutida pela Antropologia do Consumo. A imagem é importante para os jovens dos anos 1980, reflete realização profissional e confiança pessoal, a escolha de um produto ou serviço é compreendida muitas vezes como a transcrição de sua personalidade. A credibilidade é posta em jogo de acordo com as aparências, os hábitos de consumo são associados à qualidade, segurança e conveniência. E ainda, a ligação material pode ser também afetiva, como uma compensação ou merecimento pelo trabalho excessivo.

Os *yuppies* definitivamente não eram a maioria devido ao contexto econômico desses anos, no entanto seu estilo de vida e seus propósitos eram desejados por grande parcela da juventude. Nesse aspecto, novamente a política e economia colocavam as cartas para a realidade do jovem, e ainda, a publicidade viu nesse modelo um público ideal para ser explorado ou copiado. Os *yuppies* contribuíram com o contexto cultural dos anos 1980 e influenciaram a moda e a música. A indústria da moda, por exemplo, acompanhou o cenário juvenil e nessa década em especial ocorreu uma transição das saias e vestidos pelos terninhos femininos nos escritórios, mudanças das jovens que buscavam mais reconhecimento em seus ambientes de trabalho trocando o vestuário por algo semelhante aos dos rapazes. Ainda nos anos 1990, em meio à euforia dos *yuppies*,

eram observadas algumas mudanças nas exigências profissionais. O jovem participava de processos seletivos em que diversas competências não mensuráveis eram apontadas como primordiais. Criatividade, liderança, senso de equipe, entre outras. Com a chegada da próxima década o tipo de exigência profissional se aproximava ainda mais de valores e de sua desenvoltura social. Maria Isabel Mendes de Almeida e José Machado Pais (ALMEIDA e PAIS, 2012) explicam que as empresas perceberam que algumas aptidões como criatividade e expressividade podem ser tão interessantes quanto profissionalismo e desempenho. “(...) os ingredientes do caldo de contestação cultural das décadas de 1960 e 1970 teriam convertido, entre os anos 1980 e 2000, em valores enaltecidos, criativos e, acima de tudo, *mainstream*” (ALMEIDA, 2012, p.25). No mesmo livro, Almeida aponta que durante suas pesquisas observou na juventude carioca basicamente dois grandes eixos: as profissões que em alguma medida se relacionam com o universo artístico-expressivo, como cinema, literatura, moda, entre outros; e as profissões caracterizadas por vocações executivas que dialogam com o campo empresarial, administrativo e de negócios. A autora revela que em sua busca etnográfica encontrou uma emergência por uma espécie de “novo agente social criativo”, em outras palavras, o indivíduo estabelece trocas com agentes sociais criativos, cria redes que os fazem ser seus agenciadores de habilidades para o mundo, encontram conexões e abrem oportunidades. Ainda que diante de um mercado competitivo as formas de se relacionar ganham mais singularidades, trocas e subjetividades. A desenvoltura social é apreciada, o bom relacionamento, o espírito de equipe, entre outras facilidades em lidar com situações de crise. Se a relação do jovem contemporâneo com o campo do trabalho possui cortinas intangíveis entre subjetividade, lazer e valores no ambiente social, a juventude é julgada por novas características menos explosivas que nas décadas anteriores.

Em vista dos apontamentos, apreende-se que as nomenclaturas geracionais são incontestavelmente utilizadas na comparação que parece se esforçar mais em elucidar as diferenças entre os nascidos em uma coorte<sup>21</sup> de tempo. A diferenciação

---

<sup>21</sup> Coorte: A coorte é o conjunto de todas as pessoas que participam de uma dada experiência, em especial, o fato de terem nascido no mesmo período. As coortes etárias são definidas muitas vezes em termos de períodos de cinco a dez anos, tal como os nascidos entre 1970-57 e 1940-50. Em algumas sociedades tribais, as coortes são formalizadas e recebem nomes que as distinguem de outras. Sociologicamente, são conhecidas como conjuntos de idade. A coorte é um conceito sociológico importante, sobretudo no estudo da mudança social. Uma vez que cada nova coorte

costura uma representação juvenil ao contexto vivido pela humanidade, curiosamente, já se menciona midiaticamente os nascidos entre 2019 e 2021 como os “*quarenteners*”<sup>22</sup>. Foi assim que a geração seguinte aos “xis” começou a ser reconhecida pela mídia, entre os anos 1980 e 2000 a população mundial iniciou sua aproximação com o mundo digital, a internet chegava aos lares dos indivíduos gradativamente. Como marco histórico e certeza de que haveriam mudanças significativas para a humanidade, os nascidos nesses anos foram nomeados como “*Millennials*”. Também chamados de geração Y foram os primeiros a receber todas as mudanças que a internet proporcionou para o mundo. Dentre as características, os “*Millennials*” são apontados como conectados e preguiçosos comparados às gerações anteriores. Principalmente quando relacionada ao valor de mudança social, as gerações anteriores tiveram manifestações nas ruas com multidões, afirmavam valores que exigiam mudanças sociais. Por sua vez, os “*Millennials*” utilizam da internet para atingir pequenos propósitos ou causas, ou ainda, para discutir assuntos políticos, convocar participantes para reivindicações, entre outros. Uma falsa percepção de desinteresse se dá pela fato de muitas das ações dos “*Millennials*” acontecerem pelo viés da internet e essas micro realidades alcançam pouca repercussão nos canais de comunicação.

Em relação ao trabalho, os “*Millennials*” se preocupam sobre o seu futuro e como seria o ambiente em que depositariam energia e tempo. Essa geração também apresenta características que se misturam com as suas antecessoras, dão importância às relações pessoais, sustentabilidade e prezam pela qualidade de vida. Mais do que hedonista, ela sente desejo pela satisfação pessoal, a questão de "acreditar no que faz", ser encantado com a empresa, é ponto primordial para encontrar motivação. Os valores dessa geração são latentes e guiam as escolhas de suas vidas, as recorrentes manifestações de sucesso profissional e alegria, seja nas redes sociais digitais, seja em uma conversa informal, despertam um modelo de inspiração.

---

experimenta à sua própria maneira a sociedade em que vive, em condições históricas únicas, elas, inevitavelmente, contribuem para a mudança social ao interpretar a seu modo valores, crenças e atitudes, e ao se ajustar a restrições estruturais (JOHNSON, 1997, p. 54).

<sup>22</sup> Durante o período pandêmico mundial de Covid-19 a palavra “quarentena” foi constantemente repetida pelos órgãos governamentais além de ganhar destaque no *mainstream*. Quarenteners, seriam os nascidos durante o final de 2019 e meados de 2021.

As aspirações de trabalho mencionadas se aproximam do que Max Weber (2001) traça no conceito “típico-ideal”. Weber busca compreender nas motivações humanas e nas relações sociais tendências que possibilitem parâmetros para um tipo ideal. O modelo observa a realidade através de indícios racionais que construam uma ideia, determinadas características comuns que possibilitem uma investigação mais afinada sobre a observação social. O modelo típico-ideal permite a análise de uma realidade, orienta o pesquisador a conceituar uma representação que se aproxime ou se afaste do modelo. O tipo ideal de Weber não engessa o fenômeno, pois a realidade é mais complexa do que modelos teóricos. Para isso, há nele três aspectos principais: a racionalidade, a unilateralidade e o caráter utópico.

Obtém-se um tipo ideal mediante a acentuação unilateral de um ou de vários pontos de vista e mediante ao encadeamento de grande quantidade de fenômenos isoladamente dados, difusos e discretos, que se podem dar em maior ou menor número ou mesmo faltar por completo e, que se ordenam segundo os pontos de vista unilateralmente acentuados, a fim de se tornar um quadro homogêneo do pensamento (WEBER, 2001, p. 138).

Nesse sentido, o tipo de trabalho sonhado pelo jovem “*millennial*” observado segue algumas características que colocam o ofício em posição de “tipo ideal”. Nas entrevistas realizadas na pesquisa de mestrado, os jovens descreviam um ideal de trabalho com características muito parecidas<sup>23</sup>:

Analú: (...) a geração anterior era muito competitiva e a nossa geração não quer um trabalho hierárquico na empresa. Não quer ficar no computador o dia inteiro, quer uma coisa mais diferente e flexível, eu vejo isso, sabe? (...) Unir prazer e trabalho mais do que necessariamente ganhar muito dinheiro no final do mês e trabalhar em um lugar muito grande.

Lisa: Mas eu acho que a gente tem que acreditar minimamente no que a gente está fazendo. (...) É difícil achar alguém da nossa geração que venda a alma para o diabo, sabe? Tipo, eu sei que essa empresa é muito ruim e eu vou trabalhar com ela mesmo assim. A não ser que eu seja uma pessoa muito ruim, mas aí alinha, ou precise de dinheiro, mas eu estou falando de almejar mesmo, não de precisar, se pudesse escolher.

Analú: Não precisa ter um tobogã, o tobogã é uma exemplificação, mas é isso, entendeu? (...) A gente não quer essa coisa da hierarquia. Óbvio que vai ter uma hierarquia, mas a gente se importa muito com a *vibe* do lugar, entendeu? Se o lugar é legal, que tratam bem as pessoas, não tem aquele negócio do chefe babaca<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> Trechos das entrevistas. Cf. CRUZ, E.

<sup>24</sup> Trechos das entrevistas. Cf. CRUZ, E.

As citações apontadas apresentam uma atmosfera em consonância, trata-se de um ofício com menos regras e hierarquias, mas que também motive o profissional em seus valores. Durante as entrevistas foram encontradas outras falas como essas, as quais reiteravam a ideia principal. Durante a pesquisa com os “*Millennials*” a todo momento foi notado como o jovem expõe suas experiências constantemente no coletivo, desse modo, é notório que a consciência de grupo ou equipe é fator essencial no ambiente de trabalho. Foram citadas características que humanizam a convivência, não se trata de acentuar apenas o que o indivíduo faz, mas como ocorrem as interações com os colegas de trabalho. Se durante as citações os jovens trouxeram elementos recreativos para o seu “tipo ideal” de trabalho, nota-se o desejo por uma desconstrução da austeridade empresarial, das imposições e impessoalidade. O “tobogã” citado por uma das entrevistadas é uma representação de que ofício e lazer podem oferecer um ambiente de trabalho mais amistoso.

A partir de tais percepções, esta pesquisa parte das ideias de Weber (1997) que discorre acerca do conceito de “ação social”. Segundo o autor, uma ação pensada pelo indivíduo é incentivada por uma intenção, a priori, em contato com a sociedade. A ação realizada pelo sujeito não necessariamente possui a influência externa presente no exato momento da ocorrência, ainda sim, tal ação pode refletir um momento passado ou uma projeção para o futuro, que em alguma medida tocará na relação com outros indivíduos. Por isso, a ação social para Weber não é algo individual, mas com significados coletivos, possibilitando uma relação social. Através dessa concepção o autor estabelece quatro tipos puros, ou ideais, de ação que particularmente passeiam pelas características encontradas nas pesquisas. De imediato, elencamos o tipo puro de ação “racional”: segundo Weber, a ação tem como características a racionalização da ação que facilita a sua compreensão de ser. Quando observada a ligação “aos fins”, encontram-se motivos ligados a questões de ganhos ou conquistas, logo, o indivíduo toma determinada ação pois há uma ideia de lucro. Já a ação racional ligada “aos valores” envolve as convicções e crenças do sujeito. Há também a ação racional “afetiva”, ligada aos sentimentos – positivos ou negativos. Por fim, há ainda a ação racional destinada à “tradição”, essa se faz pelo costume, pelo hábito.

Após analisar as formas de ação racional de Weber percebemos que os apontamentos aqui levantados alternam entre si em um diálogo direto com o objeto

de análise. Ora, pela ação racional destinada aos fins observamos que alguns passos sociais são dados a partir de uma questão lógica, assim, o jovem que deseja trabalhar em determinada área busca mecanismos para atingir o emprego desejado, como a graduação e especializações. O ofício também pode seguir por aspectos racionais iluminados por valores, ou seja, a sua importância social, a contribuição que a profissão prestará à sociedade, entre outros. Aqui como apontado, o jovem precisa "acreditar no que faz". Já a ação social tradicional pode ou não tocar o tipo ideal de ofício, o jovem ao seguir sua escolha profissional pondera algumas possibilidades que definirão qual direção seguir, dentre elas a ação tradicional que determina a sua inclinação pode ser determinada por influências familiares ou outras ligadas à tradição. Por fim, a ação social afetiva também se aproxima do tipo ideal de trabalho para os "*Millennials*" uma vez que aprecia ambientes menos estressantes e mais humanizados.

Weber também disserta acerca de três tipos ideais ou puros de "dominação legítima", um modelo abstrato que analisa a realidade. A dominação legítima condiciona uma aceitação de dominação, ou seja, o dominado se submete porque assim o deseja, legitima o domínio, e questiona os motivos que levam os liderados a aceitarem tal posição. O primeiro tipo ideal de dominação legítima podemos classificar como "tradicional", esse conceito afirma que pessoas são dominadas por uma questão de tradição, de costume.

As 'ideias' que dominaram os homens de uma época, isto é, as que neles atuaram de uma forma difusa, só poderão ser compreendidas sempre que formarem um quadro de pensamento complexo, com rigor conceitual, sob a forma de tipo ideal, pois empiricamente, elas habitam as mentes de uma quantidade indeterminada e mutável de indivíduos, nos quais estavam expostas aos mais diversos matizes, segundo a forma e o conteúdo, a clareza e o sentido (WEBER, 2001, p. 142).

O segundo tipo ideal de dominação legítima envolve as emoções, é a dominação "carismática". O dominado reconhece no líder características heroicas ou exemplares, é um indivíduo que tem a admiração e provoca inspiração nos dominados. Por fim, o terceiro tipo de dominação legítima é considerada pelo autor como "racional-legal", se baseia em regras, leis e estatutos, entre outros. De todo modo, fica claro nesse tipo de dominação que não há personalidade, o que é seguido são as regras e não a *persona* específica. Weber enfatiza que o homem político deve essencialmente possuir a dominação "carismática", assim ele usa do convencimento

para apresentar seus pontos para o Estado moderno. Do mesmo modo foi notório observar nas pesquisas que os “*Millennials*” buscam uma liderança carismática, inspiradora e competente. Histórias de líderes de sucesso dos últimos anos são pautadas por esse tipo de dominação que pode ir desde o ex-presidente americano Barack Obama ao papa Francisco. A linha tênue que separa a “Expectativa vs. Realidade” traz na liderança carismática fator primordial na permanência do “*Millennial*” no trabalho.

Tatiana Siciliano (2006) se aprofundou em uma pesquisa que também tocava questões acerca de perspectivas sobre o trabalho, tendo o “tipo ideal” como um dos pontos principais da reflexão. O norte do estudo buscava compreender indivíduos que viam em uma segunda profissão um processo de mudança muito particular em sua vida, uma transformação relacionada ao seu processo de autoconhecimento. É interessante trazer tal reflexão à tese ao perceber no trabalho uma concepção referente ao “fazer sentido”, “se encontrar”, questões presentes na intimidade humana no viver o cotidiano.

Os contornos delineados para esses “tipos ideais” são definidos arbitrariamente, afinal suas fronteiras são fluidas e para demarcá-las é preciso estabelecer limites antes inexistentes. Como sabemos, as pessoas são extremamente complexas. Os mesmos sujeitos, ao longo de suas vidas, variam de atitude em relação às experiências, muitas vezes, inclusive, apresentando, condutas distintas ao vivenciarem situações análogas. Sendo assim, uma mesma pessoa poderá apresentar, ao longo de sua trajetória, comportamentos e atitudes diferenciados com relação à “mudança”, podendo em um momento ser associada a um determinado tipo ideal e, em outro, apresentar características mais condizentes com outro. Algumas vezes, a pessoa pode, inclusive, ter atitudes ambíguas e antagônicas em relação a seus deslocamentos, no próprio momento em que os vivencia. (SICILIANO, 2006, p. 68).

Como menciona a autora, a análise ancorada na tipificação serve como um “artifício”, observa características semelhantes durante o processo de aprofundamento de campo. E ainda, não se afirma aqui que os entrevistados convergem estritamente um único “tipo ideal”. A aproximação que se deseja no estudo tem consciência de limites que apenas a individualidade de cada jovem poderá acessar. Siciliano afirma a necessidade dos entrevistados sentirem-se felizes atrelando o deslocamento de carreira ao prazer, “(...) de não encararem sua atividade profissional como um ‘fardo’. Querem, segundo eles mesmos, ‘ficar decepcionados porque chegou a hora de ir embora, ao invés de ficar o tempo todo olhando e contando quanto tempo falta para poder ir embora’. Para estes pesquisados, a

felicidade passa, fortemente, pela realização profissional”. (SICILIANO, 2006, p.89). Por isso, a carreira pode ser tipificada com uma tônica que sobressai a distintas áreas da vida como familiar, amorosa, entre outras. O desejo pela satisfação pessoal, além de conquistas financeiras, cria expectativas que compreendemos aqui entre o “tipo ideal” e uma busca pela autoidentidade (GIDDENS, 2002).

Sempre considerei fascinante a reflexão sobre como uma pessoa torna-se “aquilo o que ela é” e que caminhos poderia ter percorrido, ao invés da trajetória já traçada. O que faz com que uma vida assuma certas configurações, em detrimento de outras e qual o papel do sujeito neste processo? Até que ponto uma trajetória é fruto das escolhas individuais e em que medida estas escolhas são circunscritas pelos limites do quadro sóciohistórico? Afinal, este indivíduo vive e age no mundo, transformando-o e sendo por ele transformado e sua posição como sujeito é constantemente negociada e reconstruída nesta interação (SICILIANO, 2006, p. 10).

Em perspectiva distinta, Bourdieu (1983) compreende que essa faixa etária vai além da noção de comportamentos e estereótipos permanentes. Para ele “a juventude é apenas uma palavra”, uma vez que as vivências de cada ser são modificadas de acordo com o local e principalmente a classe social em que se encontram. O autor entende que não há uma juventude, mas juventudes, plurais, assim como a classe social deve ser compreendida. Ao retomar as reflexões sobre os interesses da mídia e publicidade, pela ótica de Bourdieu, o público juvenil, com grande potencial de compra, é controlado de acordo com a conveniência de venda. O jovem estaria vivendo na realidade uma vontade que não é intrínseca, mas que sofre influência pela indústria que o vê enquanto consumidor. É relevante observar, ainda que a mídia e a publicidade ajudassem a desenhar a criação da juventude nos anos pós Segunda Guerra, que esses indivíduos também seguiram por direções distintas criando movimentos de contracultura<sup>25</sup>. Em consonância com o autor, Cláudia Pereira (2010) analisa que tal conjuntura cria um paradoxo em que a mídia narra tendências juvenis, mas também sofre influência, o que entra no *mainstream* também pode surgir entre grupos juvenis e suas experiências intrínsecas diárias.

(...) a juventude parece estar no comando do jogo. Caso contrário, não se despenderiam tantos esforços e investimentos para compreender os jovens, que passam a orientar diversos mercados, como o da moda, da tecnologia e do entretenimento. A publicidade é um espelho de nossos

<sup>25</sup> Cf. SAVAGE, J. A criação da juventude: como o conceito de *teenage* revolucionou o século XX. Rio de Janeiro: Rocco, 2009.

valores e práticas sociais: desvendando os sentidos produzidos através de anúncios, filmes e outras ações publicitárias pode-se compreender como a sociedade entende a juventude e identificar, por outro lado, com base em que premissas a juventude mesma passa a se autorreferenciar (PEREIRA, 2010, p. 42).

A autora analisa que justamente pela quantidade de pesquisas mercadológicas, a juventude pauta a indústria cultural, apresenta quais são seus anseios, vontades, pensamentos e entra na disputa pela representatividade na publicidade, sofrendo inúmeros riscos nesse processo. Dar voz ao jovem além de lucrativo para a publicidade, pode também atrair mais esse público pela identificação de seu discurso. A socióloga Helena Wendel Abramo (2005) discorre sobre a ideia de que o jovem tem sido o centro de diferentes tipos de mídia. E ainda, que a proximidade com a juventude permite que qualquer indivíduo se sinta confortável ao argumentar sobre o estágio de vida, uma vez que já passou pela experiência. “Afinal, todos nós somos ou fomos jovens (há mais ou menos tempo), convivemos com jovens em relações mais ou menos próximas, e nas últimas décadas eles têm sido tema de alta exposição nos diferentes tipos de mídia que atravessam nosso cotidiano (ABRAMO, 2005, p. 37). E por essa aproximação a indústria cultural passou a se apropriar de discursos em nome dos jovens para criar desejo de compra. Na mídia constantemente a figura do jovem era notada e um estilo de vida poderia ser almejado, a publicidade por sua vez, encontrava os caminhos para descobrir na cultura juvenil mais oportunidades de venda.

### 3.4.

#### **Cultura de lazer juvenil: do “não fazer nada” ao ócio criativo**

Os estudos no campo da sociologia do lazer têm contribuído com diversas áreas do conhecimento que precisam cruzar seu objeto com o tema tão abrangente. O recorte escolhido aqui é inspirado em um lazer dentro no ambiente de trabalho, seja com jogos ou espaços relaxantes, no entanto é notório que tantas outras maneiras de utilizar seu tempo de lazer possam ser valorizadas. Para isso, voltemos ao cenário visto no final do século XIX, momento em que a Segunda Revolução Industrial contribuiu por um lado para mais velocidade na produção e ganhos das fábricas, mas por outro os movimentos sociais conquistaram avanços no aumento de tempo livre. Para além de terem uma carga horária mais justa, os trabalhadores

buscavam por qualidade de vida e o trabalho como detentor de suas maiores insatisfações era apontado como o pilar para outras instâncias do cotidiano.

Paul Lafargue (2000) escreve seu manifesto *Direito à Preguiça*, em 1883, com a intenção de analisar as transformações do período referentes aos mecanismos de controle dos empregados e formas de intensificar o trabalho. O *Direito à Preguiça* não defende a falta total de trabalho, mas a reorganização desse tempo para que o proletariado também tenha direito ao que hoje entendemos como lazer. A escolha do termo se deu para ir de frente com os que colocavam o trabalho como uma glorificação central da vida, até mesmo como um ato cristão, desse modo o termo “preguiça” provocaria um dos pecados capitais. A idealização de trabalho é danosa, segundo o autor, o indivíduo ao se dedicar exclusivamente à atividade laboral não desenvolve outras habilidades, principalmente intelectuais.

Lafargue analisa que a exaltação do trabalho tinha reflexos na exploração, enquanto poucos privilegiados desfrutavam de empregados que fizessem atividades em seus lugares. As classes que detinham de mais poder além de se dedicarem ao ócio, com atividades para satisfazerem suas próprias vontades usufruíam de um precioso bem chamado tempo livre. O autor usa de seu escrito para alertar a classe trabalhadora da condição em que se encontra.

(...) o proletariado, a grande classe que engloba todos os produtores das nações civilizadas, a classe que, ao emancipar-se emancipará a humanidade do trabalho servil e fará do animal humano um ser livre, o proletariado traindo os seus instintos, esquecendo-se da sua missão histórica, deixou-se perverter pelo dogma do trabalho. Rude e terrível foi sua punição. Todas as misérias individuais e sociais mereceram da sua paixão pelo trabalho (LAFARGUE, 2000, p. 10).

Luciane Marcassa (2004) cita pelo *Dicionário Crítico do Lazer* (2004) que durante o século XIX ocorria um processo de urbanização e industrialização na Europa, tais anseios também desejados pelo Brasil foram acompanhados de uma ideia de “aburguesamento da sociedade”. Tal conjuntura configurou um maior anseio pelo ócio, ora, dispor de tempo fora do trabalho era observado como privilégio. Marcassa aponta que o movimento possibilitou mudanças nos estilos de vida, significados culturais e as relações de trabalho e diversão. No entanto, tais mudanças não se mostravam interessantes pelo lado comercial que diminuía a produção, bem como o consumo. “(...) desenvolveu-se um projeto de controle social que procurou banir as experiências não correspondentes à manutenção da

ordem e da disciplina necessários à lógica do trabalho no capitalismo nascente. É quando ao ócio são atribuídos valores como desordem, improdutividade, debilidade corporal e perda de tempo” (MARCASSA, 2004, p. 170).

O ócio se tornou indesejado à sociabilidade da família burguesa e à formação moral dos novos trabalhadores. O sujeito ocioso era julgado como vadio ou até mesmo criminoso. A ideia de ócio não conciliava com a maneira esperada para uma classe que executaria os vários tipos de trabalho possibilitando progressos para a sociedade, assim o ócio se tornou uma ameaça. Desse modo, foram observadas algumas estratégias de combate ao ócio de forma descontrolada, sem se saber exatamente como os trabalhadores passavam suas horas de descanso. “Esse é justamente o momento em que o ócio é substituído ou, pelo menos, incorporado e suprimido por um conjunto de novas atividades lúdicas e recreativas que passou a chamar, então, de lazer” (MARCASSA, 2004, p. 170). Assim, o ócio também é pensado pela esfera da racionalidade moderna e a lógica produtiva enfraquecendo o tempo livre por atividades controladas com caráter mercantil. Isso não significa que o lazer tenha perdido sua característica de ócio, mas experiências de lazer organizadas, contabilizadas e regradas por outras instituições expõem o indivíduo socialmente mostrando o que se faz no tempo livre.

Thorstein Veblen (1965) analisa a importância do ócio conspícuo na sociedade, em uma relação entre o mostrar e esconder seu lazer se torna fundamental no processo de usufruí-lo, o sujeito se encontra em uma posição superior enquanto o trabalho unicamente produtivo é marca de pobreza e sujeição. O ócio para o autor não está associado à indolência, mas ao afastamento de atividades menos nobres que o rebaixaria a uma condição inferior. “Na classe ociosa mais alta, o código de decoro é também, evidentemente, um código de status, mostrando mais claramente a sua incompatibilidade com todo o trabalho vulgarmente produtivo” (VEBLEN, 1965, p. 62). Logo, o ócio está relacionado ao status e distinção de poder.

Os que não podem usufruir do ócio conspícuo tendem a ser obrigados a produzir acima de suas vontades e fazem parte de uma massa que serve ao “seu senhor”, nas palavras do autor. No entanto, há ainda uma classe como que intermediária capaz de servir outro status, o de ócio vicário. O termo sugere uma espécie de “consumo conspícuo do serviço alheio” conforme Veblen, em que o

senhor possui um empregado especializado que o permite usufruir do conforto da classe ociosa. Aqueles que trabalham em ócio vicário vivem a emulação de aceitar os trabalhos valorizados pela classe ociosa em uma tentativa de adquirir um status superior comparado aos pares do mesmo grupo. Nesse sentido, ao observar um cenário em que os funcionários das empresas modernas possuem artifícios de descanso e lazer no trabalho, pode-se relacionar o empregado enquanto criado especializado com aparências de ócio conspícuo. Esse tipo de funcionário teria tal benefício por usar de um esforço intelectual, enquanto ocupações de ofício mecânico, braçal, entre outros, não receberiam tais recursos de lazer à disposição.

Consonante ao pensamento de Veblen, Domenico De Masi (2000) acredita que com a chegada da modernidade trabalhos repetitivos serão cada vez mais substituídos pela tecnologia das máquinas, o intelecto e a criatividade ganhariam uma supervalorização e o ócio criativo seria uma necessidade para o trabalhador desse século. O autor acredita que a sociedade não se fundamenta mais no trabalho, mas é durante o tempo livre visto que a criatividade é um dos principais diferenciadores entre os indivíduos. O estudo e o lazer são importantes nesse sentido, estimulam a produção de ideias e é através do tempo disponível que a criatividade conseguiria se manifestar. Além disso, o clima no ambiente de trabalho deveria seguir por uma atmosfera que mistura entusiasmo e liderança carismática. “(...) é necessária uma liderança carismática que saiba guiar o grupo na direção de metas compartilhadas por todos os integrantes, num clima de entusiasmo e de jogo” (DE MASI, 2000, p. 289). Segundo o autor, as máquinas não poderão substituir o indivíduo nas atividades intelectuais, criativas e emocionais, dessa forma as áreas voltadas para conhecimentos como científico ou artístico não deixaram de atuar na profissão. De Masi afirma que o ócio é positivo na sociedade contemporânea:

(...) o ócio é necessário à produção de ideias e as ideias são necessárias ao desenvolvimento da sociedade. Do mesmo modo que dedicamos tanto tempo e tanta atenção para educar os jovens para trabalhar, precisamos dedicar as mesmas coisas e em igual medida para educá-los ao ócio. Existe um ócio dissipador, alienante, que faz com que nos sintamos vazios, inúteis, nos faz afundar no tédio e nos subestimar. Existe um ócio criativo, no qual a mente é muito ativa, que faz com que nos sintamos livres, fecundos, felizes e em crescimento (DE MASI, 2000, p. 235).

Uma das principais referências para os estudos do lazer no Brasil, Joffre Dumazedier (2008), apresenta sua pesquisa na década de 1970, após observar na

França uma mudança na configuração do trabalho nas décadas de 1950 e 1960. O autor francês define em seus estudos quatro períodos da vida como lazer: o lazer do fim do dia, fim de semana, o de fim de ano (férias) e o de fim de vida (aposentadoria). Dumazedier analisa um conjunto relativamente estruturado em que atividades como fazeres físicos, práticos, artísticos, intelectuais, sociais, dentro dos limites de condicionamento econômico-social, político e cultural de cada sociedade, para ele seriam esses os principais aspectos para o entendimento de lazer. Certamente há outras linhas de pensamento, autores da sociologia que discordam da categorização por compreenderem o lazer como uma alienação de quais seriam as necessidades do indivíduo, pois este estaria manipulado pelo capitalismo. Dumazedier não contraria a ideia dos autores de que tal conjuntura limita a criatividade e autenticidade do indivíduo, no entanto, enfatiza que a situação econômica também seria determinante para os anseios de cada um e, desse modo, a homogeneidade capitalista não estaria ao alcance de todos.

O autor afirma que o lazer não é uma categoria definida de comportamento social, todo comportamento pode se tornar um lazer e que poderia ser implementada em qualquer atividade, inclusive o trabalho. Ele também pode ser compreendido como estilo de vida com modelos que podem melhorar a qualidade de vida, perspectiva mais consonante aos estudos de psicologia, segundo o autor. Para Dumazedier o lazer ficaria desassociado dos mais diversos tipos de responsabilidade, a compreensão iria para além do trabalho, mas também nas responsabilidades doméstico-familiares, sócio-espirituais e sociopolíticas. Caso houvesse qualquer tipo de interferência de tais fins, Dumazedier compreenderia o conceito como “tempo livre” no lugar de lazer, pois há uma intenção que não tem o indivíduo exclusivamente como fim, ainda que a atividade traga satisfação. “O indivíduo se libera a seu gosto da fadiga descansando, do tédio divertindo-se, da especialização funcional desenvolvendo de maneira interessada as capacidades de seu corpo ou de seu espírito, (...) um novo valor social da pessoa que se traduz por um novo direito social, o direito dela dispor de um tempo cuja finalidade é, antes, a autossatisfação” (DUMAZEDIER, 2008, p. 92).

O autor discorre também sobre os “caracteres” do lazer, especificidades do lazer que estariam ligadas entre si. Nesse sentido, haveria duas propriedades “negativas”, que se definem em relação às obrigações das instituições sociais; e

duas positivas relacionadas às necessidades da personalidade. Começamos pelo “caráter liberatório” em que o autor explica o lazer como livre de obrigações institucionais, tais como profissionais, familiares, socioespirituais e sociopolíticas e quando a atividade do lazer se torna obrigação profissional também perde seu caráter de lazer. Prosseguindo com as ideias do autor o lazer possuiria “caráter desinteressado”, não tem a intenção de lucro profissional, utilitário, ideológico, material, social e político. Ou seja, lazeses como o jogo, a atividade física, artística, intelectual e ou social não devem ser encaradas como lazer se não estiverem baseados pela falta de recompensa. Nesse caso seria um “semilazer”, uma atividade mista de lazer e obrigação institucional. Há também o “caráter hedonístico”, em que é guiado pelo estado de satisfação, Dumazedier enfatiza o termo “estado de satisfação”, pois palavras como felicidade, prazer ou alegria são menos carregadas de conotações incontroladas. Isso porque são expressões que não se reduzem exclusivamente ao lazer, há outras formas de encontrar tais sentimentos em momentos de obrigação. A busca pelo “estado de satisfação” é uma característica fundamental do lazer. Por fim, o lazer possui o “caráter pessoal”, uma necessidade ligada às virtudes desinteressadas do indivíduo, possibilita a liberação da fadiga física ou nervosa, do tédio, dos estereótipos. O autor afirma que a forma de lazer “mais completa” é aquela que pelo menos atende a três dos quatro caracteres.

Em meados dos anos 1960 já era possível encontrar diversas pesquisas e ensaios sobre a tendência entre a relação de lazer e trabalho buscando principalmente duas perspectivas: do lazer com independência relativa ao trabalho – ou seja, o lazer como compensação pelo trabalho degradante – e a segunda observando a dependência do lazer em relação ao trabalho – uma perspectiva que reconhece no lazer uma possibilidade de trabalho, uma ressignificação das tarefas. Dumazedier também apresenta algumas possibilidades para a classificação das atividades de lazer e evidencia três propriedades formais e 11 características principais, além de pontos de vista de outros autores que usam sistemas, estruturas e centros de interesse ao categorizar o lazer. A ideia de lazer atrelada ao trabalho seria uma alternativa para atender os caminhos que o futuro apontava. Contudo, é importante ressaltar que a concepção já teria dado seus primeiros sinais no Brasil ainda no começo do século XX, a associação de empresas dedicadas às práticas de esporte e acesso a clubes recreativos já era uma realidade, principalmente pelas

estatais<sup>26</sup>. Sob tal prisma, é possível elencar uma discussão acerca da criação de órgãos como o SESC e o SESI dentre outros direitos adquiridos pelos sindicatos no país, no entanto, a discussão dessa pesquisa seguirá em direção às representações do lazer em ambientes de trabalho já do século XXI. A pesquisadora Maria de Fatima Aguiar (2000) analisa que nesse cenário as empresas se esforçam para entender a complexidade da natureza do funcionário, considerando aspectos que tocam desde a valorização da cultura local até como a família do empregado olha para a organização. Aguiar elucida que:

Os fatores intervenientes no aumento da produtividade estão presentes no estudo da organização do trabalho desde o início do século, mas só a partir da década de 70, os indicadores referentes às necessidades e aspirações humanas ganham maior relevância diante do desafio da produtividade das organizações, em busca de competitividade, incluindo-se, agora na avaliação da produtividade, a responsabilidade social da empresa. Este fato sugere uma mudança na administração superior das organizações, orientada pela compreensão da qualidade de vida no trabalho, como um aspecto tão importante quanto a modernização tecnológica (AGUIAR, 2000, p.112).

Na década de 1970 já se analisava a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), conceito que, entre outros interesses, observa a produtividade do funcionário frente ao seu nível de satisfação. Diante de resultados que traçavam a íntima relação entre os dois pontos, satisfação e produção, a década seguinte apresentou um mercado de trabalho mais preocupado com o que o empregado pensava dentro e fora da empresa. Assim, o bem-estar do funcionário necessitava de um embasamento para colocar em prática ações que os satisfizessem. A cultura organizacional nesse instante se firmaria ainda mais como uma necessidade corporativa.

A querela que opõe os que preveem um lazer cada vez mais separado do trabalho (nomadismo dos fins de semana, das férias, etc.) e as que, ao contrário, o veem cada vez mais misturado ao trabalho (pausa-café, mesa de pingue-pongue entre as séries industriais, etc.) parece-nos ela própria ultrapassada. (...) Cada vez mais, especialmente nas novas gerações, nota-se uma desafeição crescente por certas formas de trabalho secundário (indústria) ou terciário (administração). É difícil avaliar o total de jovens que, após os estudos, vivem em estado de inatividade ou de semi-inatividade, semi-desocupação, recusando aceitar no trabalho um modo de vida diferente do lazer (DUMAZEDIER, 2008, p. 149).

---

<sup>26</sup> Decreto Lei 3199, em 1941, que elegeu o termo classista para os clubes esportivos e de lazer nas empresas.

José Machado Pais (1993) acredita que a cultura juvenil é em sua essência uma cultura de lazer. As práticas de sociabilidade, em sua maioria, estão inseridas em uma atividade compartilhada por outros que se identificam como parte de um grupo com gostos semelhantes. É através da cultura de lazer que o jovem consegue encontrar seu grupo, sua identidade e participar de uma sociabilização que possui regras e modos de ser. O lazer não tem por característica segregar tais grupos, sua referência se dá pela união dos iguais e, por vezes, de outros grupos. As práticas seriam exclusividades eminentes da “fase da vida”, ou ainda, seriam vistas como marginais uma vez que estão na periferia de um sistema normativo maior, referente às culturas dos adultos. Pais apresenta o que chama de método de paginação, em que os jovens conseguem produzir diariamente suas próprias normas e expressões contrariando uma ideia de cultura à margem. Por meio da sua pesquisa, Pais aponta que as práticas culturais desenvolvidas no domínio do lazer são diferentes em suas maneiras, estão na base das culturas juvenis, elas variam de acordo com o contexto em que se encontram e as características sociais do ambiente a ser analisado. A cultura de lazer observada pelo autor conclui que diferentes práticas de lazer estão no radar de interesses dos jovens e que a constituição, instituição e legitimação dessas práticas variam de acordo com o contexto social. E ainda, o tempo de lazer cria uma “cimentação” que liga redes de convivialidade endoclassista e sociabilidades juvenis que normalmente criam rupturas com o universo adulto.

A cultura juvenil é também uma cultura do lazer por motivos de ordem prática e ideológica, segundo Pais. Prática, pois a cultura do lazer não perde seu sentido pela cultura juvenil e sua participação parece ser mais integrativa. Já pelo viés ideológico através do *mainstream* notoriamente a juventude é consumidora de grande parte de experiências de lazer como ouvir música, entre outros. No entanto, o autor defende que facilmente são encontradas situações em que percebemos a juventude como heterogênea e sua diversidade fica visível inclusive no lazer. Ele afirma “(...) que os jovens não participam no mesmo tipo de práticas sociais e culturais; que vivem de forma diferente; que diferentes práticas de lazer estão na base de diferentes culturas juvenis, e vice-versa (...)” (PAIS, 1993, p. 189). Seria durante do momento de “não fazer nada” – não produzir – que os jovens desenvolveriam formas de participação social e construiriam uma fachada grupal. Assim, possuiriam distinção cultural e identitária que muitas vezes são taxadas com

estereótipos – como os próprios “*Millennials*”. Ainda que grupal o conjunto é diversificado de identidades as quais se encontram associadas a comportamentos, imagens e estilos de vida que apresentam diferenciação de status diante de outros jovens. Esse estilo de vida juvenil é construído pela produção de modos, linguagens, objetos, lazeres, etc.

O jovem se adapta de forma criativa a novos “habitats”, mas também seria por meio das condições impostas pelos “habitats” que a presença do jovem se manteria. Ainda que sem equipamentos de lazer induzindo que ele busque por outro lugar eles delimitam os espaços através das práticas cotidianas criando referências simbólicas, experimentando sua identidade em grupo, locais que se tornam “polos de referência” e também “polos de diferenciação”. As sociabilidades juvenis apresentam características de exclusividade, segundo Pais, existem fronteiras sociais e de classe. E, as práticas de lazer são também produtoras de normas tipicamente juvenis. Ao aproximar a ideia do objeto desse estudo, é compreensível que as práticas de lazer no ambiente de trabalho proporcionem mais do que o divertimento implícito, mas ofereçam oportunidades de trocas e afirmação de um estilo de vida, modo de enxergar o mundo e, claro, o próprio trabalho. Para Pais a ideia de cultura de lazer envolve a quebra da rotina, desse modo o lazer relaciona algo desejado – a quebra da rotina – com o trabalho, algo que faria parte das obrigações.

Para Ana Karina Brenner, Juarez Dayrell e Paulo Carrano (2005) é pelo tempo livre e lazeres que os jovens constroem suas próprias expressões culturais, ritos, simbologias e modos de ser que os diferem do denominado mundo adulto. E é pela falta de controle de adultos que culturas juvenis mostraram na História revoluções, resistências e atos de enfrentamento. “É preciso considerar o lazer como tempo sociológico ao qual a liberdade de escolha é elemento preponderante e que se constitui, na fase da juventude, como campo potencial de construção de identidades, descoberta de potencialidades humanas e exercício de inserção efetiva nas relações sociais”, e continua “ (...) o tempo das culturas juvenis, em particular, seriam em ‘essência’ momentos de fruição de divertimentos, prazeres e distância relativa do mundo do trabalho, este último característica principal do mundo adulto” (BRENNER; etal, 2005, p. 176). Em pesquisa realizada com jovens brasileiros os autores reafirmaram a ideia de que a juventude não pode ser vista

como homogênea, a diversidade de condições de vivência é latente ao aproximar a pesquisa aos processos sociais existentes na cultura brasileira. E também, pela diferença socioeconômica o jovem poderá ter possibilidades de acesso, experimentação, consumo e criação de lazer. Pelas suas próprias normas e ritos a juventude pode elaborar suas subjetividades, reafirmar características da própria cultura e se distanciar de traços do mundo adulto. Pela história da juventude há uma tendência de encontrar nas representações sociais lastros de marginalidade e observar o lazer como negativo, improdutivo.

Ainda sob a discussão, é notório lembrar que a noção de lazer juvenil já é algo que logra atenção dos adultos há décadas, a vadiagem e falta de controle dos lazeres juvenis, eram consideradas por autoridades em quase todo mundo como algo perigoso, e claro, improdutivo. Assim, a Primeira e Segunda Guerra Mundial foram apoiadas em massa pela juventude chamada a prestar sua vitalidade pela pátria. Em especial a Segunda Guerra Mundial encontrou na energia juvenil um caminho para discursos que enalteciam a fase da vida, assim como outros atributos de interesses da guerra<sup>27</sup>. Até a atualidade, o ócio juvenil evidentemente não é interessante para uma sociedade em que a produção é vista como uma necessidade de sobrevivência, e mais, de classificação social.

A associação do panorama da cultura organizacional e diversidade em processos de trabalho mais dinâmicos no começo do século XXI apresentou ao mundo milhares de empresas com uma proposta moderna e atraente para se trabalhar. Noções de lazer passaram a fazer parte da empresa também atrás de suas paredes, interpretações de trabalho pautadas na meritocracia conduziram funcionários a estimularem ao máximo suas habilidades e criatividade. Dessa forma, o ócio tem sido adotado por muitas empresas que acreditam em um ambiente mais descontraído com pausas para opções de lazer, resultando em engajamento dos funcionários e oxigenando suas rotinas para um rendimento ainda melhor.

As opções que permitem ao funcionário uma pausa para descanso podem ir desde ambientes antiestresse e relaxantes (Figura 1) a jogos, esportes (Figura 2 e Figura 3), entre outros. A depender do quanto a empresa incorpora o conceito, a

---

<sup>27</sup> Cf. SAVAGE, J. A criação da juventude: como o conceito de *teenage* revolucionou o século XX. Rio de Janeiro: Rocco, 2009.

tendência pode expandir para a disposição visual também dentro dos escritórios com mesas decoradas, salas de reunião descontraídas ou ao ar livre. *Puffs* coloridos (Figura 4), mensagens positivas espalhadas pelas paredes ou até mesmo um tobogã que acaba em uma piscina de bolinhas, a paisagem oscila entre lazer e trabalho (Figura 5).

Figura 1 - Escritórios Google



Fonte: Tecmundo <sup>28</sup>

<sup>28</sup> Tecmundo. Disponível em <https://www.tecmundo.com.br/internet/119206-fotos-incriveis-escritorios-google.htm>. Data de acesso: 19/12/2021

Figura 2 - Escritórios Google

Fonte: Tecmundo<sup>29</sup>

Figura 3 - Escritórios Google

Fonte: Tecmundo<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Tecmundo, et. seq.

<sup>30</sup> Tecmundo, et. seq.

Figura 4 - Escritórios Google



Fonte: Tecmundo<sup>31</sup>

No entanto, ainda que as possibilidades de lazer sejam explícitas pelo espaço laboral ele deve ser tratado pela sua finalidade fundamental: trabalhar. De Masi afirma que a ética não deve ser desprezada, no entanto, o pensamento utilitarista deveria dar espaço a um princípio baseado na solidariedade e estímulos criativos. A compreensão de trabalho deveria ser não como uma obrigação, mas como um prazer criativo e estimulante, segundo o autor. O ambiente descrito é a ponta de uma estrutura que ainda pode convidar o funcionário a participar de programas para além das horas de trabalho como voluntariado, equipe de esporte, coral, etc. Esses aspectos desejam despertar no empregado envolvimento e orgulho de “fazer parte”, ou ainda instigar o desejo de quem não participa do universo criado.

---

<sup>31</sup> Tecmundo, et. seq.

Figura 5 - Escritórios Google



Fonte: Tecmundo<sup>32</sup>

Tais concepções não seriam absorvidas repentinamente, por isso, ensinar aos jovens como “reprojetarem” suas vidas possibilitaria um novo olhar sobre sua existência. Isso porque no século XXI se vive mais e melhor comparado aos séculos anteriores e a expectativa média de tempo de vida, por isso o olhar categórico de uma única escolha para o resto da vida não faria mais sentido. Ainda sobre o ócio criativo, o autor defende que seria através de atividades de lazer ou relaxamento que se combateriam o tédio e nutririam a criatividade, novas abordagens e respostas sairiam dessa experiência.

### 3.5 .

#### Os “*Millennials*” e as empresas

José Machado Pais (2017) afirma ser a profissionalização da criatividade uma forma particular de criar expectativa sobre as competências do jovem, assim como sua agilidade mental e bom histórico acadêmico. O autor lembra que mesmo com todas as habilidades há uma parcela de jovens formados que não se

---

<sup>32</sup> Tecmundo, et. seq.

encontram empregados e os processos seletivos e entrevistas buscam um perfil delimitado que faz com que os candidatos se enxerguem homogêneos. Em um levantamento realizado em 2017, foi apontada na dissertação de mestrado que os livros disponíveis em português sobre a geração Y – ou seja, os “*Millennials*” – são em sua grande maioria com títulos relacionados ao mercado de trabalho. De um modo geral, a bibliografia disponível nas livrarias estava interessada essencialmente em entender como lidar com o jovem dentro das instituições. Em 2020 o levantamento dos títulos foi novamente realizado com resultado similar ao de 2017 com o adendo de algumas publicações recentes da mesma temática<sup>33</sup>.

Mais do que entender como a juventude se comporta no trabalho, vale analisar como as implicações da modernidade influenciaram tais pensamentos e subjetividades. Um dos motivos para a quantidade de escritos sobre os “*Millennials*” no ambiente laboral poderia ser explicado pela necessidade de controle administrativo. Segundo Torres (2019) para as organizações alcançarem sucesso precisam administrar seu “capital humano” com engajamento e aproveitando o melhor do seu talento, a fim de alcançar vantagem competitiva frente aos concorrentes. “O capital humano afigura-se como um fator de extremo interesse para as organizações pela vantagem competitiva que lhe está inerente, numa economia baseada no conhecimento, nas novas tecnologias e no crescente investimento em departamentos de recursos humanos e de investigação e desenvolvimento (TORRES, 2019, p. 29). Desse modo, a presença cada vez mais recorrente dos “*Millennials*” nas empresas deveria ser vista com mais atenção a fim de que as práticas no cotidiano do espaço laboral sejam satisfatórias para todas as gerações que trabalham juntas. Como citado, os “xis” – especialmente os *yuppies* – possuem algumas características bem diferentes dos “*Millennials*”, essencialmente no que se refere ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Tal

---

<sup>33</sup> Alguns dos títulos encontrados com mais frequência:

- *A Geração Y no Trabalho*, de Nicole Lipkin e April Perrymore;
- *LYdereZ: O exercício da liderança para conectar gerações*, de Pedro Salomão;
- *Gerações X e Y e Seus Perfis Motivacionais*, de Paulo Vitor Codeço;
- *Geração Y: o Nascimento de Uma Nova Versão de Líderes, Cicatrizes - Os desafios de amadurecer no século 21 e Geração Y - Ser Potencial ou Ser Talento? Faça por Merecer*, todos de Sidnei Oliveira;
- *O Y da Questão*, de Lynne Lancaster e David Stillman;
- *A Gestão da Geração Y nas Organizações*, de Viviane Formosinho Castello Branco.

assunto já vem ganhando destaque no meio empresarial justamente por se perceberem danos aos funcionários que não possuíam qualidade de vida. O “*work-life balance*” já pode ser observado em estudos a partir dos anos 1960, ganhando ainda mais foco nos anos 1980. Observar as trocas entre as gerações, a forma de trabalhar individualmente e o cumprimento das regras empresariais seriam necessidades para o bom funcionamento da organização.

A transição que se inicia com a entrada no mercado de trabalho é complexa, o jovem passa por corredores como desemprego, ansiedade, instabilidade financeira, entre outros caminhos. Por isso, a mudança de status para a vida adulta tem ocorrido cada vez mais tarde, entre buscas de maior especialização e oportunidades de emprego. A autora aponta que as organizações têm aplicado práticas que permitem um envolvimento mais profundo com os “*Millennials*”. Eles buscam por melhores oportunidades e experiências, desejam uma cultura organizacional que seja flexível em relação às regras, prezam pela qualidade de vida pessoal e profissional e se engajam ao sentir no seu trabalho um significado maior do que apenas lucrar financeiramente. “Atualmente já existem várias organizações que adotam este tipo de políticas como uma forma de retenção de ativos, financiando na totalidade ou parcialmente um curso que tenha relevância para o desempenho da função, estimulando as capacidades do colaborador e a sua satisfação em relação à organização (TORRES, 2019, p. 11). Assim, empresas têm se preocupado em como os “*Millennials*” se comportarão em um novo cargo de chefia uma vez que valorizam outros aspectos comparados à geração anterior. Reafirmando, não é possível delimitar que uma única geração tenha estritamente os mesmos comportamentos, sobre tal afirmação o estudo anterior a este, a dissertação de mestrado, aprofundou as evidências. No entanto, as características da geração “*Millennials*” podem ser analisadas pela recorrência de semelhanças, deixando claro que não deve ser vista como única resposta.

O trabalho é visto como um meio para se manter financeiramente e, se possível, levar um estilo de vida. Para Torres, a grande maioria empregada atualmente são os “*baby boomers*”, os “*xis*” e os “*Millennials*”, tendo poucos jovens da geração Z já estagiando. O grande desafio seria colocar pontos de vista diferentes em harmonia dentro de qualquer instituição. Por este prisma, Freeman

(2018) acredita que ao ter consciência das especificidades de cada geração a maneira de administrar empresas englobará pontos primordiais de modo que haja uma vantagem competitiva frente a outras ofertas de emprego. “Se soubermos o que a geração do milênio valoriza e sabemos que eles buscarão esses valores onde atuam, podemos alavancar os valores a nosso favor” (Freeman, 2018, p.37)<sup>34</sup>. Assim, desenvolveriam o melhor cenário e usariam informações acerca das características geracionais a favor da empresa. Segundo Freeman, a atratividade organizacional é essencial para convidar profissionais qualificados, essa seria a chave para a sua sobrevivência a longo prazo. Os valores também precisariam estar intrínsecos no cotidiano laboral, pois as iniciativas da organização deverão atender ao anunciado. Em pesquisa, Freeman pontua que os principais valores para os “*Millennials*” no trabalho são: equilíbrio da vida profissional, confiança e integridade, a boa relação entre empregados, auto identificação, padrões éticos correspondentes, desenvolvimento pessoal e contribuição para a sociedade. Nota-se que outras necessidades também são mencionadas, além da compensação financeira, ou seja, há muito mais na balança do que o salário e benefícios de RH.

Para o autor, há também outro interessante indício de que a comunicação da empresa com os candidatos é relevante para os resultados por meio da “teoria da sinalização”. A ideia consiste na afirmação de valores organizacionais de modo que quando um potencial funcionário está analisando as empresas para as quais poderia trabalhar buscará indícios como cultura empresarial e ambiente laboral. Esses sinais têm efeitos diferentes no futuro funcionário como o orgulho antecipado e o despertar de um desejo ainda maior de fazer parte da organização. Freeman afirma que apenas mostrar os valores não cativa os “*Millennials*”, “O objetivo é mostrar aos jovens do país que a empresa vai além de seus concorrentes em termos de cuidado com a sociedade. Além desse movimento da mídia, as empresas devem enviar trabalhadores para alta escolas e universidades de todo o país para informar a geração Millennials sobre seus projetos”<sup>35</sup> (Freeman, 2018, p.41). Torres acredita

---

<sup>34</sup> “If we know what millennials value and we know that they will seek those values where they work, we can leverage the values in our favor” (Freeman, 2018, p.37).

<sup>35</sup> Tradução livre:(...) *the objective is to show young people around the country that the company goes above and beyond its competitors in terms of caring for society. In addition to this media movement, the companies should send workers to high schools and universities around the country to inform millennials about their projects* (Freeman, 2018, p.41).

que a captação e retenção dos “*Millennials*” deve vir por meio de uma série de combinações que coloquem a organização como um lugar desejado por essa geração. Entender como e o que os “*Millennials*” preconizam é crucial para criação da comunicação. *E-mails* longos e carregados de informação são recebidos como “cansativos”, a geração seria visual e seguir por mensagens criativas e diretas é uma boa solução para muitos deles. “O desafio da comunicação no contexto laboral com as diferentes gerações é premente nos dias de hoje: se por um lado os Millennials preferem uma comunicação mais aberta e informal, as gerações mais antigas podem ter preferência por uma comunicação mais tradicional e formal” (TORRES, 2019, p. 17).

A harmonia entre as diferentes significações dentro de uma empresa faz com que a autora discorra sobre a ideia de “salário emocional”. Para ela, a quantidade de esforços para criar um ambiente de trabalho engajado faz dos gestores responsáveis que podem ir desde um reconhecimento verbal a oportunidades dentro da organização. O salário emocional incentiva e motiva os funcionários, o reconhecimento pessoal e profissional prende-o emocionalmente ao emprego, assim como a cultura organizacional e compromisso mútuo (TORRES, 2019). Os “*Millennials*” teriam a necessidade de feedbacks constantes, trocas e auxílio de meios tecnológicos que também os deixem animados. E ainda, pelo maior nível de escolaridade, eles desenvolveriam mais seu lado social e emocional, o que os ajudariam na capacidade de aprendizagem e enriquecimento cultural. De Masi chama os jovens hodiernos de digitais, eles seriam sensíveis a questões como desenvolvimento sustentável e a tolerância étnica e religiosa. Muitos desses jovens estariam desempregados, ainda que com uma educação escolar exemplar, mas encontrariam opções alternativas para darem seguimento às ideias e projetos. Em entrevista, José Machado Pais (2017) reitera tal afirmação, para ele os jovens de hoje são mais qualificados que gerações anteriores. Com mais informação eles têm ainda mais condições de serem protagonistas de mudanças sociais e projetos pessoais. Eles possuem facilidade de adaptação a uma sociedade em transformação, segundo Pais, exercem capacidades em seus empregos que muitas vezes não são relacionadas ao curso de formação. O autor acredita que a juventude passa por uma troca de valores e a materialidade e consumo são colocados de lado diante de valores sociais, esses jovens viveriam em um momento “pós-materialista”. “Hoje

seria impensável podermos viver sem as novas tecnologias de informação e comunicação. Portanto, há diferentes usos. Embora existam discursos moralistas dizendo que é um perigo, e pode mesmo ser, não é, necessariamente, um perigo inevitável”<sup>36</sup> (PAIS, 2021).

Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte, Ana Heloisa da Costa Lemos e Mila Desouzart de Aquino Viana (2012) entendem que a geração “*Millennials*” cria uma relação com a sociedade que ora mostra suas particularidades frente ao mundo e ora apresenta antigos desejos, já levantados pelas gerações antecessoras. Entre novidades e permanências, as autoras identificaram dois pontos fundamentais no que tange ao trabalho: características como expectativas por crescimento profissional aproximam os “*Millennials*” de gerações anteriores, ainda que com perspectivas diferentes, a juventude hodierna também tem o intuito de atingir um lugar profissional que lhe permita exercer funções de grande responsabilidade; no entanto, o que os diferenciaria seriam as condições que viriam junto com tal poder. Nesse sentido as autoras citam algumas tendências como o autogerenciamento de carreira, empregos que utilizam equipes móveis e contratam por projeto, entre outros. “(...) os jovens entrevistados parecem realmente associar prazer e realização ao trabalho, talvez por isso, tendam a idealizar as características, as condições e as relações de trabalho futuros. Anseiam não só por satisfação, mas também por estímulos frequentes das empresas, rejeitando tarefas rotineiras e ansiando por novos desafios” (CAVAZOTTE, F.; Lemos, A H C; VIANA, M. D. A., 2012, p. 174). Elas enfatizam que as expectativas vistas durante o processo de pesquisa tinham caráter pouco realista em relação ao o que os jovens profissionais citam sobre o trabalho, seus pontos de vista, nesse sentido podem exigir das empresas respostas que acomodem seus desejos.

---

<sup>36</sup> Site GZH. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/pioneiro/cultura-e-lazer/noticia/2017/05/os-jovens-vivem-aflitos-diz-o-pesquisador-jose-machado-pais-9793268.html>. Data de acesso: 22/01/2021

### 3.6 .

#### **Síntese do capítulo**

Nesse capítulo analisamos, em um primeiro momento, a juventude e sua ligação com o trabalho enquanto rito. Além disso, as possibilidades da transformação que vão adiante de questões da puberdade, como a tomada de um compromisso profissional. O capítulo sugeriu um recorte de tempo complexo, a segunda metade do século XX. Nesse espaço temporal o mundo supera a Segunda Guerra e luta pequenas batalhas particulares de cada década como crises políticas e econômicas. O subcapítulo certamente não esgotou todas as possibilidades do período, mas abriu um vasto leque de influências que fizeram parte da experiência de ser jovem nesses anos.

Este capítulo levantou questões fundamentais para que chegássemos mais próximos do objeto de estudo sem antes não deixar de iluminar reflexões essenciais acerca dos estudos do lazer e ócio. Através desse ponto, também foi apresentado o cenário hodierno em que a juventude esbarra frequentemente com propostas de um trabalho que passa pelo lazer, recreação, hobby, entre outros tipos de nomenclatura. Para diversos pesquisadores os conceitos de trabalho e o lazer são essencialmente opostos uma vez que o primeiro é visto como obrigação e a segundo como liberdade. No entanto, a disseminação da imagem de trabalho divertido está cada dia mais presente em representações modernas aguçando especialmente o imaginário juvenil.

A tendência tem o intuito de tirar o “ar” de seriedade da empresa e convidar o indivíduo a participar de um “time” composto de valores e experiências. Pelo prisma das empresas, poderia ser uma maneira de atrair o jovem para que ele possa exercer suas atividades – produzir – mais satisfeito no trabalho, além também de diminuir a rotatividade de empregados. Já pelo olhar dos jovens, trabalhar em uma empresa “descolada” é motivo de orgulho e entusiasmo. A entrega do capítulo finaliza com a certeza de que tantas outras vertentes relacionadas à juventude e ao trabalho poderiam ser aqui apontadas para que pudéssemos ampliar ainda mais a análise.

## 4.

### **Mudanças nas empresas de tecnologia: a chegada da internet e as experiências advindas do Google**

O objetivo desse capítulo será apresentar o cenário do final do século XX em relação à indústria da tecnologia, uma vez que a empresa a ser analisada faz parte do setor. Certamente a temática suporta caminhos como a evolução da Ciência da Computação, Engenharia de Sistemas de Comunicação ou Telecomunicações, no entanto, o intuito será apontar um breve panorama dessas empresas direcionando a discussão para o campo da Comunicação. Desse modo, o capítulo conduzirá uma breve contextualização do panorama das empresas de tecnologia apreendendo sua relevância mundial. Após compreender o cenário, o leitor perceberá como a empresa Google foi inserida na indústria e quais foram as implicações de suas inovações. Por fim, o capítulo encerrará sua discussão apresentando os “*googlers*”, assim como são chamados os funcionários da empresa.

O Google é uma das principais corporações que utiliza a prática do lazer e se orgulha de ser a precursora do modo de trabalho, em seu site afirma que ainda em 1998 “(...) computadores velhos, uma mesa de pingue-pongue e um tapete azul brilhante compunham o cenário daqueles primeiros dias, noites e madrugadas. A tradição de manter tudo bem colorido continua até hoje” (GOOGLE, 2020). Este estudo passará mais a fundo sobre o universo desenhado pela empresa que se tornou referência mundial no que tange à trabalho associado ao lazer.

#### 4.1.

##### **Nasce o Google, uma novidade que mudaria o mundo**

Larry Page e Sergey Brin se conheceram em 1995, antes de entrar para o doutorado na Universidade de Stanford, EUA. Page participou de um programa para alunos ingressantes que tinha Sergey Brin como guia em um tour por San Francisco. No primeiro contato entre os dois já teria ocorrido um clima de provocação argumentativa, o que daria indícios de uma amizade que se fortaleceria pela personalidade pioneira de ambos. Sergey Brin chegou a Stanford aos dezenove

anos, depois de estudar três anos na Universidade de Maryland. E se por um lado Brin foi um dos alunos mais novos a entrar para o programa de PhD de Stanford, por outro ele se destacava pelo jeito descontraído, usando patins e praticando exercícios como natação e trapézio (LEVY, 2012).

Foi essencialmente no grupo de estudos dos alunos de pós-graduação da Universidade de Stanford que o trabalho de Page e Brin de fato começou a tomar proporções mais profundas. Page buscava um tema para sua tese de doutorado, estava interessado pela matemática da internet, vendo que os links das páginas formavam um emaranhado de estruturas que se cruzavam. Brin tinha, a princípio, um maior interesse em mineração de dados, mas foi uma ideia apresentada por Brin e pelo orientador de Page, Terry Winograd, que nasceu o *insight* de criar um sistema de classificação para que os usuários de sites pudessem fazer anotações e comentários. Assim, a busca pelos algoritmos que pudessem realizar as classificações e selecionar quais comentários eram mais interessantes e confiáveis para ranquear acima dos demais era o grande desafio. A partir daí a ideia de usar os links parecia a mais razoável para o impasse, assim como na Academia, as referências que eram mais citadas, provavelmente eram as mais recorrentes entre os usuários.

Dentre os avanços a dupla criou o Backrub que organizava os sites e seus links, dentre outras informações disponíveis na internet. Depois do primeiro passo, a dupla enfim chegou ao intuito de organizar a página conforme a relevância, nasceu assim o Pagerank: algoritmo que criava uma lista dos sites mais importantes para os usuários. Esse seria o grande diferencial frente aos buscadores já existentes, a relevância da página associada a organização do layout davam um aspecto mais assertivo de qual link clicar. Eles desenvolveram uma página inicial do buscador que encontrava milhares de conexões de forma mais inteligente e mais clara. Para criar o sistema de busca Page e Brin usavam computadores da própria universidade, no entanto, ainda não eram o suficiente. Gastaram com cartões de crédito para investir em compras necessárias para a adequação da máquina e buscaram formas de financiar o equipamento básico para rodar o buscador. Larry Page percebeu que ficaria mais barato se ele comprasse os discos individuais sem os cases, montando sua própria máquina com mais capacidade de armazenagem. Para proteger e envolver a máquina, já que as compras eram sem cases, eles envolveram a invenção

com blocos de Legos<sup>37</sup>, uma estrutura que além de mais econômica demonstraria o espírito da dupla.

Em 1997, o domínio Google foi registrado inspirado na palavra Googol, um termo matemático que representa o número 1 elevado a centésima potência e que já seria uma referência então para o número de links que o buscador poderia entregar.

Em uma noite, usando um novo programa de gráfico de código aberto chamado GIMP, Sergey criou a home page, escrevendo o novo nome da empresa em cores diferentes, criando um logo que parecia ter sido feito usando blocos de letras e transmitindo uma sensação de extravagância agradável. Sergey colocou um ponto de exclamação após o nome, assim como acontecia no Yahoo, outra empresa fundada por dois ex-alunos do doutorado em Stanford. (...) A página tinha uma caixa para o usuário digitar sua pesquisa e dois botões, um de busca e outro chamado “Estou com sorte”, um assustador golpe de confiança implicando que, diferentemente dos concorrentes, o Google era capaz de resolver seu pedido logo na primeira tentativa (LEVY, 2012, p. 34).

A dupla precisava de investimento naquele momento e encontrou em Andy Bechtolsheim sua primeira porta aberta. Brin enviou um e-mail para Bechtolsheim que rapidamente respondeu convidando-os a comparecer na casa de Dave Cheriton na manhã seguinte. Bechtolsheim ofereceu um cheque de 100 mil dólares que ficou no quarto de Page por um mês pois eles ainda não tinham uma conta para depositar. Logo depois, o próprio Dave Cheriton além de Ram Shriram e Jeff Bezo entraram no investimento do buscador. Com investimentos superiores a um milhão de dólares Page e Brin poderiam alçar voos maiores.

Em 1998 a empresa foi fundada na Califórnia em uma garagem alugada com uma mesa de ping-pong e uma impressora, outros quartos da casa também eram alugados como escritórios, porém uma vez na semana a equipe fazia questão de trabalhar na garagem para não perder a essência da empresa. Graig Silverstein, um colega do doutorado, foi o primeiro funcionário contratado e logo a equipe cresceria, tendo como base a personalidade de seus empregados afinada à identidade do Google. Nesse mesmo ano a equipe precisaria se ausentar para viajar até o festival *Burning Man*, a forma escolhida para avisar aos usuários que o site

---

<sup>37</sup> Dicionário Priberam. Lego: (LEGO, marca registrada dinamarquesa), substantivo masculino  
1. Jogo composto por várias peças de plástico que se encaixam umas nas outras e que permitem fazer vários tipos de construções. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/lego>. Acessado em 27/01/2021.

estaria sem manutenção nesses dias foi através do desenho de palito entre as letras da página, esse seria o primeiro Doodle<sup>38</sup> da empresa (GOOGLE, 2021).

Em 1999 o *Yahoo!* e a *Excite* eram líderes entre os buscadores do mercado, diante do cenário Page e Brin tentaram uma negociação de venda do Google por U\$750.000, mas a Excite e a Yahoo! não acharam uma proposta interessante, pois teriam que mudar toda a estrutura do próprio site além da forma de monetização. Em 2002, a proposta foi feita para o Yahoo! novamente, por U\$5.000.000, mas a empresa também não se interessou pelo Google. Ainda em 1999, o Google se mudou para perto da universidade de Stanford, em Palo Alto, no Vale do Silício (EUA), lugar conhecido pela excentricidade, novas startups e oportunidades.

Em 2000 o Google começou a utilizar anúncios em forma de texto para monetizar a página, através de palavras chave alguns links ganhavam destaque frente aos concorrentes, método que ganhou atualizações dos algoritmos ao longo dos anos, mas que ainda é utilizada pela empresa. “Graças à inclusão de anúncios de texto pequenos e altamente direcionados que levavam os pesquisadores a clicar em busca de informações, ‘Google, a ferramenta de busca’ se transformou em ‘Google, a máquina de fazer dinheiro’ há alguns anos” (DAVID A.; VISE E MARK MALSEED. 2007, p. 09). Nesse ano também o motor de busca atingiu ao número de 1 bilhão de páginas indexadas, em mais de 15 idiomas, números que foram rapidamente ultrapassados nos meses seguintes.

O Google começou também naqueles anos a apostar em compras de outras empresas de tecnologia absorvendo seus nomes e fortalecendo ainda mais a multinacional. Projetos paralelos ganharam investimento para se integrarem aos serviços do Google como o agregador de notícias *Google News* e o *Google Books*. Cada vez com mais funcionários o Google precisou mudar de endereço novamente para um espaço ainda maior, dessa vez a empresa comprou um terreno na Califórnia (EUA) e construiu um campus, assim como uma universidade. Esse local ganhou o nome de *Googleplex*, um local que usa de cores, ambientes ao ar livre, bicicletas e patinetes, entre outras soluções criativas para criar a experiência da cultura Google.

---

<sup>38</sup> Google. Os doodles são versões divertidas, surpreendentes e, muitas vezes, espontâneas do logotipo do Google para comemorar feriados, aniversários e a vida de artistas famosos, pioneiros e cientistas. Disponível em: <https://www.google.com/doodles/about>. Acessado em 27/01/2021.

O lema "Não seja mau" e a lista As dez verdades em que acreditamos resumiam esse espírito de originalidade. Nos anos seguintes, a empresa cresceu rapidamente, contratou engenheiros, formou uma equipe de vendas e adotou o primeiro cão, Yoshka (em inglês). O Google já não cabia mais na garagem e acabou se mudando para sua sede atual, também conhecida como o "Googleplex", em Mountain View, Califórnia. Esse espírito de fazer as coisas de forma diferente foi o que guiou a mudança. E Yoshka também (GOOGLE, 2021)<sup>39</sup>.

Em 2004, foi adicionado aos serviços o Google Scholar, os usuários também puderam usufruir do *suggest*, um complemento ao o que está sendo digitado na barra de busca. Com anseios ainda maiores para o Google, Page e Brin inauguram o e-mail da marca, o Gmail, no dia 1 de abril o que fez com que muitos críticos apontassem como uma piada, pois não seria um produto rentável. No entanto, também através da publicidade o Gmail mostrou que seria um dos principais e-mails usados no mundo. Ainda em 2004 a empresa iniciou sua oferta pública e lançou sua primeira carta aos acionistas que declarava em suas primeiras linhas: "O Google não é uma empresa convencional. Não temos a intenção de nos tornar uma. Ao longo da evolução do Google como uma empresa privada, administramos o Google de maneira diferente" (GOOGLE, 2004)<sup>40</sup>. No ano seguinte seriam apresentados o Google Maps e o Google Earth. Em 2005, o primeiro escritório do Google fora dos EUA foi inaugurado em Belo Horizonte (MG), impulsionado pela cultura de reconhecimento universitário da empresa, o Google comprou a startup Akwan, criada dentro do Departamento de Ciência da Computação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). O segundo escritório da companhia no Brasil seria inaugurado em São Paulo oito anos depois.

Nesse período o Google comprou outras startups que se destacavam, entre elas estava o Android ainda tímido, mas com potencial segundo Page e Brin. Em 2007, o Google criava uma aliança com a Samsung, LG, Motorola HTC, Dell, Intel, Qualcomm, Texas Instruments, T-Mobile e Nvidia que tinham a pretensão de criar uma plataforma única de telefonia móvel, nascia dessa união a Open Handset Alliance. Ao anunciar o lançamento do Android como sistema operacional das marcas de aparelhos de telefonia móvel o Google lançou um concurso que premiaria

---

<sup>39</sup> Sobre a Google 2. Disponível em <https://about.google>. A lista As dez verdades em que acreditamos está disponível no anexo 1 da pesquisa.

<sup>40</sup> Google 3. Carta de IPO dos Fundadores de 2004. Disponível em <https://abc.xyz/investor/founders-letters/2004-ipo-letter/>. Data de acesso: 28/01/2021.

desenvolvedores de aplicativos do PlayStore<sup>41</sup>, a intenção era que rapidamente o sistema operacional permitisse aplicativos com variedade de funcionalidades. A partir dali o sistema operacional passaria por atualizações que não afetariam no modo de uso, mas adicionariam funções beneficiando o consumidor. A título de curiosidade, o Google nomeava cada uma das atualizações do Android com o nome de um doce, desse modo já existiram versões como *Cupcake*, *Donut*, *Eclair*, *Froyo*, *Gingerbread*, *Honeycomb*, *Ice Cream Sandwich*, *Jelly Bean*, *Lollipop*, *Marshmallow*, *Nougat*, e *Pie*. A boa relação do Google com a publicidade aproveitou a brincadeira para patentear as versões KitKat e Oreo com uma parceria extremamente interessante para o chocolate, o biscoito e principalmente para o Google. Atualmente são encontradas cada uma das estátuas de doces representando as versões do Android, lugar constantemente visitado pelos turistas que desejam tirar fotos (GOOGLE, 2021).

As aquisições fizeram da empresa uma potência ainda maior com significado de referência mundial em tecnologia e produtos e soluções na internet, recentemente o sistema operacional atinge mais de 90% dos usuários brasileiros<sup>42</sup>. Apesar de tantas incorporações positivas é importante destacar que o Google apostou em mercados de tecnologia que não tiveram a expectativa suprida, como o Google *Wave* – plataforma de comunicação que substituiria o e-mail no futuro – e ainda, o extinto Google *Plus*. “Essa mistura favorável de tecnologias feita pela empresa mais inovadora do mundo produz instantaneamente resultados de busca superiores. Não existe palavra que descreva essa junção entre hardware e software em um escala tão grande; por isso, nós a batizamos Googleware” (DAVID A.; VISE E MARK MALSEED. 2007, p. 07).

Com um ritmo de crescimento veloz, as novas aquisições da empresa firmavam ainda mais o nome do Google sendo dona de outras ferramentas estimadas pelo público como o Youtube. A importância social da empresa ganharia ainda nos próximos anos mais peso devido aos mecanismos disponíveis como o Google Tradutor, Google *Street View*, entre outros considerados indispensáveis para a vida de diversos usuários. Em 2006, inclusive, o nome da empresa foi

---

<sup>41</sup> Loja de aplicativos do Android.

<sup>42</sup> Tectudo 3. Dado disponível em setembro de 2020. Disponível em <https://www.tectudo.com.br/noticias/2020/09/9-em-cada-10-brasileiros-usam-celular-android-diz-relatorio-do-google.ghtml>. Data de acesso: 28/01/2021

adicionado pela primeira vez ao dicionário como um verbo, palavra para definir a busca de uma resposta pela internet.

O Google Chrome, lançado em 2008, em pouco tempo seria o líder entre os navegadores, ultrapassando o Mozilla Firefox e o Internet Explorer. A empresa realizou ainda o marco histórico e levou o Google *Earth* para Marte em 2009<sup>43</sup>, uma parceria com a NASA fez com que a ferramenta enviada para Marte permitisse a visão, em três dimensões, do planeta. Chamada Google Mars a máquina possibilitou que os cientistas conseguissem imagens antes não coletadas e também permitiu que os usuários pudessem passear virtualmente por cânions e montanhas de Marte.

Desde que Gutenberg inventou a prensa de impressão moderna, há mais de 500 anos, fazendo com que livros científicos se tornassem acessíveis e amplamente disponíveis para as massas, nenhuma nova invenção deu poder aos indivíduos e transformou os modos de acesso à informação tão profundamente como o Google. Com um logotipo colorido e até mesmo infantil sobre um fundo puramente branco, as habilidades mágicas do Google em apresentar respostas rápidas e relevantes centenas de milhões e vezes por dia mudaram a maneira como as pessoas buscam informações e ficam a par das notícias. Bordado sobre o tecido do cotidiano, o Google tornou-se indispensável de uma hora para outra. Milhões de pessoas o utilizam diariamente em mais de cem idiomas e hoje consideram Google e Internet indissociáveis (DAVID A.; VISE E MARK MALSEED. 2007, p. 06).

O ranqueamento das páginas sugeridas mudaria os negócios de empresas em todo o mundo, por isso, em 2011 o Google fez o lançamento do GooglePanda – o algoritmo de busca que seleciona quais sites terão prioridade no ranking. É fundamental que as informações do algoritmo estejam mais claras para que os sites absorvam práticas que o Google valoriza e assim ganhem destaque. “O sucesso do Google depende do envolvimento diário e contínuo dos co-fundadores Brin e Page. O Googleware e o lucrativo sistema de anúncios publicitários do Google são os reflexos de seu talento e sua capacidade de previsão”(DAVID A.; VISE E MARK MALSEED. 2007, p. 10).

O principal lançamento de 2012 foi o sistema de armazenamento em nuvem, Google Drive, com funções de editores online como planilhas, docs e

---

<sup>43</sup> Jornal Estadão. Disponível em: <https://ciencia.estadao.com.br/noticias/geral,internautas-poderao-explorar-marte-no-google-earth,317140>. Data de acesso: 10/08/2021

apresentações. Google Duo e Hangouts também são funcionalidades ainda muito importantes para a empresa, é através principalmente desses produtos que o Google oferece serviços de videochamadas e conferências. Com uma quantidade de produtos cada vez maior e de multifuncionalidade o Google três anos depois realizou uma mudança importante na organização e desenvolveu a holding<sup>44</sup> Alphabet Inc., uma sociedade criada com o objetivo de administrar as várias empresas que foram pertencentes ou vinculadas ao Google, incluindo o próprio Google. Isso porque a empresa tem uma grande variedade de mercados ligados à tecnologia, dentre elas a criação dos próprios smartphones com o Nexus One e toda a linha seguinte que acabaria no Nexus 5X e Nexus 6P e que dariam espaço para a nova família, agora chamada de Google Pixel.

Por fim, vale ressaltar que continuam prosperando frente aos possíveis concorrentes tantos produtos não apontados aqui como Google Fotos e Google Música ou ainda o Google *Home* e ChromeCast. Com tamanha diversidade a empresa criou além de um buscador, e-mail e aplicativos; ela já se envolveu com imagens de satélite, telefonia móvel, geração de energia, armazenamento em nuvem, etc. Seus produtos são substituídos ou melhorados ao longo dos anos como o produto Expedições e o Criador de Tours Virtuais que oferecem experiências em realidade virtual e realidade aumentada com o intuito de deixar a sala de aula mais atraente para o aluno das atuais gerações e futuras. No entanto, a empresa já anunciou que o produto será descontinuado a partir de 30 de junho de 2021. Provavelmente, antes mesmo deste estudo acabar haverá ainda mais novidades e mercados explorados, melhorados e substituídos pela empresa. O intuito aqui é dar ao leitor uma noção da revolução em tarefas computacionais e tecnológicas como um ponto de virada na civilização. Vale frisar como em um recorte de tempo de menos de um século a forma de viver se transformou, o avanço não está apenas no conectar, mas agora o indivíduo passou a “Googlar”.

---

<sup>44</sup> Definição de Holding, Oxford Languages. Empresa que detém a posse majoritária de ações de outras empresas, geralmente denominadas subsidiárias, centralizando o controle sobre elas [De modo geral a holding não produz bens e serviços, destinando-se apenas ao controle de suas subsidiárias. Disponível em <https://www.oed.com/>. Data de acesso: 10/08/2021

## 4.2.

### **O espírito juvenil da cultura empresarial do Google**

Com o rápido avanço da tecnologia e a popularização da internet já nos primeiros anos do século XXI empresas por todo o mundo se dariam conta da transformação que estaria por vir, com isso, hábitos e comportamentos também deveriam complementar os ares de progresso. Em meio ao cenário, a corrida tecnológica tomou velocidade e teve na juventude uma grande aliada durante o percurso. No entanto, a metodologia de trabalho nas empresas de tecnologia não acompanhava o desenvolvimento ao mesmo passo, com isso uma nova interpretação estratégica de negócios começou a ser implementada.

Nos anos de 1990 a indústria de tecnologia encontrava dificuldade durante o processo de criação de softwares, uns dos principais motivos se dava por seguir uma lógica baseada em processos de produtos tradicionais. Tais métodos utilizados até ali contavam com alguns princípios que pretendiam alinhar com o cliente um resultado com exatidão, porém a metodologia em empresas que passam por processos empíricos, como as de tecnologia e inovação, muitas vezes ganhava novas formas e decisões durante a execução. Com isso, já nos anos 2000 diversas ideias surgiram no intuito de otimizar a forma de lidar com projetos que envolvessem tecnologia, nesse cenário Robert Cecil Martin se tornava nome principal entre os pesquisadores de métodos ágeis<sup>45</sup>.

Através de um manifesto, criado em 2001, os métodos ágeis começaram a ganhar cada vez mais adeptos baseados em valores e princípios que tinham intuito de facilitar as maneiras de lidar com a dinâmica e fluxo de trabalho. A metodologia fugia das diretrizes convencionais de projetos, o funcionário tinha mais contato e domínio durante o processo. Não ocorria em efeito “cascata” passando por diversos profissionais até a sua finalização e permitia ao idealizador mais consciência do que o cliente desejava. Além disso, funcionário e empresa aprendiam frente aos cenários

---

<sup>45</sup> Desenvolvimento de Software com qualidade. Disponível em: <https://rumosolucoes.com/desenvolvimento-de-software-com-qualidade/>. Acessado em 12/08/2020.

de constante adaptação, esse tipo de filosofia que seria anos depois norte para empresas de outros segmentos como marketing e comunicações.

Em algum momento do final do século XX é possível identificar uma constelação de forças e entidades distintas das do século XIX e suas fases sequenciais de modernização. A década de 1990 foi marcada por uma profunda transformação dos modelos de integração vertical, como provam as inovações da Microsoft, Google (...) (CRARY, 2014, p. 51)

Jonathan Crary (2014) afirma que ainda que nesse período pudessem ser vistos resquícios de estruturas hierárquicas mais antigas, o modelo de modernização de fluxos de trabalho aos poucos foi se capilarizando pelo mercado. O final do século XX indicava uma reconfiguração que teria as empresas de tecnologia como detentoras de um poder ainda imensurável e a vida cotidiana começava a disputar com mercadorias eletrônicas e serviços de mídia. O autor aponta que também que no final dos anos 1990 o ritmo de consumo, principalmente tecnológico, impediu a experiência de adaptação com um produto, serviço ou qualquer novidade, visto que o ritmo de vida acelerou exponencialmente. O desempenho foi visto como prioridade, desse modo, qualquer dispositivo que otimizasse o tempo seria incorporado ao dia a dia do sujeito. Crary aponta o Google, em seus primeiros anos de existência e já incorporou uma nova dinâmica de fluxos e práticas de trabalho. Tal conjuntura empresarial, assim como outros fatores que ocorriam no mundo na década de 1990, foi essencial para que Page e Brin sentissem a necessidade de criar uma empresa com uma cultura particular.

Steven Levy (2012) realizou uma imersão nos escritórios do Google e contou em detalhes como é o cotidiano da empresa em uma biografia. Levy cita um dia de outubro de 1999 se dirigiu até o número 2400 da Bayshore Parkway, para onde o Google havia acabado de se mudar para a sobreloja de uma bicicletaria, em Palo Alto. O autor conta que teria visitado outras empresas recentes no mercado e que o “caos genial” era comum nesses espaços. Ao entrar no Google se deparou com um amplo salão, com baias vazias e várias bolas de fisioterapia. A vista não era surpreendente para o autor, no entanto, ao fitar seus olhos notou que os funcionários estavam vestidos com fantasias de Halloween. E mais, Larry Page estava fantasiado de viking, com um colete de pelagem longa e um chapéu com grandes chifres e Sergey Brin estava vestido de vaca com tetas enormes. “Os jovens me cumprimentaram alegremente e fomos todos para uma sala de reuniões, onde o

viking e a vaca explicaram os poderes miraculosos da tecnologia PageRank do Google” (LEVY, 2012, p. 12). Os donos da marca explicaram que as contratações são pensadas por meio da cultura Google, isso significaria “(...) muita sabedoria, foco no usuário e idealismo sonhador”, (...) pessoas trabalhando em mesas feitas com cavaletes e dispostas arbitrariamente, e o diretor de engenharia, Urs Hölzle, brincando de um jogo high-tech com seu enorme cachorro, fazendo o animal peludo correr atrás do feixe lançado por uma caneta de laser” (LEVY, 2012, p. 51).

Outro autor que também apresentou o universo Google em um livro foi Douglas Edwards, o funcionário número 59, “Doug” revelou a experiência de ser um *googler* entre os anos 1999 a 2005. Ele expôs situações cotidianas da empresa que tem a criatividade, competitividade e lazer como frentes nem sempre muito claras para os visitantes. Ser um *googler*, segundo Edwards envolve tensões e frustrações entre sentimentos de motivação e busca por superação. Aos 40 anos, o *googler* 59 iniciou na empresa ainda em Palo Alto, assim como Levy a primeira impressão ao adentrar no escritório do Google não foi de total surpresa, havia uma lousa branca de dois metros e meio, uma mesa circular padrão e várias bolas de borracha infláveis para descansar. O cenário dava indícios de uma empresa descolada, no entanto, o primeiro contato com os donos do Google também foi de surpresa. “Sergey apareceu usando um uniforme de hóquei: shorts de ginástica, camiseta e patins de rodinhas *inline*. Obviamente ele tinha acabado de jogar uma partida. Ainda bem que fui esperto e não estava usando gravata, mas ele estava informal demais para o meu gosto” (EDWARDS, 2012, p. 41).

Tais descrições são notórias para a compreensão do clima organizacional, as informações de vestimenta, disposição do escritório e sua mobília, e principalmente, os *googlers* expressam o que a empresa deseja imprimir em sua identidade. “Doug” enquanto esperava por Sergey observou que alguns *googlers* chegavam antes das dez da manhã, vestindo shorts, sandálias e camisetas do Google. Depois Edwards viria a saber que o horário de chegada e saída poderia ser flexível de modo que conseguiram encaixar outras atividades em seu dia. Esse foi um motivo de bastante ânimo para ele, pois poderia levar os filhos para a escola antes do trabalho. Além disso, o nome da empresa era promissor, a cultura organizacional sedutora e um discurso de fazer algo completamente diferente para o mundo pareciam extremamente singular. Nos seus primeiros dias, o *googler* 59

se deparou com um colega que estava na microcozinha, comendo um iogurte, descalço e usando calças de pijamas, um blusão de moletom já gasto e os cabelos grisalhos amarrados em um rabo de cavalo. Ele notou que nas paredes havia latas de granola, cereais, jujubas, balas de goma, chocolates M&Ms, barrinhas de cereal, entre outros. A variedade de guloseimas e refeições preparadas por um chef talentoso chamaram a atenção de Levy, Edwards e de qualquer visitante da empresa.

As reuniões de sexta-feira, chamadas de TGIF, eram realizadas com os novos *googlers* (*nooglers*) se apresentando para os colegas e posteriormente Sergey e Larry apontavam informações do Google para todos os empregados, como um “universo comunitário alternativo”, segundo Edwards. O que começava a assustar “Doug” seria apenas o início de uma série de mudanças comportamentais que precisaria se adaptar, ele que pertencia ao departamento de marketing paralisou por algumas vezes ao receber um direcionamento de Page e Brin. Como exemplo, Edwards conta a ideia de usar o orçamento de marketing para vacinar refugiados tchetchenos contra a cólera. Para a Sergey seria um ato humanitário e as pessoas ficariam cientes de que quem promoveu a ação foi o Google. Para Edwards parecia uma insanidade, visto que a empresa mal tinha completado um ano de funcionamento. “(...) Sergey estava dizendo era uma linguagem que eu não entendia. Depois de 12 anos, olhando para trás, começo a entender a perspectiva dele. Salvar vidas era um uso melhor de nosso orçamento do que a publicação de anúncios que simplesmente irritavam as pessoas” (EDWARDS, 2012, p. 113). A visão Google começava a confundir “Doug”, ao mesmo tempo que se mostrava revolucionária no tratamento entre funcionários e usuários do buscador também ia contra tudo o que ele havia aprendido profissionalmente.

Entre as atividades que inevitavelmente os *googlers* estavam envolvidos Edwards conta que nunca havia colocado um par de patins e, de repente, já tinha entrado para o time de hóquei do Google que acontecia às quintas-feiras no estacionamento. A competitividade fluía no ar e encontrou sua válvula de escape na máquina de remar que ficava em um canto da sala de recreação.

Eu ia para lá entre as reuniões, me sentava no banco que deslizava, prendia meus pés nos pedais e respirava profundamente. Eu ficava refletindo no colesterol eletrônico que entupia a minha caixa de entrada, um acréscimo à minha carga de trabalho ou alguma discussão sobre um ponto de vista diferente que eu tinha tido com um colega. Eu agarrava

a barra de puxar, fechava meus olhos e puxava com toda a força, mandando minha embarcação estacionária em direção às águas plácidas, para bem longe das minhas perturbações atuais. Não era um formato aprovado, mas eu não estava tentando ganhar uma regata. Meu objetivo era gerar um maior número de ergométricas no menor tempo possível, para melhorar o placar exibido no quadro "Google Rowing Club" que ficava preso à parede. Conseguir o título "melhor" em qualquer categoria no Google tinha um significado a mais devido às habilidades daqueles com quem trabalhávamos (EDWARDS, 2012, p. 163).

Levy reafirma a percepção de Edwards de que os engenheiros eram grandes estrelas dentro do Google. Ao atingirem novos avanços e inovações na Ciência da Computação esses profissionais eram considerados heróis dentro do Google. No entanto, em cada um dos quatro aspectos da busca – rastreamento, indexação, relevância e entrega rápida dos resultados – a empresa atingia avanços que ficavam sigilosamente guardadas. Com informações cada vez mais afinadas o Google percebeu que poderia ser um grande sensor do comportamento humano. Uma vez que a empresa alcança informações das características íntimas de seus públicos ela passa a compreender que pode atingir patamares ainda mais altos. Com acesso à informações específicas de seus colaboradores é possível organizar o ambiente laboral com estratégias que influenciam no engajamento, rendimento e estado de espírito. “O equilíbrio de minha vida estava prestes a desabar. Em menos de um ano eu estaria trabalhando dezesseis horas por dia e Jay iria se demitir da empresa para ir em busca de suas metas pessoais, que estavam divergindo das metas formuladas pela empresa. Quais eram as metas do Google em 1999? Quem me dera saber! Nós éramos um mecanismo de busca” (EDWARDS, 2012, p. 52)

Os funcionários apelidaram a instalação do Google de Googleplex, uma brincadeira com o termo matemático “googolplex”. Um googolplex significa dez elevado a um googol, que por sua vez é dez elevado a cem, ou seja, um número extremamente grande. O Googleplex foi projetado para que o funcionário tenha diversos serviços e experiências agregadas ao local de trabalho e a forma como foi estruturada alternava os ambientes de acordo com as equipes transformando o espaço em uma extensão da identidade da empresa. “O amontoado de brinquedos, ferramentas e tecnologias; os cachorros correndo, se esquivando das scooters elétricas deslizando pelos corredores; a microcozinha transbordando com comida gratuita. Eu estava começando a perceber que cada parte do espaço do escritório do

Google tinha um objetivo” (EDWARDS, 2012, p. 111). A sintonia entre o bem estar do funcionário no ambiente de trabalho usou de aspectos que quebravam com formalidades, o autor afirma que o Google tinha intenção de diferir da forma adotada por outras empresas, sem abrir mão da funcionalidade do trabalho. Conforme Edwards ele e seus colegas de trabalho eram proibidos de “fazer as coisas do jeito normal e estabelecido”, o incentivo ao caminho ainda não explorado era adotado frequentemente.

Caminhando pelo campo cinzento, vi de relance o reflexo de muitas cabeças nas telas cheias de códigos. Isso pode soar terrivelmente monótono, mas existia uma energia no lugar transmitida pelas conversas silenciosas, as risadas, o barulho dos marcadores nos quadros brancos, bolas de exercício pulando e scooters elétricas zumbindo pelos corredores. O cachorro Yoshka passava com o rabo abanando e a coleira tilintando. Alguém se jogava no sofá, tirava os patins e os jogava no chão. Alguém moeu grãos de café para o expresso da tarde. Um taco de sinuca bateu em uma bola. Ela respondeu à agressão empurrando uma oitava bola para a frente e a mandando diretamente para profundidade de uma caçapa de couro (EDWARDS, 2012, p.84).

O encorajamento dado aos funcionários para atingirem o inimaginável é calçado pelo discurso de liberdade criativa, intelectual e espírito de inovação inerentes dos verdadeiros *googlers*. Em contrapartida, é interessante observar que o que poderia ser o maior benefício da empresa pode também ser uma armadilha em que o próprio indivíduo se entrelaça nas redes da superação. Ora, uma vez que o funcionário tem em seus braços a responsabilidade de encontrar respostas que agilizem ainda mais os processos de informação ele passa a ter consciência que o seu sucesso profissional depende exclusivamente de si. E ainda, ao ter acesso à informações cada vez mais sofisticadas o sujeito se cobra por um desempenho comparável às máquinas.

Perto do final da minha participação no Google, um gerente sênior recém contratado colocou em palavras o que eu tinha descoberto havia muito tempo. Vamos encarar isso, Doug - ele confessou-, o Google contrata pessoas realmente brilhantes e inseguras, e então lhes põe tanta pressão que não importa o quanto elas trabalhem, elas nunca serão capazes de se considerar bem sucedidas. Dê uma olhada nesses jovens do meu grupo que trabalham horas absurdas e ainda sentem que não estão no mesmo padrão que os outros. Eu tinha que concordar que o medo da inadequação era uma ferramenta útil para fazer surgir o último esforço de produtividade dos nossos dedicados funcionários. Todos queriam provar que faziam parte do clube de elite dos colaboradores do Google. O gerente que articulou essa teoria, no entanto, era seguro demais para jogar esse jogo. Essa pode ter sido a razão de ele ter ficado menos de um ano no Google (EDWARDS, 2012, p. 164).

As noções apontadas pelo *googler* número 59 levantam noções transcritas nestas linhas sob o olhar de autores que expuseram ideias como competitividade, ansiedade, produtividade entre tantos conceitos que recaem aqui diante dos relatos de Doug. Levy aponta que as empresas têm encontrado dificuldades ao tentar competir com o Google na contratação de novos empregados. “O Google é o lugar para onde os melhores e mais brilhantes engenheiros do planeta debandam para trabalhar. Eles estão saindo das universidades, da NASA, da Bell Labs, da Microsoft e muitos outros lugares em busca de um ambiente dinâmico que lembre mais um campus universitário do que um ‘quartel de negócios’ tradicional” (LEVY, 2012, p. 12). O intuito, inclusive, é que permaneça uma atmosfera juvenil, universitária e com frescor. As características do que é ser jovem para o Google pesa muito mais positivamente do que em empresas tradicionais. Essa é uma cultura reforçada na empresa resultados engenhosos impulsionam as equipes para trabalharem sob quebra de hierarquias, principalmente baseada por idade.

Havia aqueles no Google que tinham o problema oposto: eram bem mais jovens do que eu, mas eram percebidos pelas pessoas que importavam como se fossem velhos. Ser lento e muito conservador podia nos causar problemas. Aqueles que tiveram sucesso, assim como eu estava tentando ter, precisavam estar abertos a novas ideias sem se importarem com sua origem ou parecerem desafiar a lógica (EDWARDS, 2012, p. 363).

O Google adotou a posição de que a criatividade vem de empresários que se envolvem com a empresa e que geralmente têm uma ideia, mas não têm tempo de trabalhar nelas. A empresa criou o conceito chamado de “20%”. Os funcionários devem dedicar 20% do seu horário de trabalho em projetos que acham interessantes. A preferência é trabalhar em pequenas equipes de três pessoas, com empregados que destinam 20% do seu tempo a explorar as ideias que mais os interessarem. A noção de “20%” vem do mundo acadêmico, em que os professores têm um dia da semana para seguir seus próprios interesses. Para isso, alguns incentivos ocorrem no Googleplex, como exemplo, a equipe do Google Docs que costuma realizar caminhadas semanais para conversar sobre assuntos do trabalho e assim oxigenar novas ideias.

É preciso fazer parte, se reconhecer em sua autoidentidade *googler*, o que era da vida pessoal ganhou novos significados e possibilitou uma nova invenção de si mesmo graças aos diversos tipos de identidade disponíveis nos dispositivos

tecnológicos. Crary entende que tais ações se tornam parte da nossa rotina, escolhas e até mesmo desejos.

Mesmo na ausência de qualquer obrigação, escolhemos fazer o que nos mandam fazer; permitimos que nossos corpos sejam administrados, que nossas ideias, nosso entretenimento e todas as nossas necessidades imaginárias sejam impostos de fora. (...) É nesse contexto que o Google e outros players corporativos agora competem pelo domínio sobre o que restou do cotidiano. Alguém talvez pudesse dizer que aquilo que constitui a vida cotidiana se reinventa continuamente, florescendo hoje em áreas específicas de interação e expressão online (CRARY, 2014, p. 69).

O tempo de lazer também se tornou mercadoria, Crary aponta que devido à indistinção entre o tempo de lazer e outros momentos, como o tempo de trabalho, situações que antes eram apenas do ambiente laboral se integraram em uma “tessitura 24/7 da vida eletrônica”, segundo o autor. Nicole Aubert e Claudine Haroche (2013) ressaltam a importância da visibilidade em diferentes circunstâncias, para elas a visibilidade é um termo recorrente e presente nas instâncias da vida, momentos comuns dentro do ambiente de trabalho, da universidade, de um evento; por exemplo, são registrados como uma necessidade de tornar visível, captar atenção. Isso, segundo Aubert e Haroche, tem se tornado uma obsessão em que práticas sociais conhecem as regras para facilitar sua própria midiaticização. Crary analisa que no final da década de 1990, quando o Google era uma empresa privada, seu futuro presidente já declarava que o século XXI seria o tempo da “economia da atenção” e que as companhias que conseguissem mais olhares seriam as dominantes de mercado. A quantidade de conteúdo à venda seria desproporcional aos limites humanos de horas de vigília em tais tecnologias, segundo Crary, cenário que teria a competição como carro-chefe da vida. “O sucesso corporativo também será medido pela quantidade de informação que pode ser extraída, acumulada e utilizada para prever e modificar o comportamento de qualquer indivíduo com identidade digital (CRARY, 2014, p. 85), produzir pelo prisma contemporâneo vai além do tempo de trabalho e atinge a vida como um todo. Por fim, é afirmado aqui diante dos fatores expostos certamente outras expressões também tocam a vida corporativa e suas representações sociais no mundo hodierno e que tais aspectos também merecem investigação.

### 4.3.

#### **A ex-googler São Paulo fala à pesquisa**

O último tópico do capítulo contribui diante das percepções apontadas pelos *ex-googlers* acompanhadas há pouco. Durante o período de desenvolvimento da pesquisa havia um anseio em reunir algumas entrevistas de ex-funcionários do Google nos escritórios do Brasil, São Paulo e Belo Horizonte, no intuito de aproximar o cenário ao nosso país e suas especificidades. No entanto, a ideia teve pouca receptividade pelos ex-funcionário convidados. Inesperadamente, todas as respostas eram negativas ou acompanhadas por uma série de necessidades como consultar os Recursos Humanos do Google, que seguiam por e-mails não respondidos ao longo dos dias. Em uma das tentativas tivemos êxito, uma *ex-googler* aceitou participar da entrevista realizada por telefone, uma vez que estava em São Paulo e em situação de pandemia sanitária. Assim, com o objetivo de inteirar o capítulo com informações próximas de como ocorrem as dinâmicas também no Brasil, o tópico apontará algumas das principais ideias da conversa, deixando o material na íntegra nos anexos. A entrevista ocorreu no mês de julho de 2021 e o anonimato da ex-funcionária será mantido por motivos éticos e pelo seu próprio pedido.

Ela conta como foi trabalhar na empresa e o que significava no imaginário dos seus colegas estar ali. Seu início no Google foi há dez anos, enviou o currículo para a vaga através de uma amiga que percebeu compatibilidade de seu perfil e uma vaga a ser preenchida. A ex-funcionária afirma que um fato curioso é a própria descrição da vaga, ela demorou a entender o que significava literalmente o que iria fazer em sua área de atuação, mídia. Como até hoje muitas vagas ainda deixam seus colegas em dúvida ela costuma desvendar para aqueles que estão interessados em aplicar o currículo e o que significa aquele cargo. A entrevistada reitera que apesar de parecer uma descrição confusa é um bom lugar para estar, tem suas peculiaridades como os escritórios. E é assim como em todo o mundo, atrativo pelas cores e originalidade (Figura 6). O assunto seguiu a partir dessa perspectiva. A *ex-googler* confessou que esse é um ponto de bastante agrado aos funcionários da empresa como um todo (Figura 7).

Figura 6 - Google Campus São Paulo



Fonte: Casa Cor<sup>46</sup>

Figura 7 - Sala Maracanã no escritório do Google em São Paulo



Fonte: canalmynews<sup>47</sup>

Eu acho que o Google incitou e foi um marco importante no que diz respeito a corporações, porque ele obrigou outras empresas a mexerem e a criarem cadeirinhas bonitinhas, escritório colorido... esse ponto é muito legal. O fato dele puxar o mercado para criar um ambiente vistoso para todo mundo. O que eu só acho importante é com questão a

<sup>46</sup> Casa Cor. Disponível em <https://casacor.abril.com.br/noticias/5-coworkings-de-sao-paulo-para-conhecer-e-trabalhar/>. Data de acesso: 18/12/2021

<sup>47</sup> Canalmynews. Disponível em <https://canalmynews.com.br/francisco-saboya/o-trabalho-hibrido-e-o-que-google-tem-a-desensinar/>. Data de acesso: 19/12/2021

vocação, é muito sério, eu percebo essa geração mais novinha, pessoas que vêm me procurar, estão mais preocupadas com o status do que o trabalho tem a ver com a sua vocação. Então, eu fico preocupada por que a gente está vivendo em um momento do mundo que a gente está precisando de pessoas fazendo trabalhos importantes e as pessoas estão mais preocupada em colocar símbolos no currículo.

A *ex-googler* não se considera uma “*Millennial*”, a princípio ela entende a nomenclatura como sinônimo de jovens inexperientes, durante a entrevista chama algumas vezes de “muito novinhos” em tom amigável, de quem está ali para passar vivência. Na conversa, ser “*Millennial*” não significa um corte etário e sim um comportamento, forma de se posicionar na empresa. A partir daí, o assunto começa a adentrar aos aspectos relacionados ao prestígio que a marca proporciona, principalmente aos mais jovens de acordo com ela, sendo uma multinacional e com história reconhecida e estimada por filmes e documentários. Inclusive, a própria representação midiática da empresa aponta para seleções grandiosas, com etapas e prazos rigorosos, iluminadas por euforia de equipes dispostas a encontrar soluções inovadoras. Sobre o processo seletivo de *trainee* ela relata que foram 6 etapas, todas ou quase no mesmo dia, o que gera mais cansaço. Dentre os pontos de avaliação estão questões como capacidade intelectual, por isso, surgem perguntas aleatórias como “quantas bolas de tênis cabem na sala?”, conta. A ideia é entender como se chegou no raciocínio, a solução não é o importante. Há entrevista para analisar o conhecimento na área e algumas perguntas para entender o que se chama “*Googleness*”, sua capacidade de ter carinho, saber trabalhar com outras pessoas. Ao ser indagada sobre o psicológico diante da pressão em encarar um processo seletivo com tantas etapas e fortes candidatos, a entrevistada deixou claro que tinha em mente seus valores separados das conquistas profissionais que iria vir a conseguir:

Fui criada a não atribuir o meu valor como pessoa a nada que eu estou associada, por exemplo, eu não sou melhor que ninguém porque tenho nota melhores ou porque trabalho em tal empresa. Porque estou associada a qualquer coisa. Eu entendo que a maioria das pessoas, infelizmente, se atribui valor dessa forma, isso gera uma ansiedade muito grande. (...) Eu tinha um trabalho e eu acho que é por isso que me ajudou no processo, pode ser uma dica para as pessoas “não queira muito!”, no sentido de não ficar nervoso e não consegue performar bem, você não consegue mostrar quem você é. O que senti no processo, é o seguinte: dependendo das pessoas que estavam nos contratando, tinham dois objetivos. Um que era estressar o candidato, para ver como ele performava no estresse e o outro deixava o candidato bem à vontade,

para que mostrasse como ele realmente era. Isso depende dos entrevistadores, não era regra no Google. Eu entrevistei várias pessoas e eu sempre fui da teoria de deixar o candidato à vontade.

Saber receber um “não” precisa ser encarado com positividade para ela, a interpretação de rejeição pode tirar o melhor que a situação tem a mostrar. Durante a entrevista conta que seu sonho era trabalhar na Unilever, nunca passou nas etapas, nem mesmo as primeiras provas online que tinham pesquisas de contexto pessoal. Com o passar dos anos ela teve a oportunidade de conhecer mais do sistema da empresa e percebeu que não iria ser o lugar que se encaixa com sua personalidade, a mesma situação se aplica aos seus conhecidos que não passaram nas etapas do Google.

Você achar aquela empresa bárbara e ela pode até ser no papel e para um monte de gente, mas não é a empresa certa para você, por mais que seja para outras pessoas. Isso foi uma coisa difícil de falar para alguns amigos meus, principalmente para aqueles que receberam um “não” do Google, por exemplo. Então falei, “Entenda isso como uma oportunidade para você ver que de repente essa não é a sua área. Não significa que você não tenha capacidade de fazer esse trabalho. É porque outras pessoas têm mais a ver com esse tipo de trabalho”. E hoje essas pessoas estão trabalhando em empresas incríveis e estão super bem, super realizadas.

O conceito de ser um “*googler*” não é despretensioso, há uma representação de modelo esperado por esse funcionário. A entrevistada observa a ideia positivamente, pela experiência de passar por 21 países devido ao Google ela menciona a possibilidade de um trabalho “*fulltime*”, como oportunidade de carreira. Estar “*fulltime*” seria como uma chance dada por empresas multinacionais, ela conta como essa foi uma espécie de porta de entrada para conhecer escritórios da empresa por todo o mundo. Se em sua fala anterior mencionou haver um perfil que se encaixe bem com cada empresa, desta vez, além da criatividade e diversidade midiáticas do Google a entrevistada aponta características de uma grande corporação que necessita de funcionários disponíveis e entregues.

O que significou para mim é que foi a primeira vez que trabalhei numa multinacional. Eu já tinha trabalhado como estagiária e não como um trabalho *fulltime*. E eu acho que foi uma das oportunidades mais interessantes que eu tive. No sentido de entender como funciona uma multinacional com presença em outros países, no qual o trabalho desempenhado impacta outras pessoas. É uma rede, tudo que você faz interfere e tudo os outros fazem interfere no seu trabalho. (...) Outra coisa, gostei muito que por ser uma multinacional, eu tive a oportunidade de

uma carreira internacional que é um privilégio muito grande. Trabalhei em vários escritórios em várias partes do mundo e visitei 21 escritórios da empresa no mundo inteiro, além de trabalhar *fulltime*.

Ao prosseguir sobre o que significava ser uma “*googler*” afirma também o olhar social diante do trabalho.

Se você fala que trabalha no Google, os olhos das pessoas abrem. Querem saber. Quando eu estava no Brasil, era 5 vezes mais que lá fora, ou seja, você fala Google no Brasil, as pessoas piram. Era atribuído a você a inteligência, o sucesso e prestígio. Fora do Brasil, as pessoas querem saber qual área que eu trabalhava. (...) Mas eu acho que no Brasil tem esse contexto muito maior que em outros países e também a diferença que teve de quando eu entrei e hoje, mais de 10 anos que isso aconteceu, é que tem muito mais gente que trabalha e a indústria de mídia e as pessoas começam a entender melhor como a empresa funciona, isso deu uma diminuída no entendimento de você ser uma pessoa especial por trabalhar lá. Pelo menos é o feeling que eu tenho morando fora. Eu conhecia duas pessoas antes de trabalharem lá e elas mudaram completamente. É impressionante, eram pessoas modestas, discretas e começaram a achar que eram pessoas especiais, e não estou julgando, mas tenho muito receio fico preocupada se elas não fizerem mais parte da empresa. Você acreditar que você é mais competente e inteligente que outros por causa do local em que você trabalha, é um problema.

Menciona que a status do Google interfere na forma como muitos funcionários passam a atribuir seu próprio valor. Isso, segundo ela, é algo a ser reavaliado pelos próprios contratados da empresa, acredita seriamente em questões como propósito e realizar uma função que seja de fato seu talento. Nesse instante, pergunto se já percebeu problemas de ansiedade em colegas, uma vez que há competitividade em várias funções.

A ansiedade não é totalmente negativa, é importante ter um pouco, mas quando a pessoa entra e ela está num trabalho mais “chão de fábrica”, como a gente brinca, é muito gostoso porque tem várias pessoas no mesmo nível, a competição é muito menor e o trabalho tem menos impacto. Então, você aproveita todo lado bacana que a empresa tem a oferecer e a diversidade é positiva, porque o que eles estão procuram criatividade no processo manual. E esses trabalhos “chão de fábrica” são extremamente manuais, você aprova anúncios, responde e-mails de clientes, é medido por quantos e-mails você responde, por quantas newsletter você manda. A performance é medida na sua capacidade de gerar. Como uma maquininha. Então eles avaliam a criatividade para melhorar os processos que não são bem estruturados. O que a empresa não pensou, é que quando vai afunilando e tem que se formar líderes, que tipo de líderes estou formando? E qual a diversidade de líderes que eu estou criando? Isso gera uma certa ansiedade é um problema sério de entrar em um certo perfil exigido para ser um líder. Gerou ansiedade em vários amigos meus. Eu nunca quis ser manager porque eu fiz uma carreira horizontal. Você pode escolher se vai ter uma carreira

individual, eu não queria gerenciar pessoas. Mas as pessoas que querem têm essa dificuldade muito grande de precisar ter uma certa personalidade para ter sucesso.

Através dessa resposta a *ex-googler* explica que a diversidade é muito mais vista nos jovens que fazem o trabalho “manual”, como cita. Os líderes seguem um perfil específico dentro da empresa e ainda afirma ser em sua maioria masculino. Por outro lado, sobre as questões de lazer oferecidas pelo Google a entrevistada afirma serem fidedignas as imagens e toda a popularidade dos benefícios, tais como *snacks* à vontade, atividades fora do escritório, escorregador, etc. As atividades de lazer realmente são exploradas, segundo ela, o escorregador do escritório de Zurique é usado o tempo todo pelos engenheiros. Isso também depende bastante do chefe imediato de cada equipe, a *ex-funcionária* relata que para performar bem, ter equilíbrio entre vida pessoal e lazer, se vai ter oportunidades, tudo dependerá do seu chefe imediato. Isso faz com que cada funcionário do Google tenha experiências distintas de como é trabalhar na empresa, no fundo. O que nos faz pensar que esse relato não se afasta muito de outras empresas com características mais tradicionais, ter um líder que agregue a equipe certamente é peça fundamental em qualquer corporação.

Na verdade existe uma crítica muito grande porque as empresas só fazem isso para o funcionário trabalhar mais. Pessoalmente, eu acho que ajuda muito, hoje em dia você tem que trabalhar muito em qualquer lugar, mais que os nossos pais trabalhavam. Se você trabalha com o digital ou contato com cliente, você está trabalhando 24h por dia e seu telefone vai tocar 24h por dia. Já que é essa premissa, eu acho muito mais legal você trabalhar em um lugar que sua comidinha já está em conta para você, seu café está a mão, que você tenha uma desconpressão, inclusive tem aula de ginástica no Google. Tem tudo lá, que te garante que você consiga ter a performance que precisa ter. Então, muitas pessoas criticam porque elas acham que isso faz a pessoa ficar mais. Não, a pessoa vai ficar mais de qualquer forma, mas oferecer essa estrutura para que fique mais confortável, eu acho que é fantástico. Eu vejo da forma inversa. Eu gostava muito, eu acho que a ajuda muitas pessoas performarem. Mas eu entendo a crítica.

A *ex-funcionária* afirma que já entendia seu trabalho como algo a ser praticado 24h por dia, naturalmente. Defende em alguns momentos as estratégias do Google entendendo que é uma forma de escapar de um modelo de trabalho moderno inevitável, segundo ela. O que é interessante perceber na concepção de trabalho 24 horas por dia é que a *ex-funcionária* entende que não necessariamente está a serviço da empresa apenas no momento em que entra no escritório, mas sua

concentração está voltada, por exemplo, para possíveis insights de um novo projeto a todo momento, onde estiver é aconselhável dispor de flexibilidade para servir sua equipe de trabalho ainda que seja em seu momento de folga, ou ainda não delimitar horários para responder mensagens sobre o trabalho no celular privado. A ideia de performar bem, ter um diferencial enquanto funcionário de uma empresa que tem característica de inovação desperta tais gatilhos de viver a cultura corporativa durante todo o seu dia e ter alguns privilégios, tais como ter uma lavanderia dentro da própria empresa, só aumenta esse complexo do que é vida privada e profissional.

Hoje em dia o lance de você ter flexibilidade no trabalho para ir ao médico, pegar seu filho na escola, isso exige que você trabalhe em horas diferentes. E trabalhar na indústria digital te permite isso. Na verdade, eu vejo isso de uma forma positiva, eu acho que para nós mulheres podermos equilibrar tudo isso, é necessário trabalhar em indústrias que entendem isso. Sei que são muitas horas, sei que para maioria das pessoas é muito estranho, mas você recebe uma remuneração compatível com as horas trabalhadas, então é muito bem remunerada e você vai ter que trabalhar essas horas em qualquer outra empresa, mas o Google é a única que oferece com essa infraestrutura. Nesse sentido eu acho positivo, mas você tem que entender a indústria porque se não, parece que é exatamente isso, que na verdade isso foi criado para as pessoas ficarem lá.

De certa maneira a entrevistada ora aponta situações que entende como incorretas, esquemas que mexem com o psicológico do funcionário para se sentir mais engajado e produtivo, analisa algumas falhas de gestão e processos administrativos. Por outro lado, ocorrem afirmações também como se não houvesse outra saída, como se em todas as empresas ocorresse a mesma situação e o funcionário iria acabar se deparando com o mesmo tipo de confinamento e regras. Há um jogo de defesa e incômodo. Há também proximidade com a afetividade ligada aos momentos de evolução profissional e experiências como viagens ou conhecer os fundadores da empresa. Até mesmo discursos como diversidade, um dos principais da corporação, a *ex-googler* expõe que ocorre em certa medida. A diversidade seria muito mais presente em cargos dedicados aos jovens e menos experientes. A entrevistada se mostra bastante consciente em relação ao lazer uma vez que reafirma suas obrigações e cotidiano de forma rotineira, sem tanta ilusão de um trabalho tão entusiasmado e isso não significa ser um ócio por ela não desejado. Desse modo, os registros levantados pela entrevistada ratificam algumas das críticas apontadas pelos *ex-googlers* do tópico anterior, no entanto, é

interessante, por outro lado, perceber a afeição que a *ex-googler* possui inevitavelmente pela empresa e alguns processos<sup>48</sup>.

#### 4.4.

#### **Síntese do capítulo**

Neste capítulo, aproximamos o universo do lazer e trabalho combinados em uma concepção que a empresa Google oferece midiaticamente. O Google, que inicia seu trabalho no final dos anos 1990 acompanha uma transformação na experiência do usuário da internet ainda nos seus primeiros anos, mas também nos moldes de ser e estar presente em uma corporação. Do mesmo modo, o estudo observa a cultura Google e para isso a trajetória da própria empresa, seus fundadores e personagens marcantes precisaram passar por essa narrativa. Através da experiência de outros ex-funcionários conhecemos características tão particulares que só os afamados *googlers* poderiam contar. Além disso, demais pesquisadores deram suporte ao texto que buscou indicar não apenas o que era a cultura Google, mas também contribuir com reflexões sobre a própria empresa. Diante da multiplicidade do que significa a cultura Google, o capítulo apontou um recorte tendo consciência que muito mais ainda pode ser discutido. Discorrer sobre o Google certamente possibilita temáticas com diversas variantes como sigilo aos dados privados, monopólio tecnológico, leis e censuras governamentais, direitos autorais e propriedade intelectual, entre outras. Por isso, esta pesquisa delimitou a discussão para o modo de trabalho, a cultura organizacional e a relação com os funcionários.

---

<sup>48</sup> Cf. Anexo 2

## 5.

### **Análise de conteúdo: os “*Millennials*” representados no jornal O Globo**

Ao dissertar sobre a história e a atualidade das representações sociais, Serge Moscovici (2015) afirma que muitas vezes é escutado que a boa ciência deveria começar propondo conceitos definidos claramente e meticulosamente. No entanto, o autor discorda e afirma que nenhuma ciência, mesmo as exatas, procedem dessa maneira. Deve começar juntando, ordenando e diferenciando fenômenos que surpreendem a todos. Assim, a metodologia escolhida para esta pesquisa busca seguir por tais preceitos comentados por Moscovici, orientados por autores que estudam intimamente seus princípios. A análise de conteúdo inicia sua história de maneira controversa, a depender do ponto de vista de onde se considera verdadeiramente sua origem. Franco (2005), observa que a preocupação com as mensagens dos enunciados e dos discursos é mais antiga do que a própria análise científica com pressupostos epistemológicos e teóricos.

A compreensão das mensagens contidas na própria Bíblia, entre parábolas e metáforas, já abria a passagem de interpretações e apegos por palavras para entender o que poderiam significar. Laurence Bardin (1977) cita registros de casos, como na Suécia, por volta de 1640 em que de levantamentos de hinos religiosos a fim de saber seus dizeres teriam efeitos nefastos nos luteranos. A análise observou temas religiosos, valores, modalidades de aparição e complexidade linguística. Franco (2005) elucida que no século XIX, o Francês Bourbom (1888-1892) buscou captar as emoções e tendências de linguagem e, mais uma vez, os temas religiosos serviram como base de análise. Bourbom usou do livro de Êxodo, analisando, inclusive, a classificação temática e sua quantificação. A partir de tais registros, observa-se uma Análise de Conteúdo ainda mais sistematizada, com manifestações do comportamento humano, expressão verbal e seus enunciados como indicador indispensável. O que resultou em uma Análise de Conteúdo, a princípio, com perspectiva voltada a opiniões e sondagens. Logo, as pesquisas despertaram interesse político e durante a Primeira Guerra Mundial, a divulgação de opinião da imprensa foi analisada sem os recursos analíticos e interpretativos (FRANCO, 2005). Mas foi na Segunda Guerra Mundial que a Análise de Conteúdo firmou ainda

mais sua forma de análise com interesses distintos dos pesquisadores. Na primeira metade do século XX, o governo americano desejava pesquisar de forma pragmática se haveria algum tipo de propaganda com conteúdo subversivo nazista, um intuito de desmascarar os jornais e periódicos suspeitos.

A Análise de Conteúdo tem propriedade numérica pela presença ou ausência de elementos, observa a repetição, no entanto não perde seu caráter qualitativo. Segundo Bardin, a descrição funciona com base em procedimentos sistemáticos e objetivos de definição do conteúdo das mensagens. Logo, a intenção de tratamento da informação está contida na mensagem que pode ser uma análise da temática, uma palavra ou um procedimento. Assim, as orientações metodológicas indicadas por Laurence Bardin (1977) auxiliarão na condução da pesquisa. “Análise de conteúdo é um conjunto de análise das comunicações” (BARDIN, 1977, p. 31). A metodologia seguirá diretrizes da Análise de Conteúdo, tendo como premissa as representações midiáticas da juventude, em especial o “*Millennial*”, e o mercado de trabalho.

Bardin tem na Análise de Conteúdo três significativos momentos de análise. O primeiro deles é a organização do material, a escolha do que será analisado na etapa seguinte. A autora afirma que é nesse instante que deve ocorrer a organização dos documentos a serem analisados, a formulação da hipótese e objetivos, e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. Não necessariamente em uma ordem cronológica, mas esses fatores estão ligados entre si durante a primeira etapa de organização do material (BARDIN, 1977). Ela também afirma a importância de uma leitura “flutuante”, que permite ao analisador conhecer o texto. “Pouco a pouco a leitura vai-se tornando mais precisa, em função de hipóteses emergentes, da projeção de teorias adaptadas sobre o material e da possível aplicação de técnicas utilizadas sobre os materiais análogos (BARDIN, 1977, p. 96).

A autora define que para realizar a análise é essencial a constituição do corpus baseado em categorias de fragmentação da comunicação para que a análise seja válida, desse modo sugere que:

-A primeira deve ser a homogeneidade, logo, as reportagens escolhidas nesta pesquisa seguirão a mesma natureza e assunto. Os critérios precisam ser obtidos por uma mesma técnica para que a comparação seja possível.

- Deve também chegar à exaustão, esgotar a totalidade do texto, levantar todas as matérias do período que alcançaram o assunto. Isso representa contemplar todas as reportagens que citarem o tema escolhido, sem qualquer tipo de exclusão por número de material já alcançado ou algo do tipo;

- Priorize-se a exclusividade, ou seja, um mesmo elemento de conteúdo não poderá ser classificado duas vezes de forma aleatória em duas categorias diferentes.

-Tenha pertinência, ser adaptada ao conteúdo, aos objetivos da pesquisa, período analisado e método.

A ordem de metodologia segue sua segunda etapa para a exploração do material. Nesse momento há a codificação que pode ser entendida por dois momentos a unidade de registro do material, ou seja, a escolha do que será analisado no trabalho. Bardin sugere como a palavra, a frase, o minuto, o centímetro quadrado, entre outros, que possam ser bem delimitados ao corte. Assim igualmente importante, o segundo momento é a compreensão da unidade de contexto que localiza a unidade de registro uma vez que irá guiar qual é o sentido, o porquê, ou seja, o contexto do que será analisado. A enumeração é outro ponto relevante nessa fase, tanto pela presença como ausência, frequência, frequência ponderada, intensidade, direção, ordem e co-ocorrência (análise de contingência). A presente pesquisa optou pela presença. Por fim, a última parte a ser observada é a categorização: o momento em que através da inferência será possível realizar a interpretação dos dados, por isso, Bardin oferece elementos constitutivos para a análise que são o emissor ou produtor da mensagem, o receptor da mensagem, a mensagem/código e o médium, o canal por onde a mensagem foi enviada.

A hipótese é uma afirmação provisória que nos propomos a verificar o objetivo, uma finalidade geral no qual os resultados obtidos serão utilizados, segundo Bardin. Desse modo, é interessante recapitular aqui brevemente a trajetória desse estudo: analisamos possibilidades de condições de trabalho que podem alterar a subjetividade do indivíduo, como ocorre seu entendimento e diferença do

momento de trabalho e lazer. Investigando na juventude tais implicações sobre o trabalho e seus significados compreendemos que a categoria possui ainda outras particularidades da fase da vida que recebe influências de diversos campos, entre eles o midiático. Assim, chegamos ao conceito “*Millennial*”, um recorte geracional mercadológico, dado ao jovem nascido entre 1980 e anos 2000, ao qual se tem atribuído comportamentos não muito favoráveis em relação ao trabalho como preguiçosos e impacientes. Vimos também até aqui, táticas de engajamento profissional voltadas para o esse público juvenil, o Google é um dos mais conhecidos nesse sentido, inclusive certificado como um dos lugares mais desejados para se trabalhar. Diante do exposto, a Análise de Conteúdo será realizada em material midiático, jornalístico, em busca de verificar se de fato o “*Millennial*”, com suas características negativas frente ao trabalho é assim apontado no cotidiano representado, por assim dizer “Realidade”, e se o jeito Google de trabalhar é uma “Expectativa” dentro do conteúdo das reportagens.

## 5.1.

### Da escolha do jornal O Globo

O veículo é um dos mais consolidados no país, com grande audiência<sup>49</sup> e reconhecimento de modo geral. Faz parte do Grupo Globo, tem influência diante dos veículos de comunicação do país, assim como dos jornais impressos e digitais. Desse modo, pela relevância nacional, o veículo foi escolhido para o desenvolvimento da pesquisa e a coleta de materiais a serem analisados.

Corroborando com tal escolha, durante a pesquisa de mestrado, a metodologia de pesquisa escolhida foi qualitativa, com Entrevistas em Profundidade. No entanto, como adendo, também foi realizado um levantamento no mesmo jornal, O Globo, para observar quais eram as narrativas presentes acerca da temática “*Millennials*”, como contribuição para uma análise de sua representação midiática. O recorte usado na dissertação foi de agosto de 2016 a

---

<sup>49</sup> Infoglobo: O Globo possui 1.194.000 leitores 286.944 exemplares nos dias úteis 352.516 exemplares aos domingos (Circulação impressa). Disponível em: <https://www.infoglobo.com.br/Anuncie/ProdutosDetalhe.aspx?IdProduto=91>. Data de acesso: 13/01/2022.

2017, buscando a palavra-chave “*Millennials*”, com 29 resultados. Também foram testadas as opções “*millenials*” com 16 respostas e “*Geração Y*”, com 59 páginas. Em suma, a escolha do veículo se ajusta com fundamento à escolha realizada na pesquisa anterior.

Como esclarecimento, é apropriado elucidar, que diante da pesquisa de mestrado mencionada, o mesmo jornal me pediu um parecer diante de uma reportagem com temática que se aproximava dos estudos geracionais. Tal matéria jornalística foi produzida no mês de junho de 2021, data que não alcança o período contemplado nessa pesquisa, 2018 e 2019. Por fim, vale ressaltar que a Análise de Conteúdo não será impactada pela reportagem da qual participei.

O veículo possibilita que seus assinantes tenham acesso ao acervo de publicações com a oportunidade de realizar pesquisas usando buscas com palavras-chave por período, década e ano. Assim, essa busca, poucas vezes entrega repetições de matérias e páginas. No levantamento, foram verificadas tais repetições e escolhida para fazer a contagem a opção de páginas citando a palavra-chave e não por reportagem. Desse modo, foram 54 páginas citando “*Millennials*” em 2018 e 37 páginas em 2019, totalizando 91 páginas.

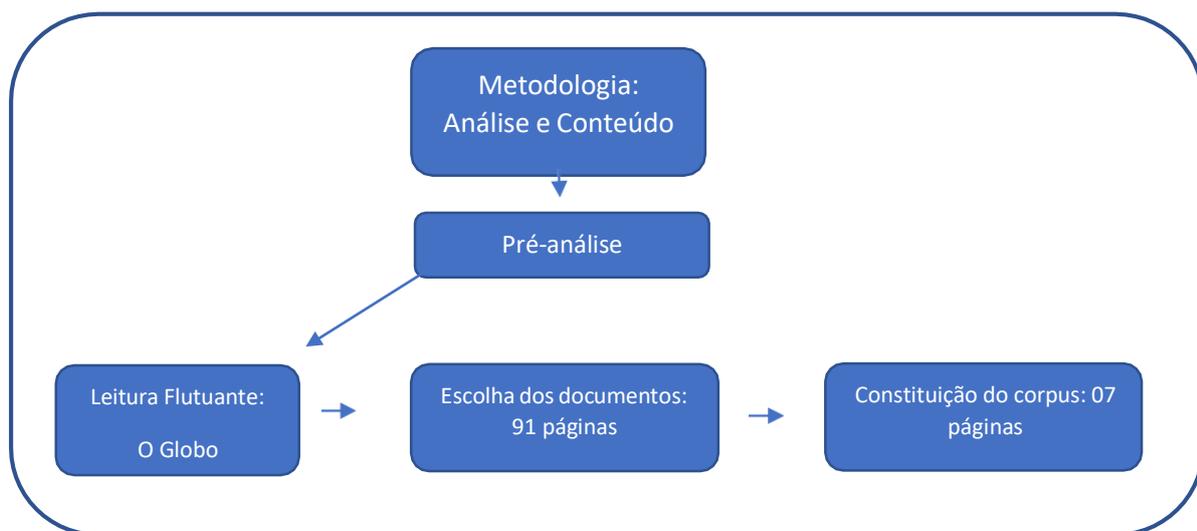
## 5.2.

### **Pré-análise**

A pré-análise é a fase da organização, com o objetivo de sistematizar o material. A primeira atividade da corresponde a uma leitura flutuante a fim de conhecer todo o material disponível (FRANCO, 2005). Durante o momento de coletar os dados foram verificados que as reportagens seguiam temáticas repetidas. No entanto, a busca da unidade de registro era “*Millennial*”, independente da variação de estar entre aspas ou iniciando com letra maiúscula, e a unidade de contexto “trabalho”. É importante compreender a unidade de contexto para as escolhas que seguirão: algumas matérias jornalísticas continham o tema trabalho/emprego em seu contexto, no entanto, tratava-se de uma narrativa na qual não havia uma visão clara sobre o assunto. Poderia ser, a título de exemplo, um jovem comentando que não sabe explicar seu trabalho, conforme uma das matérias

encontradas. A unidade de registro orientou para buscas mais categóricas que puderam ser observadas em dois eixos temáticos: empreendedorismo e corporativismo, ou seja, os eixos temáticos contemplam o trabalho visto pelo jovem e pela empresa. O total de reportagens dentro dos critérios citados foi de 07 páginas (Figura 8).

Figura 8 - Esquema metodológico 1



Durante o processo de constituição do corpus, as reportagens analisadas em quase sua totalidade seguiam pelos seguintes assuntos (leitura flutuante):

- o “*Millennial*” consumidor, ou seja, muitas tendências de marketing observando o público-alvo como um grande atrativo para vendas direcionadas segundo novas formas de comportamento. Argumentos como sustentabilidade, consumo consciente, consumo compartilhado, entre outras tendências do momento foram pauta para olhar a geração como oportunidade de direcionar decisões corporativas vislumbrando novos rumos do mercado;

- diversos textos também mencionaram os “*Millennials*” nas editorias voltadas para moda e beleza. Ao que indica, a geração é apreciada pelo segmento e uma vez citada um desfile, estilista, tendências, estilos, entre outros que tocam a temática, encontrava-se com facilidade a palavra-chave “*Millennials*” ou *Geração Z*. Conjetura que também favoreceu tal encontro foi uma nomenclatura bastante usada no ano de 2019 intitulada “*rosa millennial*”. O termo foi inspirado no regime

nazista que aprisionava homossexuais e identificava seus uniformes com um triângulo invertido na cor rosa. O “rosa *millennial*” ganhou repercussão diante do intuito de romper com estereótipos de gênero e passou a ser adotado tanto no universo da moda quanto em editoriais de arquitetura e urbanismo, conforme o jornal.

- tecnologia também foi um assunto recorrente ao observar o material uma vez que ao citar novidades de aplicativos, novas formas de uso ou termos semelhantes a ideia de juventude, e por assim dizer, de “*Millennials*” também retornava a pauta.

Também foram encontradas matérias que se adequavam aos critérios estabelecidos, no entanto entravam na categoria “Conteúdo Patrocinado”, descaracterizando um dos princípios para a constituição do *corpus*, Segundo Bardin, a homogeneidade. É notório, por fim, observar que o número de reportagens dedicando o espaço ao “*Millennial*” como trabalhador é muito menor frente às demais temáticas, de 91 analisadas 07 chegaram ao *corpus* que é:

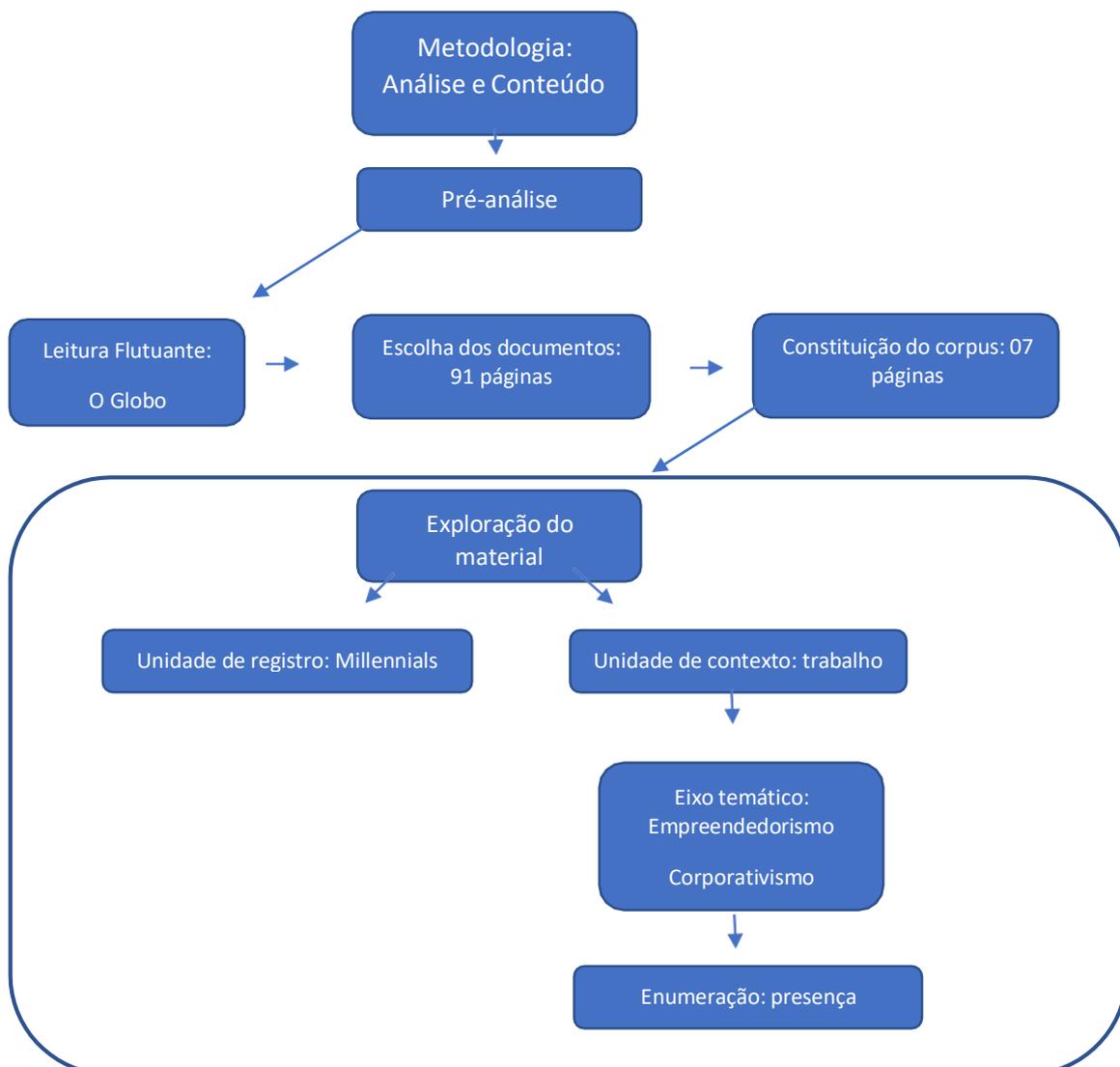
- “Com talentos que, mais do que impactar, inspiram, jovens de origens distintas falam sobre suas vidas e o que está por vir”, 25/02/2018
- “Para entender os millennials”, 25/02/2018
- “É preciso ter coragem para liderar”, 11/05/2018
- “Geração Z será maioria em 2019”, 26/08/2018
- “Da ditadura à democracia, uma formação híbrida”, 02/06/2019
- “Quem são as empresárias cariocas que investem na beleza consciente”, 21/12/2019
- “Esperança nos millennials”, 28/12/2019

### 5.3.

#### Exploração do material

A partir desse momento analisaremos o *corpus* realizando a codificação do material considerando a unidade de registro a palavra “*Millennial*” e a unidade de contexto o tema “trabalho” que foi dividida em dois eixos temáticos: empreendedorismo e corporativismo. A análise vai observar dentro da unidade de contexto as especificidades de cada material para que adiante haja viabilidade de agrupamentos e ainda, a enumeração pela presença de termos (Figura 9).

Figura 9 - Esquema metodológico 2



A primeira matéria analisada (Figura 10) tem como eixo temático o empreendedorismo. Apresenta cinco personagens de realidades distintas ao leitor, identifica que diante de situações fora de suas zonas de conforto cada um dos jovens, todos com menos de 30 anos, superaram os desafios com otimismo e inovação. “Se há uma geração perdida não é a deles, por mais que sobrem acusações de “narcisismo” ou “impaciência” quando se fala dos *millennials*, aqueles que nasceram em meados da década de 1980 e começo dos anos 2000” (O Globo, 2018a, p.23).

Enzo Celulari, Luiza Sobral, Daniel Peres Chor, Lelezinha, Zeca Veloso e Camila Achutti, figuras relativamente conhecidas, pelo histórico familiar de famosos ou pela própria notoriedade adquirida. Suas conquistas são relatadas entre o empreendedorismo e a filantropia, o consumo consciente e quebra de preconceitos. As direções apontadas por cada personagem elucidam noções aclaradas por José Machado Pais (1993) em que expõe uma juventude disposta a escrever sua própria história, independente dos enredos já oferecidos a cada um deles. Questões que movimentam seus próprios desejos e projetos. Guimarães (2005) afirmou também durante as reflexões a ideia de que para muitos jovens o trabalho pode ser um reflexo de espaços de sociabilidade e construção de identidade. Assim como na matéria jornalística é possível verificar valores que cada jovem acredita e que em alguma medida o trabalho colabora para que concretize. Durante a matéria também a própria discussão sobre a ideia de “*millennial*” e como lidam com o ócio também é levantada. Por fim, a unidade de registro, cujo tema é “*Millennials*” consta no texto, com a unidade de contexto trabalho em seu eixo temático empreendedorismo enumerada pela presença.

## Figura 10 - “Com talentos que, mais do que impactar, inspiram, jovens de origens distintas falam sobre suas vidas e o que está por vir”

### CAPA

**A**lguns nasceram em famílias como qualquer outra do Brasil e tiveram que, desde cedo, lutar contra barreiras sociais, raciais, de sexo ou mesmo limitações físicas. Outros cresceram em lares privilegiados, filhos de celebridades ou empresários, mas, mesmo assim, não aceitaram a zona de conforto e resolveram ser protagonistas da própria vida. Não importa. De todos os *backgrounds* possíveis, em um país tão plural (e desigual), os jovens talentos entrevistados para esta reportagem — todos com menos de 30 anos — já têm feitos que impressionam e boas histórias para contar. De uma forma ou de outra, eles injetam a dose de otimismo que precisávamos em um país que por vezes parece preferir o retrocesso à inovação.

Há a menina da Zona Oeste que gostava de dançar e hoje é uma artista plural que ajuda a empoderar garotas como ela. O

empreendedor precoce que resolveu aproveitar a fama dos pais para fazer filantropia. A moça apaixonada por computadores que capacita mulheres em um campo em que elas ainda são poucas. A menina que lavava 800 copos por noite e hoje é uma mixologista premiada. O poeta que conseguiu multiplicar o amor pela leitura usando o Instagram. A fotógrafa brasileira que, com nada além de um iPhone, capturou Hillary Clinton e Arelia Franklin. A modelo que chegou à “Vogue” francesa com a beleza que supera gêneros. A jovem negra que, mesmo jamais tendo enxergado cores, sentiu na pele o preconceito racial e hoje tira minorias da invisibilidade.

Se há uma geração perdida, não é a deles, por mais que sobre as acusações de “narcisismo” ou “impaciência” quando se fala dos *millennials*, aqueles que nasceram entre meados da década de 1980 e o começo dos anos 2000.

Aos 24 anos, o empresário Daniel Peres Chor, uma das nossas estrelas de capa, tem como um de seus desafios entender a própria geração. E faz a defesa dela:

— Não é melhor nem pior, apenas diferente. Acho errado dizer que o *millennial* é narcisista, porque todo jovem sempre foi assim. Já a impaciência é verdadeira: nascemos no mundo da facilidade tecnológica, por isso não gostamos de ficar presos a um determinado espaço ou a uma função específica.

Um retrato do seu tempo é a blogueira de moda carioca Luiza Sobral, de 27 anos. O gosto por roupas e a desenvoltura nas redes virou um negócio graças aos seus 275 mil seguidores. Se alguém pode ver futilidade no meio das fotos perfeitas, ela avisa que é hora de rever conceitos.

— Quem fala isso é porque realmente lhe falta conhecimento. Já existe até graduação em mídias digitais para atender a essa demanda — avisa ela, que descreve sua geração como “consciente” e “informada”.

É também o que sente a atriz e cantora Lelêzinha. Com apenas 20 anos, a *performer* do Dream Team do Passinho fala com desenvoltura sobre a experiência de ser jovem no meio da crise que tomou o país nos últimos anos.

— Estamos mais preocupados, pensando mais em quem vamos votar, e isso gerou uma crise: Mais do que uma crise financeira, a crise é dos “maiores” (os políticos em Brasília) em descobrir que a gente está ligado nas coisas.

Essa noção de que há mais consciência agora do que antes é compartilhada pela empreendedora Canila Aclutti (mais sobre ela nas páginas a seguir). Aos 26 anos e responsável por capacitar jovens para o mercado, ela já vê diferença entre si e as meninas apenas alguns anos mais novas do que ela.

— Quando eu era adolescente, não sabia o que era empoderamento. Agora, já percebo uma maturidade na discussão entre as meninas — avalia.

No meio de tanta precocidade, Canila oferece algumas palavras de consolo para quem já passou da flor da idade:

— Hoje, todo mundo precisa ter uma grande ideia e ajudar o planeta. Isso gera uma ansiedade, mas cada carreira é de um jeito. Se você tem mais de 30 anos, não se sinta pressionada. 🍷



**ENZO  
CELULARI**

Os pais, Cláudia Raia e Edson Celulari, por um tempo acharam que Enzo seria músico. Mas, depois que o rapaz de 20 anos ajudou a mãe a lançar um e-commerce, ele tomou gosto pelos negócios. Ao lado de dois sócios, abriu o Dadivir, instituto que quer mudar a forma de fazer filantropia. Em menos de um ano, já há parcerias firmadas com celebridades e empresas. E ele sonha alto.

— Hoje somos um instituto sem fins lucrativos, mas não sou contra ganhar dinheiro com um negócio social.



**LUIZA  
SOBRAL**

O que começou como um hobby virou a profissão da carioca Luiza Sobral. Hoje é uma das poucas influenciadoras digitais do Rio a ter alcance nacional. Ela dá a sua receita para não transformar a presença nas redes em uma ostentação excessiva:

— As pessoas querem ver a vida real e o consumo consciente faz parte do dia a dia. É bacana conhecer a história das grandes marcas, mas também é importante mostrar marcas brasileiras com preços justos e acessíveis — defende.

## COM TALENTOS QUE, MAIS DO QUE IMPACTAR, INSPIRAM, JOVENS DE ORIGENS DISTINTAS FALAM SOBRE SUAS VIDAS E O QUE ESTÁ POR VIR



**DANIEL  
PERES CHOR**

Neto de José Isaac Peres, fundador da Multiplan, Daniel conta que em casa só existiam três assuntos: shopping, política e remédio. Muito novo para os remédios, ele fala dos dois primeiros. O rapaz concilia um posto na empresa da família com a sua Bazzah, empresa que investe na curadoria de neomarcas cariocas.

— Meu avô me ensinou que, se fosse esperar a crise passar para fazer algo, não tinha nada. Falta crença, mas há gente empenhada em fazer do Rio um polo de inovação — garante.



**LELÊZINHA**

Aos 20 anos, Lelêzinha está acostumada a ser a mais nova aonde quer que vá. A jovem, que cresceu na comunidade da Praça Seca, na Zona Oeste, prepara-se para estreitar na série “Mister Bria” ao lado do ídolo, Lázaro Ramos. Mas sua mais recente conquista foi passar a pagar o curso de inglês da irmã caçula.

— Muitas pessoas entenderam que merecem o que é bom também, em vez de aceitar só a sobra — avalia ela, que é referência para outras meninas com seu visual que valoriza a negritude.



**ZECCA  
VELOSO**

Ser um filho de famoso doído para se autoafirmar não é um clichê do qual sofre Zecca. O rapaz, que tem como pais Caetano Veloso e Paula Lavigne, prefere a humildade, mesmo após ter criado um hit, a balada “Todo homem”. O talento foi revelado durante uma turnê ao lado do pai e dos irmãos, que ele descreve como sua “primeira experiência profissional”.

— Não acho que tinha outro caminho (além de ser compositor). Talvez seja o que eu faça de melhor, mesmo não sendo muito habilidoso.

A segunda matéria (Figura 11) se caracteriza como “nota” no jornalismo, apresentada no caderno de domingo de Niterói, o assunto trata de um lançamento, um livro em que os “*Millennials*” são o foco. *Millennials: o mundo é melhor*, de Robson Santarém. De acordo com a nota, o livro traz a visão de 16 jovens “*Millennials*” sobre a sociedade e organização empresarial. “O autor aborda como eles estão contribuindo para um mundo melhor” (O Globo, 2018b, p. 5).

Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte, Ana Heloisa da Costa Lemos e Mila Desouzart de Aquino Viana (2012) apontam durante a discussão teórica que a geração “*Millennials*” está disposta a participar de um diálogo desde que seus próprios desejos sejam compreendidos, bem como suas particularidades frente ao mundo. As autoras direcionam o olhar aos “*Millennials*” através do ponto de vista profissional e identificaram que os jovens também possuem perspectivas que lhe permitam exercer funções de grande responsabilidade. Ainda que o assunto não seja desdobrado é notório pela escrita na nota jornalística um teor positivo dado aos jovens. A unidade de registro, é percebida através da temática de organização empresarial e a unidade de contexto corporativismo enumerada pela sua presença.

Figura 11 – “Para entender os millennials”,

**Lançamento de livro**

**Para entender os millennials**

O livro “*Millennials: o mundo é melhor*”, de Robson Santarém, traz a visão de 16 jovens da geração Y sobre sociedade e organização empresarial. O autor aborda como eles estão contribuindo para um mundo melhor. O lançamento será quarta-feira, às 19h, no Espaço Compartilhe do Shopping Partage, em São Gonçalo.

Fonte: O Globo, Niterói, 25 fev. 2018, p.05

A entrevista a seguir (Figura 12) é realizada com o canadense Vince Molinaro, o profissional é consultor corporativo sobre o assunto. Durante a entrevista, Molinaro apresenta seu olhar sobre boas práticas empresariais e o futuro das organizações que desejam estimular bons líderes. Duas perguntas, em especial, tocam o eixo temático corporativismo e “*Millennials*”: “Qual é a imagem que um líder deve ter entre seus funcionários?” E, “O que a geração pode trazer de novidade para as questões de liderança?”. Em ambas as respostas o consultor apresenta uma perspectiva positiva acerca dos “*Millennials*” enquanto funcionários de uma organização. Valores como integridade, honestidade e transparência são citados como importantes para esses jovens.

Ponto de vista que se aproxima do exposto por Freeman (2018) que compreende existir especificidades de cada geração que serão necessárias administrar por cada empresa, comportamentos esses que registram pontos primordiais diante de uma vantagem competitiva uma vez que a corporação conhecerá muito bem seus colaboradores. Uma vez atentas a esses benefícios que cada geração pode oferecer, as instituições buscarão alinhar os valores aos funcionários. Para Freeman, os “*Millennials*” reafirmam valores como equilíbrio da vida profissional, confiança e integridade, a boa relação entre empregados, padrões éticos correspondentes, desenvolvimento pessoal e contribuição para a sociedade. Na reportagem há unidade de registro, *Millennials*, e a unidade de contexto trabalho na entrevista segue pelo caminho do eixo corporativismo enumerada pela presença.

Figura 12 – “É preciso ter muita coragem para liderar”

### Conte algo que não sei

## ‘É preciso ter muita coragem para liderar’

Vince Molinaro, consultor corporativo

Canadense, especialista em liderança e autor de livro sobre o assunto veio ao Rio para encontrar executivos

“Eu passei parte da minha carreira ajudando líderes de empresas a ter sucesso. Esse trabalho é muito importante para mim, porque no começo da minha vida profissional trabalhei com uma grande líder que viu algo em mim.”

ENTREVISTA A:

**MATHEUS MEYOHAS**

matheus.meyohas@infojobs.com.br



lhando juntos e eu digo que vou entregar algo, eu preciso fazer mesmo, porque o outro depende de mim para isso.

#### ● O que a nova geração pode trazer de novidade para as questões de liderança?

Acredito que um estilo mais pessoal, que favoreça as conexões, e que também seja menos hierárquico. Nesse estilo, a liderança não será baseada mais no poder pessoal do líder ou em sua posição, mas sim no valor que ele traz para a empresa. Na verdade, a questão que fica é se a nova geração vai conseguir exercer esse papel de liderança ao mesmo tempo em que tenta manter essas características.

#### ● Qual é o maior mito sobre a liderança?

Muita gente acredita que todo mundo trabalha para o líder e que ele próprio não faz absolutamente nada, ou que fica apenas sentado em seu escritório, coordenando e mandando nas outras pessoas, enquanto todos se esforçam por ele. Mas a verdade é que isso é raro, quase não acontece. Outra situação que não corresponde à realidade é imaginar que as empresas promovam alguém à liderança somente pela experiência da pessoa ou por sua capacidade técnica. Porém, nenhum desses dois fatores, isoladamente, garante que essa pessoa será um bom líder.

#### ● Conte algo que não sei.

As pessoas não sabem — e, portanto, não valorizam — o quanto difícil é ser um líder. Por conta disso, não entendem o quanto os profissionais precisam se esforçar para serem realmente bons líderes. O desafio hoje é não ser medíocre, e isso exige muito trabalho.

#### ● O que faz um bom líder?

Trabalhei com líderes ao redor de todo o mundo. Para mim, o que precisamos fazer é voltar à ideia de liderar com responsabilidade. Muito se fala sobre a importância de os líderes apresentarem novas ideias e serem transparentes. Isso tudo é necessário, claro, mas, no fim das contas, o líder precisa mesmo é ser responsável e saber manter toda a sua equipe em um padrão alto. Ele tem que ter essa coragem.

#### ● Um líder precisa entender todo o processo da empresa?

Ele precisa entender os processos dos negócios. Ou seja, como a sua empresa pode ter lucro, como ela pode vender mais. Eu trabalhei com chefes que foram pulando entre empresas de ramos completamente diferentes.

#### ● Qual é a imagem que um líder deve ter entre os seus funcionários?

Especialmente no caso dos *millennials*, o que eles querem ver é um senso de integridade, que o líder fale e seja próximo dos funcionários. Além disso, desejam perceber transparência e honestidade, poder conhecer o líder pessoalmente, entender como ele conseguiu chegar ao nível que está. E os empregados também querem um treinador, alguém que ensine realmente o que eles pre-

cisam fazer para progredir em suas carreiras.

#### ● Com as startups, muitas empresas estão cada vez mais horizontais. Como liderar assim?

As empresas precisam definir uma estrutura. Seja com um modelo tradicional, ou um completamente horizontal, sem ninguém na liderança. Há uma demanda crescente por colaboração nas empresas. Sinceramente, fico um pouco nervoso sobre esse movimento. As pesquisas mostram que as pessoas trabalham melhor quando são lideradas. Pode não ser sempre a mesma pessoa, mas o humano tende a escolher alguém para exercer essa função, de qualquer forma. E, quanto mais horizontal, maior a responsabilidade que cada um tem. Se estamos traba-

A matéria que observa a geração “*Millennials*” e geração Z (Figura 13) levanta alguns fatores referentes ao futuro. O cerne da discussão é a respeito do consumo dos jovens “*zennials*” que iriam impactar em números superiores aos “*Millennials*” a partir de 2019. Seriam 32% da população mundial de jovens da geração Z e 31,5% jovens “*Millennials*”. Diante da mudança no cenário mundial, a matéria retoma o que seriam as características e comportamentos de cada uma das gerações. A construção do texto é formada por pesquisas mercadológicas que reiteram a ideia de geração dividida por características delimitadas.

Vale evidenciar que José Machado Pais (2003) já relatou anteriormente que os jovens elaboram roteiros para o futuro, no entanto novas tomadas de planos e cenários podem surgir ao longo da jornada. Como o autor afirma, são “condições imprevisíveis que muitas vezes invalidam os planos”. Tais projetos abrem idealizações de um tempo ainda inexistente e desejos profissionais. Pais cita uma lógica da linearidade através de uma busca pela construção lógica da continuidade, a ideia de causa e efeito como algo previsível para o futuro. Entre tantos fatores que podem atrapalhar esses projetos está a própria conjuntura moderna ligada a fatores externos. Lipovetsky (2007) relata que a competitividade, por exemplo pode alterar as formas de enxergar os desejos e vontades. Ela moldaria sonhos, despertaria estilos de vida e organizaria a função profissional como uma referência identitária na estrutura da vida social. Nesse sentido, estar empregado e bem posicionado mercadologicamente é um ponto de muita relevância para a juventude também dentro desse prisma.

A escolha da matéria para compor o *corpus* dessa pesquisa atingiu em suas últimas linhas um discurso acerca do mercado de trabalho para o “*Millennial*” com teor negativo, o primeiro visto no levantamento. Aponta que em pesquisas realizadas anualmente pela *Deloitte Touche Tohmatsu*, o resultado de 2018 mostrou que os “*Millennials*” esperam ser mais felizes que seus pais, mas que a perspectiva seria muito mais pessimista. “O Banco Mundial estima que um em cada sete jovens que procuram emprego na região não consegue encontrar uma vaga” (O Globo, 2018, p.37). A unidade de registro *millennials* aparece no texto diversas vezes, e a unidade de contexto trabalho na entrevista segue pelo caminho do eixo corporativismo, aqui compreendida pela ideia de escassez, enumerada pela presença.

Figura 13 – “Geração Z será maioria em 2019”

## Geração Z será maioria em 2019

Nascidos a partir de 2001 ultrapassarão 'millennials', com impactos no consumo

DA BLOOMBERG NEWS  
NOVA YORK

A geração Z, nascida no século XXI, representará 32% da população mundial em 2019, superando a geração conhecida como *millennials*, que responderá por 31,5%. As estatísticas são baseadas em dados da Organização das Nações Unidas (ONU), que utiliza 2000/2001 como divisão geracional.

Os nascidos em 2001 completam 18 anos em 2019, o que significa que muitos entrarão na universidade, poderão votar e, dependendo de onde moram, fumar ou consumir álcool legalmente. Eles não conhecem um mundo que não seja digital e, nos EUA, são a geração mais diversa da História do país em termos raciais e étnicos.

“O principal fator que diferencia a geração Z dos *millennials* é um elemento de autoconsciência, em vez de egocentrismo”, comenta Marcie Merriman, diretora executiva da Ernst & Young, no relatório “Rise of gen Z: new challenge for retailers” (Ascensão da geração Z: novos desafios para o varejo). Segundo o texto, os

*millennials* estavam “mais concentrados em como podem alcançar benefícios. Eles também recorriam aos outros na busca de soluções para problemas, enquanto os mais jovens naturalmente tentavam criar suas próprias soluções”.

Essa mudança demográfica é uma boa notícia para serviços de entrega, fabricantes de eletrônicos e para a economia de compartilhamento (serviços como Airbnb e Uber). Ao mesmo tempo, apresenta desafios para educadores, organizadores de eventos, marcas de luxo e até mesmo jogadores de golfe — jogo no qual a idade média dos praticantes passa de 50 anos nos EUA.

Estudos mostram que apenas 6% das transações feitas pela geração Z envolvem dinheiro. Este é preterido pelas transações digitais de serviços como Apple Pay e Venmo.

“Cada geração tem um conjunto singular de comportamentos e apresenta um conjunto único de desafios”, afirma um relatório da empresa de pesquisa Nielsen Holdings.

Na comparação baseada em dados da ONU, os mil-



Nova geração. Nascidos a partir de 2001 vão representar 32% da população mundial em 2019: desafios e oportunidades

*lennials* foram definidos como os nascidos entre 1980 e 2000, enquanto os membros da geração Z foram classificados como aqueles que nasceram a partir de 2001. O Departamento de Censo dos EUA também delimita as gerações no final de 2000.

Já os historiadores William Strauss e Neil Howe, criadores do termo *millennials*, usam 1982 e 2004 como os anos limites da geração. O Pew Research Center define aqueles nascidos entre 1981 e 1996 como *millennials*, um período de tempo também adotado pela Ernst & Young na pesquisa sobre a qual Merriman escreveu.

Os *millennials* continuarão sendo a maior proporção nas quatro maiores economias do mundo: EUA, China, Japão e Ale-

manha. Juntando a população desses quatro países, haverá cem *millennials* para cada 73 membros da geração Z em 2019.

A Índia, com 1,3 bilhão de habitantes, contra 1,4 bilhão da China, pode ver sua população da geração Z aumentar para 472 milhões em 2019, 51% a mais do que os 312 milhões projetados para a China.

Segundo uma pesquisa anual com jovens, feita pela Deloitte Touche Tohmatsu, “os entrevistados da geração Z esperam ser um pouco mais felizes do que os *millennials*”, com representantes de ambos os grupos inseridos em mercados emergentes mais otimistas sobre o progresso social e econômico do que aqueles que vivem em nações desenvolvidas.

“Na China e na Índia, 70%

do grupo mais jovem esperam ser mais felizes do que seus pais”, revela o relatório, que entrevistou cerca de dez mil *millennials* e dois mil membros da geração Z. “No entanto, em lugares como Austrália, Reino Unido, Canadá e Estados Unidos, a perspectiva é muito mais pessimista”, mostra o levantamento.

Para a África subsaariana —onde a geração Z já supera os *millennials* em 48 das 50 nações graças à redução da mortalidade infantil ou às taxas de natalidade maiores—, o crescimento traz desafios. O Banco Mundial estima que um em cada sete jovens que procuram emprego na região não consegue encontrar uma vaga. Na África do Sul, a taxa de desemprego para quem tem entre 15 e 24 anos é de cerca de 57%.

## Justiça vê vínculo trabalhista entre Uber e motoristas

BRUNO ROSA  
bruno.rosa@globo.com.br

A 17ª Turma do Tribunal Regional do Trabalho (TRT) da 2ª Região, de São Paulo, considerou, em decisão de segunda instância, que existe vínculo empregatício entre o Uber e seus motoristas. O acórdão foi proferido na sexta-feira. Pela decisão, a empresa foi condenada a assinar carteira de trabalho do motorista que entrou com a ação, além de arcar com benefícios como aviso prévio e pagamento de FGTS e multa rescisória. Procurado, o Uber informou que vai recorrer.

O Uber vem enfrentado uma série de ações na Justiça do Trabalho. A empresa disse que já foram 123 ações favoráveis à companhia, das quais 22 julgadas em segunda instância. Em nota, a companhia disse existir “jurisprudência confirmando o fato de não haver relação de emprego”.

A empresa lembrou que decisão anterior de uma juíza da 8ª Turma do TRT, apontou, em outra ação, inexistência de “habitualidade, pessoalidade e subordinação”, pressupostos para configurar vínculo empregatício.

A matéria a seguir apresenta o que é chamado de “formação híbrida” de institutos militares como a AMAN, a Escola de Guerra (ESG) e a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (Eceme), dedicada aos generais (Figura 14). A reportagem apresenta algumas mudanças na tentativa de acompanhar o que ocorre no mundo como o intercâmbio com militares estrangeiros com nações amigas. Outra iniciativa é a abertura de novas disciplinas como Filosofia e Direito Internacional. A matéria se desenvolve a medida em que explica os institutos como um ambiente de formação de militares com características de uma universidade pública, ainda mais voltadas ao cuidado, a alimentação e o psicológico destes militares, segundo a reportagem. O curioso da matéria é quando toca ao assunto dos seus cadetes mais jovens. “E afirma que a forma de educar os atuais cadetes mistura tradição militar com as particularidades da geração Y, os *millennials*, jovens de até 25 anos mergulhados na internet” (O Globo, 2019, p. 13).

Stuart Hall (HALL, 1997) observa que as representações sociais em um mundo tão complexo carregam comportamentos e significados usados pelas pessoas para definir códigos e regular condutas. A reportagem frisa a importância de uma nova abordagem entre as maneiras de ser para os jovens militares no intuito da instituição acolher suas características contemporâneas. Para Hall são tais códigos que contribuem para que a ação social seja capaz de possuir significação. Essa é uma manifestação do que o autor observa como “virada cultural” em que novas percepções sobre a linguagem e práticas de representações constroem o significado. “O termo refere-se tanto à produção de conhecimento através da linguagem e da representação, quanto ao modo como o conhecimento é institucionalizado, modelando práticas sociais e pondo novas práticas em funcionamento” (HALL, 1997, p. 29). O conteúdo da reportagem apresenta as permissões que os institutos passaram a adotar como uma forma de “evoluir conforme a sociedade”. Há a unidade de registro *millennials*, assim como a unidade de contexto trabalho que é encarada pelo eixo temático do corporativismo (militarismo), enumerada pela presença.

Figura 14 – Da ditadura à democracia, uma formação “híbrida”

## PODER VERDE-OLIVA

# DA DITADURA À DEMOCRACIA, UMA FORMAÇÃO ‘HÍBRIDA’

Para cientista político, transição é fundamental para compreender generais do presente. Institutos militares adaptam tradição a particularidades da nova geração

BERNARDO MELLO  
bernardo.mello@oiglobo.com.br

Os atuais generais são “híbridos” entre a formação da ditadura e os aprendizados do período democrático. Durante sua formação na Academia Militar das Agulhas Negras (Aman), nas décadas de 1970 e 1980, noções de geopolítica e História eram fortemente influenciadas pelo alinhamento do Brasil ao bloco liderado pelos EUA na Guerra Fria. A sequência da formação, no período de reabertura pós-ditadura, já foi marcada por maior integração à sociedade civil e um afastamento da vida política no início dos anos de 1990.

Para o cientista político Maurício Santoro, que já ministrou cursos e palestras em institutos militares como a Aman, a Escola Superior de

Guerra (ESG) e a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (Eceme), a formação “híbrida” é fundamental para compreender a cabeça dos generais do presente. Embora ainda veja dificuldades no grupo em fazer uma autocrítica da ditadura, Santoro destaca que o pensamento dos generais não é formado apenas na caserna.

A bagagem internacional, por exemplo, é um dos fatores que os diferencia do passado. Desde a década de 1990, a participação em missões internacionais de paz se tornou uma maneira de os generais apresentarem seu trabalho à sociedade e tentarem remover estereótipos ligados à ditadura.

— O ministro Santos Cruz (Secretaria de Governo) é um exemplo raríssimo de oficial que comandou duas missões de paz, no Haiti e no Congo. Isso significa uma abertura de horizontes, de visão de mun-

do. O (vice-presidente, Hamilton) Mourão fala inglês e espanhol fluentemente, consegue se sentar com representantes estrangeiros. Isso é incomum no Brasil. Na nossa elite política, quantos têm uma formação tão cosmopolita quanto essa? — questiona Santoro.

#### BAGAGEM INTERNACIONAL

Atualmente, a Aman estimula o intercâmbio com militares estrangeiros e conta com 45 cadetes de 16 nações consideradas amigas, como Vietnã, Guatemala e Senegal.

— O que não muda, desde as origens da Aman, são os valores que formamos nos cadetes: lealdade, verdade, responsabilidade e probidade — pontua o general Gustavo Henrique Dutra de Menezes, atual comandante da Aman. — Os cursos da carreira militar vão fornecendo diferentes conhecimentos técnicos e profissionais, mas o amálgama do líder



Conectados. Cadetes com seus smartphones no pátio da Aman antes da marcha: geração Y chego à academia

dado aqui segue o mesmo.

O caminho para se tornar um general quatro estrelas, mais alta patente militar, passa obrigatoriamente por instituições como a Aman e a Eceme, que aumentaram a abertura a professores civis nos últimos anos. O currículo atual da Aman, por exemplo, tem cadeiras como Filosofia, Direito Internacional, Cálculo e Estatística no início da formação. Em média, segundo Dutra, cada turma com cerca de 400 cadetes deve produzir quatro desses generais no futuro.

Santoro, professor da Uerj, foi um dos responsáveis pela criação da cadeira de Relações Internacionais na Aman, no fim da última década. Professores deste departamento na Universidade Federal Fluminense (UFF) também dão aulas nas Agulhas Negras.

Já a ESG se tornou, na avaliação de Santoro, uma espécie de *think tank* que integra civis

e militares, afastando-se do papel de núcleo duro da formação de coronéis e generais da ditadura. Ele pondera que a convivência com civis, ainda recente, tem consequências incertas. Mas a nova geração de militares tende a ser influenciada por novos ares.

— Pelo que ouço dos militares, a formação em outras épocas era muito menos técnica, cuidadosa. Hoje você tem uma preocupação grande, por exemplo, com o bem-estar do cadete, desde a alimentação até a parte psicológica. E o ensino, em geral, está no nível daquele dado numa universidade pública.

Ao dissecar as etapas de formação militar, o comandante da Aman compara sua função à de um reitor universitário com foco na graduação. Cita cursos como o da Eceme, último passo antes do generalato, como níveis de uma carreira acadêmica. E afirma que a for-

ma de educar os atuais cadetes mistura a tradição militar com as particularidades da geração Y, os *millennials*, jovens de até 25 anos mergulhados na internet.

#### PERMISSÕES NA ACADEMIA

Tatuagens tribais são cada vez mais comuns nas academias militares, assim como alguns brincos, maquiagem e esmalte de unhas para as mulheres, que tiveram em 2018 sua primeira turma na academia. A febre dos smartphones também é visível entre os cadetes, até nos momentos que antecedem a marcha diária no pátio.

— As gerações atuais pensam no imediato, e nós precisamos criar uma identidade de longo prazo com a instituição militar. Esse é o desafio. Se nós não evoluirmos de acordo com a maneira que a sociedade evoluiu, vamos perder o bonde da história — afirma Dutra.

A matéria abaixo tem como inspiração a história de jovens, mulheres, que mudaram a vida profissional em busca de seu próprio negócio (Figura 15). O sonho do empreendedorismo aqui é combinado com experiências de vida, momentos de redescobrir seus desejos e perspectivas de futuro. As marcas fazem parte de um mesmo segmento, o da beleza, no entanto não se trata de qualquer forma de produção e venda, são produtos saudáveis, sustentáveis, que oferecem quase que um estilo de vida associado ao artigo. José Machado Pais (1993) afirma que a “questão juvenil” também pode ser observada por meio dos ciclos de vida e transições, como a mudança profissional. Compreensão consonante com a Tatiana Siciliano (2006) que ao pesquisar indivíduos que viam em uma segunda profissão um processo de mudança aponta questões presentes na intimidade humana no viver o cotidiano. Por isso, Siciliano constatou “(...) de não encararem sua atividade profissional como um ‘fardo’. Querem, segundo eles mesmos, ‘ficar decepcionados porque chegou a hora de ir embora, ao invés de ficar o tempo todo olhando e contando quanto tempo falta para poder ir embora’. Para estes pesquisados, a felicidade passa, fortemente, pela realização profissional”. (SICILIANO, 2006, p.89). A unidade de registro, *millennials*, aparece no texto quando na concepção de explicar quem são seus consumidores, assim como as donas da marca, pertencentes à geração. Os *millennials* nesse instante aparecem como aqueles que buscam algo além do que apenas uma compra online e é esta a proposta de experiência de consumo consciente das empreendedoras. A unidade de contexto é afirmada pela ideia de trabalho sustentada no eixo temático empreendedorismo, enumerada pela presença.

Figura 15 - “Quem são as empresárias cariocas que investem na beleza consciente?”

## NEGÓCIOS



A história de Beatriz é muito semelhante a de outras empreendedoras que enxergam no potencial desse mercado uma forma de desacelerar e, ao mesmo tempo, ser dona do próprio negócio. É o caso de Manuela Borges, de 33 anos, que se viu obrigada a largar o emprego numa multinacional de beleza pelo agravamento do estresse e de problemas de saúde. Pisar no freio era preciso, mas largar o assunto de que tanto gostava não estava nos planos.

Numa viagem à Índia em busca da cura do corpo e do estresse da alma, Manuela, que era designer e analista de marketing, começou a esboçar a Shower Plant, que foca em produtos saudáveis como esfoliante e sabonete líquido. “Sempre fui apaixonada por beleza, mas só pela parte estética da coisa, não tinha preocupação com a saúde”, conta a empresária, que nasceu em Minas, mas mora no Rio desde criança. “Lá na Índia, comecei a ter uma visão mais holística e pensei: ‘Acho que existe oportunidade de criar uma marca que fale de saúde e beleza, e não de padrões inalcançáveis.’”

Proposta semelhante tem a Unna Beauty, das niteroienses Ana Carolina Romeiro e Bianca Gabriel, ambas de 27 anos. Com capital próprio e familiar (outro ponto em comum entre esse tipo de empreendimento), as duas jovens abriram um

negócio que começou, há um ano e meio, como um e-commerce de curadoria de produtos de beleza sustentáveis e hoje já tem um portfólio próprio — de acessórios de beleza, como massagedores, a produtos para casa, tais quais velas e home sprays. “Para nós, o lar e o corpo estão conectados. Acreditamos no poder de num ambiente acolhedor, por isso temos nossas velas e nossos cristais”, diz Bianca, que acaba de lançar uma bruma facial.

Advogada de formação, Bianca teve a ideia de criar a Unna com a sócia e amiga publicitária Ana Carolina quando ambas estavam estudando na Califórnia, há três anos. Lá enxergaram de perto o surgimento e o crescimento do segmento *green beauty* e resolveram trazê-lo para cá. “A Unna surgiu para mulheres que se recusam a arriscar a saúde por causa da beleza, por isso começamos com uma curadoria, uma espécie de ajuda à consumidora para ler os rótulos.”

Nascidas no ambiente digital, essas marcas tentam oferecer, principalmente para turma *millennial* (segundo a Euromonitor, 60% dos consumidores de *green beauty* fazem parte da geração nascida em meados dos anos 1980 até o fim dos anos 1990), conteúdos que pretendem ir além da cesta virtual de compras. Manter blogs com discussões sobre ingredientes e práticas sustentáveis é quase mandatário nesse tipo de negócio. “Só ter um Instagram não é suficiente”, diz Manuela, que toma conta também do Shower Talks, o braço editorial da Shower Plant. “Mas a ideia não é ser um blog de marca, é ser um espaço de conversa, uma comunidade.”

A importância das conversas on-line acabou levando Bianca e Ana Carolina a expandir também no ambiente off-line. Depois de circularem por alguns espaços do Rio com aulas e seminários sobre rotinas de *green beauty* e bem-estar, as duas estão abrindo, no bairro de Icaraí, em Niterói, o Unna Campus. Nesse espaço físico tipo spa, querem concentrar venda de produtos, aulas de ioga e de meditação guiada, masterclasses de beleza e massagens ayurvédicas. “São assuntos profundos que não dão só para ficar em rede social”, diz Bianca.

Apesar do burburinho que causam, a vida dessa turma não é sempre de um verde tão alegre. As equipes são enxutas, a distribuição acaba esbarrando nas dificuldades de logística do país e o mercado ainda fala mais do que efetivamente compra. “O custo é alto, a margem é pequena e precisa ser reduzida ao máximo para se ter um capital mínimo para reinvestir”, diz Bianca. “Pedalamos, mas estamos saindo do lugar.”

**NATIVAS DIGITAIS, ESSAS MARCAS TAMBÉM TENTAM OFERECER CONTEÚDOS EDITORIAIS QUE VÃO ALÉM DA PROPAGANDA**

A coluna de Eurípedes Alcântara (Figura 16), já nos últimos dias de 2019, faz um levantamento sobre as duas primeiras décadas do século XX até o final das duas primeiras décadas do século XXI. No primeiro século citado, Alcântara elucida os conflitos que permearam esses anos e fizeram com que resultasse em guerras e mortes. Já as duas primeiras décadas do século XXI, o jornalista aponta como promissora para os próximos anos. Isso aconteceria, principalmente por dois motivos: pela China e Estados Unidos manterem as relações “simbióticas” na economia e, o segundo motivo, pela chegada dos “*Millennials*” como um caminho promissor para as principais decisões dos comandos de empresas e investimentos dos próximos 30 anos.

Eles apareceram no cenário como geração preguiçosa, narcisista e sem vontade ou capacidade de sair da casa dos pais. Mas, ao assumirem o comando de empresas familiares e lançarem-se em startups ousadas, estão surpreendendo não apenas pelo comprometimento e com ética do trabalho, mas por guiarem seus investimentos por critérios ambientais sociais e de governança (O Globo, 2019, p. 03).

A partir da afirmação que segue dando o exemplo do Fernando Scodro, de 31 anos, que foi escolhido para gerir 500 milhões de dólares da venda da empresa familiar. A coluna termina em tom de esperança apostando em um futuro propício para a geração. José Machado Pais (1990), afirma que a juventude é encarada como um mito ou quase mito que os próprios meios de comunicação. Seriam informações que veiculam o propósito da cultura juvenil ou de aspectos fragmentados da cultura, essa por sua vez distorcida pela forma como a própria cultura juvenil foi definida pela mídia. O olhar positivo do colunista revela o que Edgar Morin (2009) apresenta anteriormente, a juventude como o “espírito do tempo”, através de uma série de representações que colocaram o jovem como condutor das tendências emovimentos modernos.

A unidade de registro *millennials* está presente no texto, assim como a unidade de contexto trabalho que é encarada pelo eixo temático empreendedorismo, enumerada pela presença.

Figura 16 – “Esperança nos ‘millennials’”

SEB, Fernando Gabeira, Demétrio Magalhães (quincenal), Chico Depas, Rosika Drey de Oliveira (mensal), Ana Maria Machado (pressat), TER, Maral Pereira, Carlos Andreazza, Gil Castelo Branco (mensal), Fábio Gambiagi (mensal), José Casado, QUA, Maral Pereira, Elio Gaspar, Javier Sureda, Roberto Dall'Aglio (quincenal), Lige Batista (mensal), QUI, Maral Pereira, Adriano Salame, Luis Fernando Vissotto, Carlos Alberto Sardenteg, SEI, Maral Pereira, Flávia Filizari, Eduardo Azeiteiro (quincenal), Rogério Furquim Remeck (quincenal), Ildor Motta, SAB, Maral Pereira, Euripedes Alcântara, Andréa Paschi (mensal), Sérgio Magalhães (mensal), Lúcio Fernando Jurek (mensal), Daniel Jardim Reis (mensal), DOM, Maral Pereira, Chico Caruso, Doris Franzen, Bernardo Melo Ribeiro

# EURÍPEDES ALCÂNTARA



oglobo.globo.com/opinia  
o1@oglobo.com



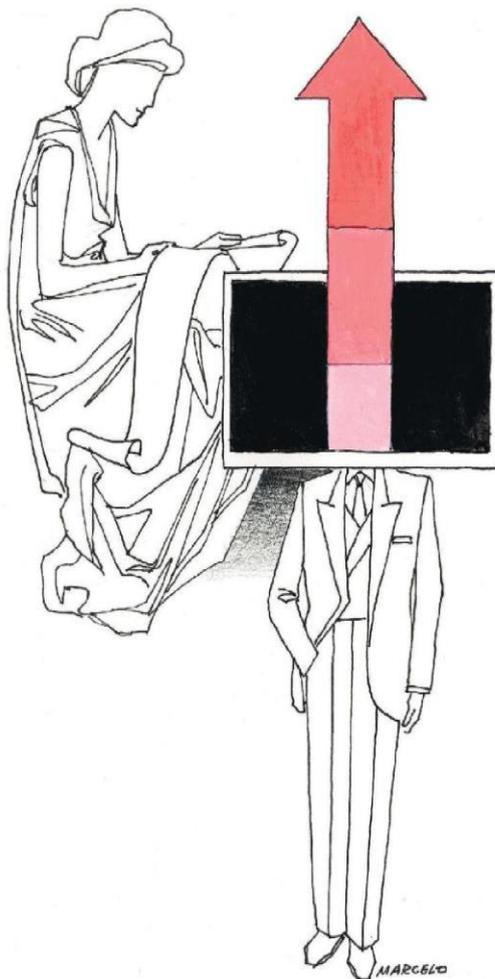
## Esperança nos 'millennials'

**S**piritus mundi, Zeitgeist, sinais do tempo, inconsciente coletivo, seja como quisermos chamar esse plasma invisível que parece governar tudo ao nosso redor e prevalecer sobre as ações individuais, ele está mais impositivo do que nunca. A meu ver, isso é bom.

Ao terminarem as primeiras duas décadas do século XX, já estavam lançadas as sementes de ódio incremental que envenenaria boa parte das décadas seguintes. Terminava a Grande Guerra (1914-1918) que deveria ter sido "a guerra para acabar com todas as guerras", a mais santilona das dezenas de falsas justificativas morais para o mais evitável dos conflitos, e se armavam no horizonte as nuvens negras da segunda conflagração mundial (1940-1945). O triunfo da revolução bolchevique na Rússia com a posterior consagração do terror e da fome induzida, o "holodomor" (eliminação de milhões de ucranianos) como formas de dominação política, lançou ondas de choque pela Europa, criando as condições para a legitimação do fascismo reacionário. As contas variam, mas dá-se como um número confiável a morte de 500 milhões de pessoas no século XX vitimadas pelo radicalismo político — isso muito antes que o primeiro e-mail de ódio viajasse pelas fibras ópticas da internet.

Acabam-se agora as primeiras duas décadas do século XXI, e são de natureza benigna as sementes plantadas que devem germinar pelas próximas décadas. Existem duas razões principais de otimismo.

Primeiro e principalmente, por China e Estados Unidos, as potências bélicas, tecnológicas e econômicas do planeta, terem muito mais a ganhar mantendo como estão as relações simbióticas na economia do que deixando azedar as inevitáveis tensões diplomáticas da superfície. Graham Allison, professor de Harvard, é o pai da ideia da inevitabilidade de um estado de hostilidade militar total permanente entre Estados Unidos e China. Allison supõe que americanos e chineses estariam se enfiando em uma "Armadilha de Tucídides", referência à tese do general historiador da antiguidade grega segundo a qual as guerras se tornam quase inevitáveis quando uma nação em ascensão desafia a maior potência do seu tempo. Jack Ma, o carismático bilionário chinês criador do Alibaba, correu a abraçar essa ideia. Por mais bem-sucedidos academicamente e nos negócios, o mais provável é que ambos estejam errados. Como resultado da política oficial do filho único, a China está envelhecendo rapidamente e em cinco anos vai ter ainda menos jovens em atividade pagando pensão de aposentados do que os Estados Unidos. Lançar sua juventude no



matadouro de uma guerra global seria se inviabilizar como nação. Além disso, os dois países-continentes, situados em lados opostos do planeta, possuem arsenal nuclear suficiente para se destruírem mutuamente, mas é impensável que um venha a conquistar territorialmente e colonizar as cinzas radioativas que restarem no outro. Sinal positivo recente é a China ter-se oferecido para mediar as disputas entre os Estados Unidos e a volátil Coreia do Norte. Não é coisa de quem quer ver o circo pegar fogo. Normalizar as relações de comércio em um jogo de ganha-ganha é atitude mais racional ao alcance das duas potências.

Em segundo lugar está a chegada dos "millennials", como se convencionou classificar jovens nascidos entre 1980 e 1990, ao comando de grandes empresas e até de países. Eles apareceram no cenário como uma geração preguiçosa, narcisista e sem vontade ou capacidade até de sair da casa dos pais.

Mas, ao assumirem o comando de empresas familiares e lançarem-se em startups ousadas, estão surpreendendo não apenas pelo comprometimento e com ética do trabalho, mas por guiarem seus investimentos por critérios ambientais, sociais e de governança. Uma reportagem recente do jornal inglês "Financial Times" — que abre com o brasileiro Fernando Scodro, de 31 anos, escolhido pela família para gerir os 500 milhões de dólares originados da venda do Grupo Mabel para PepsiCo — revela que nas mãos dos millennials nos próximos 30 anos estarão as decisões de investimento de cerca de US\$ 30 trilhões.

A rapaziada chama Zeitgeist de "vibe" — pronuncia-se "vaibe" e vem de vibração, em inglês. Nessa "vaibe", o primeiro quinto do século XXI é bem mais animador do que foi o do século XX. Caberá aos millennials garantir que a caminhada seja tão promissora quanto se anuncia.



ARTIGO

## Hesitem-se uns aos outros

CARLA ROCHA



**2**019 foi um ano exagerado. No Brasil, a cena político-social se viu dividida entre dois blocos de opiniões monolíticas, com muitas certezas e muitas intolerâncias. Das nasceram narrativas, ora desgastantes, ora surreais, ora absolutamente improdutivas. As eleições do ano anterior, fortemente marcadas pelo fenômeno das fake news, foram só o começo de uma infantilização do discurso público e privado que, amplificado, faria muito mais barulho este ano.

Nesse refluir de notícias falsas para sustentar as próprias teses, esquerda e direita deixaram de ser duas formas de enxergar o mundo para serem as únicas. O debate perdeu o degradê. E, com ele, a eficiência. Quase tudo, ao longo dos meses, se resumiu a uma disputa de razões, com poucas nuances. Foi quase um ano plebiscitário. Da liberação das armas à legalização do aborto, da tipificação da homofobia à descriminalização da maconha, das pautas mais complexas às mais comozinhas, prevaleceu o sanatório geral. Quem criticou a Lava-Jato era inescrupuloso. Quem manifestou preocupação com a reforma da Previdência foi xingado de ignorante disposto a quebrar o país. Quem foi Lula-Livre era petralha; quem não, golpista. Quem não torceu para o Flamengo na Libertadores nem é brasileiro. Cada um escolheu seu lado, sabendo que ele obrigatoriamente seria o oposto de um único outro lado. Foi o ano de menina vestir rosa e menino azul. Dois tons, e olhe lá. Ano estranho.

Foi um ano para quem sempre implicou com o meio-termo se agarrar a uma réstia de sanidade e entender que há um lugar no mundo para ele. E, se não há mais, devemos recriá-lo com urgência. E eu nunca pensei que diria isso. Nesta virada de ano, vou renovar os meus votos de defesa das ressalvas, das emendas que melhoram os sonetos e das salvaguardas. Elas existem para serem usadas na ONU, na festa da firma, no almoço de domingo com a família, na fila do supermercado.

Desejo ao país um 2020 débil em convicções e repleto de ambiguidades. Brindemos à perplexidade e à hesitação.



Carla Rocha é jornalista

## 5.4.

### **Tratamento dos resultados, a Inferência e a Interpretação**

Segundo Bardin, nesse momento, a categorização organiza os elementos em conjuntos por diferenciação e, seguidamente por reagrupamento, com critérios estabelecidos que podem ser semântico, sintático, léxico ou expressivo. Fonseca Júnior (2005), indica que a categorização torna inteligível a massa de dados e sua diversidade. Além disso, a categorização possui mais duas etapas: inventário e classificação. Segundo Bardin a primeira consiste em isolar o elemento e a segunda equivale a repartir os elementos reunindo-os em grupos similares para impor organização às mensagens.

Conforme relatado, a categoria “*Millennials*” possui algumas características negativas no que tange o assunto “trabalho”, em sua literatura. Assim, a pesquisa foi em busca de verificar através do jornalismo, ou seja, o que seria para além de uma visão mercadológica publicitária, como e o que é dito no cotidiano sobre o “*Millennial*”. Ao observar o conteúdo das reportagens seria possível notar se os valores negativos atrelados ao trabalho também estariam presentes com o viés negativo no material jornalístico. De forma sucinta dois grupos foram direcionados à categorização: menções positivas e menções negativas (Figura 17). “A categorização tem de como primeiro objectivo (da mesma maneira que análise documental) fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos (BARDIN, 1977, p. 119).

Ao pensar sobre a inferência Fonseca Júnior (2005) afirma que esse é o momento mais fértil da Análise de Conteúdo, estando centrado nos aspectos implícitos da mensagem analisada. Fonseca Junior afirma que assim como o médico faz deduções sobre a saúde de seus pacientes graças aos sintomas e o arqueólogo mostra conhecimentos a partir do exame de uma ânfora o pesquisador analista de conteúdo procura evidenciar o sentido em segundo plano. Bardin provoca sobre o que corresponderá esse momento, sobre o que e sobre quem e também o porquê. “(...) pode reenviar ou apoiar-se nos elementos constitutivos do mecanismo clássico da comunicação: por um lado, a mensagem (significação e código) e o seu suporte

ou canal; por outro, o emissor e receptor enquanto polos de inferência propriamente ditos” (BARDIN, 1977, p. 133). A autora atenta para uma sequência de elementos a serem respeitados para que a inferência tenha suporte metodológico. A primeira atenção deve ser em relação ao emissor que pode ser um indivíduo ou um grupo de emissores, no caso dessa pesquisa, observamos um grupo de jornalistas que escreverem as matérias formadoras do *corpus*. Bardin aponta que é possível avançar na hipótese de que a mensagem exprime e representa o próprio emissor. Certamente tal ponto de vista deve ser considerado, no entanto, por se tratar de um texto jornalístico, seguiremos com a premissa da isenção de opinião, no cenário ideal, ainda que a própria concepção seja discutível.

O segundo elemento a ser observado é o receptor, que do mesmo modo pode ser um indivíduo ou uma massa de indivíduos. Nesse intuito a mensagem se dirige ao indivíduo com a finalidade de agir, segundo a autora. Assim temos o código como um indicador que pode revelar realidades implícitas e a significação que deve ser observada com atenção além do que contém de explícito na mensagem uma vez que pode demonstrar mitos, símbolos e valores, todos em “sentidos segundos”. O último elemento é o *medium*, o canal, instrumento de envio do código. Como a mensagem pode ser recebida a depender do canal, seja por carta, rádio ou televisão. De modo que serão codificadas e decodificadas e terão impacto na forma do receptor compreendê-las (Figura 18).

Figura 17 - Esquema metodológico 3

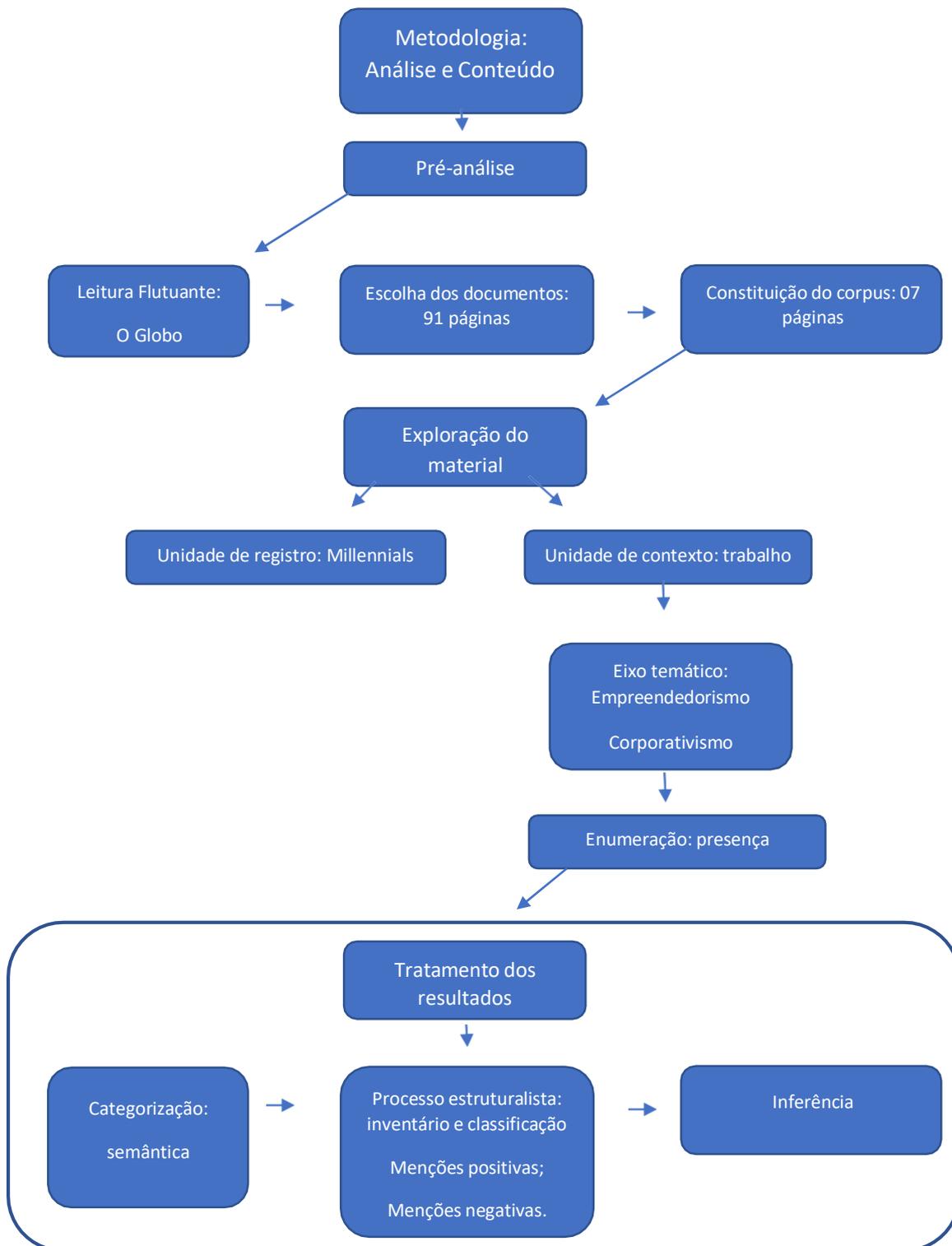
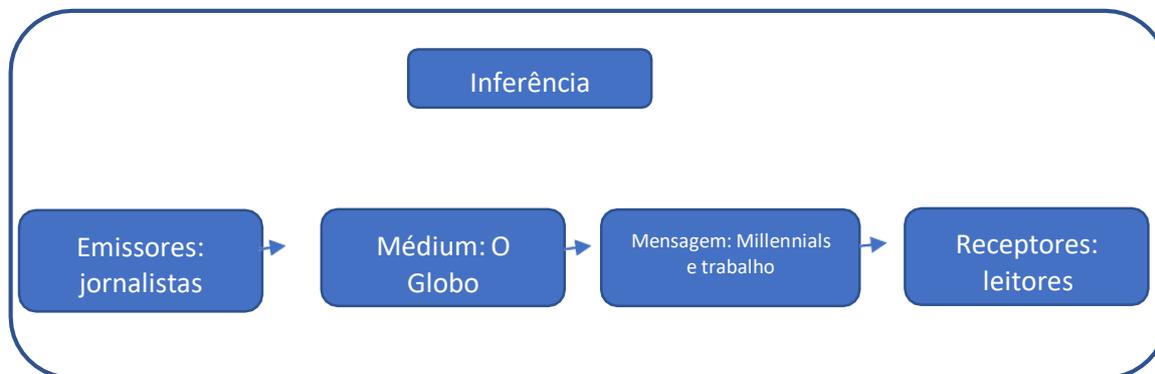


Figura 18 - Esquema metodológico 4



Ao retomar a hipótese dessa pesquisa, com material midiático jornalístico, foram observadas as representações juvenis dos “*Millennials*” atravessadas ao assunto “trabalho”. É repetidamente afirmado na mídia que os jovens dessa geração são preguiçosos e como isso seria um problema para o mercado de trabalho. Conforme vimos, vários livros têm em seu título temas do tipo “como lidar com um *Millennial* no trabalho”. Desse modo, seria de fato essa uma “Realidade” da geração? As reportagens jornalísticas foram o *corpus* dessa pesquisa em busca de respostas. Na análise do material, em um recorte de dois anos, 2018 e 2019, encontramos 91 páginas citando os “*Millennials*” e 07 atreladas à ideia de trabalho, dentro de critérios estabelecidos na metodologia (BARDIN, 1977). O resultado foi constatado por dois eixos temáticos, empreendedorismo com 3 respostas e corporativismo 4 resultados. Nesse levantamento também foi verificado o conteúdo das matérias, ou seja, se ao falar sobre empreendedorismo e corporativismo com uma visão alinhada aos “*Millennials*”, o teor da reportagem era de fato negativo como esperado para a geração no assunto. Como retorno das 7 matérias jornalísticas apenas uma delas apresentou resultado de conteúdo negativo, com a temática de um futuro incerto do mercado de trabalho do jovem, essa foi a matéria “Geração Z será maioria em 2019”. Nas reportagens de menções positivas, os valores dos jovens foram ligados à sustentabilidade, ética, consumo consciente, tecnologia com uma usabilidade saudável de suas ferramentas e honestidade com sentido de esperança na geração (Figura 19).

Figura 19 - Tabela de análise

Unidade do corpus	Eixo temático	Processo estruturalista
Com talentos que, mais do que impactar, inspiram, jovens de origens distintas falam sobre suas vidas e o que está por vir	Empreendedorismo	Menção positiva
Para entender os millennials	Corporativismo	Menção positiva
É preciso ter coragem para liderar	Corporativismo	Menção positiva
Geração Z será maioria em 2019	Corporativismo	Menção negativa
Da ditadura à democracia, uma formação híbrida	Corporativismo	Menção positiva
Quem são as empresárias cariocas que investem na beleza consciente	Empreendedorismo	Menção positiva
Esperança nos millennials	Empreendedorismo	Menção positiva

Percebe-se então, que a partir do exposto, as reportagens não confirmam o discurso midiático comportamental da geração “*Millennials*”. As matérias revelaram um jovem “*Millennial*” ligado ao trabalho em busca de valores que os atraiam em seus empregos, com inspiração, sem deixar de pensar quais serão suas perspectivas profissionais futuras. Em grande parte das reportagens foi notado o questionamento da geração acerca de concepções tradicionais, os jovens precisam entender qual é o papel dele dentro do processo de trabalho de modo que suas ações se unam aos seus valores. É preciso fazer sentido para os “*Millennials*” dedicarem sua vida, tempo que deve ser de qualidade, em prol de uma ideia.

Foi visto também a representação de um jovem empreendedor que muda de carreira, de área de trabalho se for preciso e que assume responsabilidades que exigem comprometimento e empenho. Ambos perfis, empreendedor e empregado, usam de uma combinação de otimismo e engajamento. Inclusive, a ideia de um espaço que concilie trabalho e lazer não foi mencionado em nenhuma das

reportagens do período observado, certamente essa não é uma afirmação de que não seja algo relevante para a geração, no entanto, escolhendo o pressuposto de que o jornalismo aborda questões que estão repercutindo no momento, talvez outros temas ligados aos “*Millennials*” tenham prevalecido na disputa de pautas. Assim, o conceito de diversão que é estampado muitas vezes em ambientes coloridos, jogos e opções de lazer dentro de uma corporação pode ser uma tentativa de captar os princípios que essa geração tem traçado em suas vidas não porque faz parte dos comportamentos dos “*Millennials*” conforme tantas matérias apontam midiaticamente numa tentativa quase psicológica de compreender por que a juventude hodierna tem alguns hábitos diferentes. Mas sim porque faz parte de uma compreensão e opção de estilo de vida e projeto de vida, principalmente ao perceber que os modelos de trabalho tradicionais passaram por adaptações, há opções cada vez mais fluidas, desterritorializadas e essas possibilidades nem sempre são boas alternativas para o trabalhador. Inclusive a falta de comprometimento na vida desse indivíduo pode ser um motivo para que ele não queira manter laços com a empresa.

O “jeito Google de trabalhar” é um recorte de um modelo de olhar para a própria vida, o que fazer com o tempo e seus valores. Esse recorte de modelo de enxergar a vida através do modo de trabalhar tenta retribuir em sensações como conforto, bem-estar e lazer entre outros aspectos positivos que naturalmente são bem mais interessantes de serem instigados para resultados satisfatórios no ambiente corporativo. Mas também questões ligadas ao propósito desses indivíduos são fundamentais nesse “jeito de trabalhar”. Por isso, abrir o próprio negócio muitas vezes carrega além do empreendedorismo preceitos como sustentabilidade, veganismo, laços com fornecedores locais entre outras ideias que fazem parte de princípios morais. Ter o Google como imagem de tais princípios baseados em uma relação de identificação fica notório em afirmações, por exemplo, como a célebre frase “Não seja mau”, usada pela empresa em seu código de conduta<sup>50</sup>. Em suma,

---

<sup>50</sup> " Não seja mau " é uma frase usada no código de conduta corporativo do Google , que também precedeu como lema . Após a reestruturação corporativa do Google sob o conglomerado Alphabet Inc. em outubro de 2015, a Alphabet adotou "Faça a coisa certa" como seu lema, formando também a abertura de seu código de conduta corporativo. Disponível em [https://stringfixer.com/pt/Don't\\_be\\_evil](https://stringfixer.com/pt/Don't_be_evil). Acessado em 19/01/2022.

alinhar os valores aos seus funcionários “*Millennials*” ganha um estímulo ainda mais interessante e vantajoso.

## 6.

### Considerações Finais

Essa pesquisa dispôs previamente, através das percepções ocorridas durante as entrevistas em profundidade para a dissertação de mestrado, de dados que possibilitaram sua origem. Os jovens “*Millennials*” citaram constantemente um estilo de trabalho almejado que envolvia valores e também uma ideia que aqui, neste estudo, observamos como “típica-ideal” de trabalho (WEBER, 1997). Sem características como hierarquia e ao mesmo tempo em busca de um propósito, os “*Millennials*” entrevistados sentiam falta do engajamento, da paixão ao exercer o ócio. Entre os estilos de trabalho mencionados como interessantes os entrevistados citaram uma condição que se assemelha ao que a empresa Google debutou em proporções extraordinárias: ambiente colorido, opções de lazer como jogos e atividades com a equipe de trabalho.

Diante das afirmações, essa tese iniciou seus estudos apontando as mudanças nos processos de trabalho tomando como partida o toyotismo, as influências do neoliberalismo, chegando ao modelo hodierno de plataformização do trabalho. Entrando no capítulo com tais ideias, partiu-se em busca de reflexões acerca das implicações que as formas de trabalho têm sobre a subjetividade do indivíduo e como tais instituições interferem nos desejos e sentimentos da sociedade. Ao avançar nas considerações, o texto apontou para a juventude e sua relação com a ideia de trabalho por três possíveis vertentes: como um rito de passagem, em uma retrospectiva histórica após a Segunda Guerra Mundial e sob a ótica da ideia geracional. Certamente os recortes poderiam seguir outras perspectivas também realizando o atravessamento entre juventude e trabalho, os três escolhidos foram considerados fundamentais para um bom entendimento do tema, principalmente o geracional que nos levaria à compreensão dos “*Millennials*” e as características atribuídas a eles acerca do trabalho. Tema que dá indícios para o desdobramento da discussão sobre o “não fazer nada” ao ócio criativo com autores que defendem a ideia de que elementos de descontração e lazer podem na verdade ser benéficos para que o funcionário possa produzir com ainda mais qualidade e criatividade. Consonante com a concepção, o capítulo seguinte foi dedicado a uma

empresa modelo nessas características e que é considerada como um objetivo de emprego para muitos “*Millennials*”: o Google. Citamos algumas vezes o termo “jeito Google de trabalhar”, afinal não se trata de qualquer experiência corporativa. A associação com trabalho e lazer é incontestável na organização. No capítulo dedicado ao Google foi apresentada a sua história, idealizadores do projeto e principalmente interpretações de ex-funcionários em bibliografia dedicada ao tema. Os *ex-googlers*, como são chamados, apontaram as experiências de trabalhar com a combinação intensa de lazer e atividades “extra curriculares” disponíveis dentro da empresa. A exposição de sentimentos e reflexos da pressão que é trabalhar frente a tantos desafios resultaram em depoimentos marcantes no capítulo. O que leva a uma pergunta: será afinal esse o desejado caminho a ser trilhado pelo jovem “*Millennial*”? Essa é a realidade encontrada no dia a dia das seleções de estágio e emprego para atrair estes que são considerados preguiçosos? Inicia-se então o capítulo de metodologia que buscou responder tal questionamento.

Ao realizar a Análise de Conteúdo, no jornal O Globo, no período de 2018 e 2019, foi buscada a palavra “*Millennials*” e em uma segunda filtragem, a ligação das reportagens encontradas com trabalho. Aplicando as diretrizes da metodologia foi notado que as matérias jornalísticas apontavam para jovens com valores, tais quais relacionados aos “*Millennials*” pela mídia. No entanto, a maneira de falar do comportamento no trabalho desse jovem era esperada negativamente, uma vez que assim também é caracterizada pela mídia. No entanto as menções positivas relacionadas ao “*Millennial*” trabalhador foram superiores às negativas.

Nas entrevistas realizadas no mestrado, observou-se que os “*Millennials*” mencionaram sobre o “jeito Google de trabalhar” da mesma forma na mídia, ou seja, com uma atmosfera divertida, atrativa e sedutora. No entanto, quando verificado nas matérias jornalísticas do jornal O Globo, o “*Millennial*” abordado foi analisado sob dois cenários: o primeiro é o do empreendedor, aquele que quer fazer filantropia, tem um consumo consciente, que aponta para um dono de negócio que coloca valores arraigados à empresa. O segundo cenário foi o “*Millennial*” empregado, mas que projeta na organização tais valores e deseja enxergar líderes inspiradores, e não chefes autoritários.

Dessa forma, o “jeito Google de trabalhar” nos parece mais uma venda publicitária de um modelo atrativo de negócio, que gera engajamento e claro, proporciona a ideia de lazer ao funcionário do que propriamente algo visto, conferido, como habitual no cotidiano do “*Millennial*” brasileiro. Se a concepção de geração é uma idealização mercadológica, Moscovici elucida através das representações sociais que o discurso midiático relacionado aos “*Millennials*” tem interesses ligados a um jogo de poder “(...) para serem reconhecidos como tais na sociedade devem existir representações ou valores que lhes deem sentido e, sobretudo, que se esforcem para que os indivíduos convirjam e se unam através de crenças que garantam sua existência em comum” (MOSCOVICI, 2015, p. 173).

A hipótese partiu sob as percepções de um material midiático que aponta a falta de dedicação do “*Millennial*” trabalhador ou até mesmo suas competências e vontades ligadas ao trabalho, sendo ele preguiçoso e desmotivado, assim como nos livros citados no levantamento da bibliografia em português nos quais elencamos a literatura disponível com o cruzamento de assuntos “*Millennial*” e mercado de trabalho. Por outro lado, instigada pelas entrevistas em profundidade realizadas no mestrado foi observado que essa mesma geração teria um trabalho “típico-ideal” com características de lazer, ou seja, o desejo pelo trabalho existia em outros moldes. Essa roupagem mais divertida, menos burocrática traria mais vontade de exercer o ócio ao “*Millennial*” que acredita em um mundo com propósitos. Esse inclusive, seria um dos motivos de alguns desses jovens acreditarem que empresas tradicionais são pouco convidativas uma vez que não dialogam com seus valores. Verificou-se diante da discussão e análises dos capítulos que o “jeito Google de trabalhar” mais se aproxima de técnicas da administração e marketing em um engajamento do funcionário que precisa de tais artifícios por desdobramentos do neoliberalismo do que necessariamente por um traço comportamental geracional. Reflexos estes da modernidade que tocam análises apontadas aqui como “projeto”, “campo de possibilidades”, “metamorfose” (Velho, 2003), “autoidentidade” (Giddens, 2002), entre outros.

Essa pesquisa partiu para uma análise com ideias de escutas dos próprios “*Millennials*”, com as novas implicações e reflexos em suas vidas acerca de projeções profissionais ligadas ao lazer, conforme os próprios jovens vivenciam em seus estágios e convívio dos meios de comunicação. Expectativas vs. Realidades, o

trabalho percebeu que o universo apresentado, o “jeito Google de trabalhar” é uma realidade, mas que certamente não faz parte do universo imposto unicamente pelo imaginário juvenil, esse cenário é construído também por um mercado que segue e deseja seguir tais padrões na tentativa de “captar a atenção” desse jovem. O discurso midiático de que trabalho ligado ao lazer é “jovem”, feito para os “*Millennials*”, não se concretizou no levantamento realizado. A mistura de artifícios certamente é interessante, mas o intuito de engajamento é o mesmo necessário para todas as gerações de funcionários, no entanto, conforme os depoimentos de ex-*googlers* os artifícios funcionam bem para os “*Millennials*” em seus primeiros anos uma vez que são pensadas para a realidade e maior probabilidade de interesses das pessoas que estão em tal estágio da vida. “(...) as pessoas aceitam acima de tudo aqueles fatos ou percebem aqueles comportamentos que confirmam suas crenças habituais” (MOSCOVICI, 2015, p. 168).

Essa pesquisa propôs encontrar contribuições para o campo da Comunicação com novas nuances das representações sociais midiáticas da vida profissional do jovem. As ideias acerca de geração certamente já são amplamente discutidas na academia, e esse estudo anseia cooperar no material disponível para futuros pesquisadores e leitores em geral. Mais do que isso, através do entrelaçar dos conteúdos, deseja-se também que as reflexões sobre questões geracionais sejam pensadas para além das ideias mercadológicas de consumo e venda, principalmente ao se tratar da juventude. As experiências e comportamentos de uma geração exprimem desejos e sentimentos, mas a concepção isolada de uma categoria já não cabe mais em um mundo plural, integrado e heterogêneo. Os valores geracionais permanecem, e se há, em alguma medida, consonância geracional a iluminar os caminhos da discussão, que sejam eles baseados em prospecções de um futuro ainda em construção.

## 7.

**Referências Bibliográficas**

ABRAMO, Helena, Wendel. *Condição Juvenil no Brasil Contemporâneo*. In: ABRAMO, Helena Wendel; BRANCO, Pedro Paulo Martoni (Orgs.). **Retratos da Juventude Brasileira: análises de uma pesquisa nacional**. São Paulo Editora Instituto Fundação Perseu Abramo; Instituto Cidadania, 2005.

ALMEIDA, Maria Isabel Mendes. *Criatividade contemporânea e os redesenhos das relações entre autor e obra: a exaustão do rompante criador*. In: PAIS, José Machado; ALMEIDA, Maria Isabel Mendes de (Org.) **Criatividade, juventude e novos horizontes profissionais**. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao Trabalho?** Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho, Editora Cortez/Ed. Unicainp, São Paulo, 1995.

\_\_\_\_\_. **Os Sentidos do Trabalho** (Ensaio sobre a Afirmação e a Negação do Trabalho), Editora Boitempo, São Paulo, 1999.

ARIÈS, Philippe. **História Social da Criança e da Família**. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1981.

AUBERT, Nicole, HAROCHE, Claudine. *Ser visível para existir: a injunção da visibilidade*. In: AUBERT, Nicole; HAROCHE, Claudine (orgs.) **Tirantias da visibilidade: o visível e o invisível nas sociedades contemporâneas**. São Paulo: Fap-Unifesp, 2013.

BAUMAN, Zigmunt. **Globalização – as consequências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARSON, Michael. **Teenage Confidential: An Illustrated History of the American Teen**. Chronicle Books. 1997.

BOLTANSKI, Luc. CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: ed. WMF Martins Fontes, 2009.

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

BRENNER, Ana. Karina.; DAYRELL, Juarez.; CARRANO, Paulo. Culturas do lazer e do tempo livre dos jovens brasileiros. In: ABRAMO, Helena. Wendel; BRANCO, Pedro. Paulo. Martoni. (Org.). **Retratos da juventude brasileira: análises de uma pesquisa nacional**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo/Instituto Cidadania, 2005.

CAVAZOTTE, Flávia; LEMOS, Ana Heloisa da Costa; VIANA, Mila Desouza de Aquino. **Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?** Cadernos EBAPE.BR (FGV), v. 10, p. 162-180, 2012.

CRARY, Jonathan. **24/7 - Capitalismo tardio e os fins do sono**. Tradução Joaquim Toledo Jr. São Paulo: Cosac Naif, 2014.

CRUZ, Elena. **A Nova Velha Juventude: Modernidade, Mudança Social e Questões Geracionais nas Representações dos Millennials**. 2018. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Comunicação do Departamento de Comunicação Social da PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2018.

DANTAS JUNIOR, Hamilcar. Silveira. **A Juventude entre a História e a Memória: a rebeldia como tradição inventada e espetacular**. Ponta de Lança (UFS), v. 2, p. 63-82, 2008.

DAMATTA, Roberto. **Individualidade e liminaridade: considerações sobre os ritos de passagem e a modernidade**. Mana, abr. 2000, vol.6, no.1, p.7-29. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_pdf&pid=S0104-93132000000100001&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S0104-93132000000100001&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)>

DELEUZE, Gilles. "Post-Scriptum sobre as sociedades de Controle". In **Conversações**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1992.

DE MASI, Domenico. **O Ócio Criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DUMAZEDIER, Joffre. **Sociologia Empírica do Lazer**. São Paulo: Perspectiva: SESC, 2008.

FONSECA JÚNIOR, Wilson. Corrêa. Análise de conteúdo. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 1ed. São Paulo: Atlas, 2005, v.1 p. 280-315.

FOUCAULT, Michel. **Nascimento da biopolítica**: Curso dado no Collège de France (1978-1979). São Paulo: Martins Fontes, 2008.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo** 3. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

FREEMAN, Marcelo Cohen dos Santos. **CSR and Millennial Job Attraction**: The Case of Academia BAI & Total. Dissertation submitted at Universidade Católica Portuguesa. Lisboa, 2018.

GIDDENS, Anthony. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002.

GOETHE, Johann Wolfgang Von. **Os anos de aprendizado de Wilhelm Meister**. São Paulo: Editora 34, 2006.

\_\_\_\_\_. **Os sofrimentos do jovem Werther**. São Paulo: Hedra, 2007.

GOMES, Christianne Luce Gomes. **Dicionário Crítico do Lazer**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

GUATTARI, Félix. Subjetividade e História". In: Rolnik, Suely e Deleuze, Gilles. **Micropolítica. Cartografias do desejo**. São Paulo: Vozes, 1986.

GUIMARÃES, Nadya Araujo. (2005), "Trabalho: uma categoria-chave no imaginário juvenil?". In: ABRAMO, Helena Wendel; BRANCO, Pedro Paulo Martoni (orgs.). **Retratos da juventude brasileira**: análises de uma pesquisa nacional. São Paulo, Instituto da Cidadania/Fundação Perseu Abramo.

GROHMANN, Raphael. **Plataformização do trabalho**: entre dataficação, financeirização e racionalidade neoliberal. Eptic On-Line (UFS), v. 22, p. 106-122, 2020.

GROPPO, Luis Antonio. **Juventude**: ensaios sobre sociologia e história das juventudes modernas. Rio de Janeiro: Difel, 2000.

HALL, Stuart. **A centralidade da cultura**: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo. Educação & Realidade, Porto Alegre, v. 22, nº 2, p. 15-46, jul./dez. 1997.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. 2 ed. Ampl. Petrópolis: Vozes, 2017

HARVEY, D. O Neoliberalismo: história e implicações. São Paulo: Loyola, 2008.

HOBSBAWM, Eric. **A era dos extremos**: o breve século XX, 1914 - 1991. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

JOHNSON, Allan. **Dicionário de sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo, Summus, 2003.

LAFARGUE, Paul. **O direito à preguiça**. 2. ed. São Paulo: Hucitec/UNESP, 2000.

LE BRETON, David. **Uma breve história da adolescência**/ David Le Breton. Tradutores: André Marins Campos Guerra ... [et. al.]. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2017.

LEONE, Eugenia; BALTAR, Paulo. **O emprego assalariado nos anos 2000**: mudanças de composição e de renda por idade e sexo. In: XIX Encontro Nacional de Estudos Populacionais - ABEP, 2014, São Pedro. Anais do XIX Encontro Nacional de Estudos Populacionais, 2014.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **O Pensamento Selvagem**. Tradução de Maria Celeste da Costa e Souza e Almir de Oliveira Aguiar. São Paulo: Nacional, 1976.

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

MAUSS, Marcel. A Expressão Obrigatória dos Sentimentos. In: **Ensaio de Sociologia**. São Paulo: Editora Perspectiva, 2001.

\_\_\_\_\_. **Sociologia e antropologia**. São Paulo: Cosac, 2003.

MORIN, Edgar. **Cultura de massas no século XX**: o espírito do tempo 1, neurose. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2011.

\_\_\_\_\_. **Cultura de massas no século XX: o espírito do tempo 2, necrose.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2009.

MOSCOVICI, Serge. **Representações Sociais: investigações em psicologia social.** Editado em inglês por Gerard Duveen; traduzido do inglês por Pedrinho A. Guareschi. 11. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

PAIS, José Machado. **A construção sociológica da juventude: alguns contributos.** *Análise Sociológica*, 1990, v. 25, n. 105-106.

\_\_\_\_\_. **Culturas juvenis.** Lisboa: Imprensa Nacional/Casa da Moeda, 1993.

\_\_\_\_\_; ALMEIDA, Maria Isabel Mendes de (Org.) **Criatividade, juventude e novos horizontes profissionais.** Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

PELBART, Peter pá. "Capitalismo rizomático", "Poder sobre a vida, potências da vida". In: **Vida Capital** - ensaios de biopolítica. São Paulo: Iluminuras, 2003.

PEREIRA, Cláudia. Juventude como conceito estratégico para a publicidade. 2010. In: **Comunicação, mídia e consumo.** V. 7, nº 18, março de 2010, p. 37 - 54.

POLIVANOV, Beatriz. **Identidades na contemporaneidade: uma reflexão sobre performances em sites de redes sociais.** *Revista do Centro de Pesquisa e Formação*, v. 8, p. 103-119, 2019.

RESENDE, José; VIEIRA, Maria Manuel. **Subculturas juvenis nas sociedades modernas: os hippies e os yuppies.** *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº 35, junho, 1992.

ROCHA, Everardo. **Magia e Capitalismo: um estudo antropológico da publicidade.** São Paulo: Editora Brasiliense, 1995.

\_\_\_\_\_; PEREIRA, Cláudia.; BALTHAZAR, Ana Carolina. **Tempo livre é tempo útil: gadgets, entretenimento e juventude.** In: XIX Compós - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, 2010, Rio de Janeiro. IX Compós, 2010.

SAVAGE, John. **A criação da juventude: como o conceito de teenage revolucionou o século XX.** Rio de Janeiro: Rocco, 2009.

SICILIANO, Tatiana. **Reiventando a si mesmo no fio da carreira:** uma reflexão sobre as metamorfoses nas segundas escolhas profissionais, 2006, Dissertação – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2006.

SILVEIRA, Tatiana Souza Costa Soter da. **Luxo, Moda e Marca:** um estudo do comportamento de consumo dos yuppies brasileiros, Dissertação – UFRJ/COPPEAD, Rio de Janeiro, 2002.

SIMMEL, Georg. **A metrópole e a vida mental.** In: VELHO, Otávio Guilherme (org). O fenômeno urbano. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

SLEE, Tom. **Uberização:** A Nova Onda do Trabalho Precarizado. Tradução: João Peres. São Paulo: Elefante, 2017.

TORRES, Maria João. **Os millennials e as suas expectativas do mercado de trabalho e das organizações:** Um estudo acerca dos estudantes do ensino superior do concelho do Porto. Dissertation submitted at Universidade Fernando Pessoa. Porto, 2019.

TURNER, Victor. (1974). **O Processo Ritual:** Estrutura e Anti-Estrutura. Rio de Janeiro, Vozes.

VAN GENNEP, Arnold. **Os ritos de passagem.** Petrópolis: Vozes, 2011.

WEBLEN, Thorstein. **A Teoria da Classe Ociosa:** Um Estudo Econômico das Instituições. Tradução Olivia Krähenbühl, Biblioteca Pioneira de Ciências Sociais: São Paulo, 1965.

VELHO, Gilberto. (1999). **Individualismo e cultura:** notas para uma antropologia da sociedade contemporânea (5a ed.). Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

\_\_\_\_\_. **Projeto e metamorfose:** antropologia das sociedades complexas. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 2003.

VENTURA, Zuenir. **1968 – O ano que não terminou.** São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2008.

WISE, David.; MALSEED, Mark. **Google – A história do maior negócio de mídia e tecnologia em todos os tempos.** Editora Rocco, 2007.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_A “objetividade” do conhecimento na ciência social e na ciência política. In: **Metodologia das ciências sociais** - Parte 1. 4. ed. São Paulo: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2001.

### Sites e Jornais:

Canalmynews. Disponível em <https://canalmynews.com.br/francisco-saboya/o-trabalho-hibrido-e-o-que-google-tem-a-desensinar/>. Data de acesso: 19/12/2021

Casa Cor. Disponível em <https://casacor.abril.com.br/noticias/5-coworkings-de-sao-paulo-para-conhecer-e-trabalhar/>. Data de acesso: 18/12/2021

Dicionário Priberam. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/lego>. Data de acesso: 27/01/2021.

Dicionário Oxford Languages. Disponível em <https://www.oed.com/>. Data de acesso: 10/08/2021

Google. Disponível em: <https://www.google.com/doodles/about>. Acessado em 27/01/2021

Google 2. Disponível em <https://about.google>. A lista As dez verdades em que acreditamos está disponível no anexo 1 da pesquisa. Data de acesso: 28/01/2021.

Google 3. Disponível em <https://abc.xyz/investor/founders-letters/2004-ipo-letter/>. Data de acesso: 28/01/2021.

GZH. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/pioneiro/cultura-e-lazer/noticia/2017/05/os-jovens-vivem-aflitos-diz-o-pesquisador-jose-machado-pais-9793268.html>. Data de acesso: 22/01/2021

Hospital Santa Mônica. Disponível em [encurtador.com.br/xDERV](http://encurtador.com.br/xDERV). Data de acesso: 01/12/2021

Higher Education Research Institute, University of California at Los Angeles (UCLA). Disponível em: [encurtador.com.br/dpvEP](http://encurtador.com.br/dpvEP).

Jornal do Brasil. <https://www.jb.com.br/pais/artigo/2020/08/1025282-covid-19-e-zeitgeist---o-que-ha-de-comum.html>. Data de acesso: 09/01/2021.

Jornal Estadão. Disponível em:

<https://ciencia.estadao.com.br/noticias/geral,internautas-poderao-explorar-marte-no-google-earth,317140>. Data de acesso: 10/08/2021

Museu dos Memes. Disponível em Disponível em:

<https://www.museudememes.com.br/o-que-sao-memes/>. Data de acesso: 17/10/2020

Rumo de Soluções. Disponível em: <https://rumosolucoes.com/desenvolvimento-de-software-com-qualidade/>. Data de acesso: 12/08/2020.

Suno. Disponível em: [www.suno.com.br/artigos/consenso-de-washington/](http://www.suno.com.br/artigos/consenso-de-washington/). Data de acesso: 14/11/2021.

Tecmundo. Disponível em <https://www.tecmundo.com.br/internet/119206-fotos-incriveis-escritorios-google.htm>. Data de acesso: 19/12/2021

TecMundo 2. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/mercado/124475-historia-estouro-bolha-da-internet-ano-2000-video.htm>. Data de acesso: 06/08/2020.

Techtudo 3. Disponível em <https://www.techtudo.com.br/noticias/2020/09/9-em-cada-10-brasileiros-usam-celular-android-diz-relatorio-do-google.ghtml>. Data de acesso: 28/01/2021

World Health Organization. Disponível em

<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>. Data de acesso: 21/04/2021

## Anexos

### Anexo 1.

#### Verdades do Google (p.104)

##### Dez verdades em que acreditamos

Escrevemos essas dez verdades ainda nos primeiros anos do Google. De vez em quando, revisamos a lista para verificar se ela continua relevante. Esperamos que sim, e você pode nos cobrar isso.

##### **1. Foco no usuário. Todo o resto é consequência.**

Desde o começo, nosso foco é fornecer a melhor experiência possível ao usuário. Seja criando um novo navegador da Internet ou fazendo uma pequena mudança no visual da página inicial, tomamos muito cuidado para garantir que essas mudanças sirvam principalmente ao usuário em vez de nossas próprias metas. A interface da página inicial é clara e simples, e as páginas carregam instantaneamente. As posições nos resultados da pesquisa não são vendidas, e a publicidade não só é claramente identificada, mas oferece conteúdo relevante e que não causa distrações. Além disso, quando criamos ferramentas e aplicativos novos, acreditamos que eles devem funcionar tão bem que você nem chegará a pensar em como eles poderiam ser diferentes.

##### **2. É melhor escolher uma coisa só e fazer isso muito bem.**

Nosso negócio principal é a pesquisa. Com um dos maiores grupos de pesquisa do mundo focado exclusivamente em solucionar problemas de pesquisa, conhecemos bem o que fazemos e sabemos como melhorar. Persistimos continuamente na busca de resolução de alguns problemas e, assim, solucionamos questões complexas e aprimoramos continuamente um serviço que já tornou a busca por informações uma experiência rápida e intuitiva para milhões de pessoas. Nossa dedicação a melhorar a pesquisa nos ajuda a aplicar o que aprendemos a novos produtos, como o Gmail e o Google Maps. Esperamos levar o poder da pesquisa a áreas ainda não exploradas

e ajudar as pessoas a acessar essas informações e usá-las cada vez mais em suas vidas.

### **3. Rápido é melhor que devagar.**

Sabemos que seu tempo é valioso, portanto, quando você está procurando uma resposta na Web, deseja obtê-la imediatamente, e nós queremos satisfazê-lo. Talvez sejamos os únicos no mundo a dizer isso, mas nossa meta é fazer com que as pessoas saiam do nosso site o quanto antes. Retiramos os excessos das nossas páginas, aumentamos a eficiência do nosso ambiente de exibição e batemos nossos próprios recordes de velocidade várias vezes para que os seus resultados de pesquisa cheguem literalmente em uma fração de segundo. Pensamos sempre na velocidade em cada produto que lançamos, seja um aplicativo para dispositivos móveis ou o Google Chrome, um navegador criado para ser veloz o suficiente para a Web moderna. E continuamos trabalhando para fazer com que tudo seja ainda mais rápido.

### **4. A democracia funciona na Web.**

A pesquisa do Google funciona porque se baseia em milhões de pessoas que publicam links em sites para ajudar a identificar outros sites que oferecem conteúdo de valor. Avaliamos a importância de cada página da Web usando mais de 200 sinais e uma variedade de técnicas, incluindo o algoritmo patenteado PageRank™, que analisa quais sites foram "eleitos" por outras páginas na Web como as melhores fontes de informação. À medida que a Web cresce, essa abordagem fica cada vez melhor, pois cada site novo é mais um ponto de informação e outro voto a ser contabilizado. Da mesma forma, trabalhamos no desenvolvimento de software de código aberto, em que a inovação acontece por meio do esforço coletivo de muitos programadores.

### **5. Nem sempre você estará no computador quando precisar de uma resposta.**

O mundo está cada vez mais móvel: as pessoas querem acesso à informação a qualquer momento e em qualquer lugar. Lideramos o fornecimento de novas tecnologias e soluções para serviços móveis que ajudam pessoas em todo o mundo a executar inúmeras tarefas em seus dispositivos móveis, desde verificar e-mails e

compromissos até assistir a vídeos, sem contar as várias maneiras de acessar a pesquisa do Google pelo smartphone. Além disso, esperamos contribuir com inovações cada vez melhores para os usuários de dispositivos móveis em qualquer lugar através do Android, uma plataforma móvel de código aberto e gratuita. O Android traz a acessibilidade que marcou a adaptação da Internet ao ambiente móvel. O Android beneficia não só os consumidores, que ganham mais opções e experiências móveis inovadoras, mas também abre oportunidades de receita para operadoras, fabricantes e desenvolvedores.

## **6. É possível ganhar dinheiro sem maldade.**

O Google é uma empresa. A receita gerada é resultado da promoção de tecnologias de pesquisa para outras empresas e da venda de publicidade exibida em nosso site e em outros sites em toda a Web. Centenas de milhares de anunciantes do mundo inteiro usam o Google AdWords para promover produtos. Centenas de milhares de editores usam nosso programa Google AdSense para fornecer anúncios relevantes e relacionados ao conteúdo dos sites. Para garantir um tratamento justo a todos os nossos usuários (anunciantes ou não), temos um conjunto de princípios que norteiam nossos programas e práticas de publicidade:

Não permitimos a exibição de anúncios nas páginas de resultados, a menos que eles sejam relevantes no contexto. Além disso, acreditamos que os anúncios só podem fornecer informações úteis se forem relevantes para o que você procura. Ou seja, é possível que algumas pesquisas não levem a anúncio algum.

Acreditamos que a publicidade pode ser eficiente sem ser chamativa. Não aceitamos anúncios em pop-up porque eles interferem na visualização do conteúdo solicitado. Descobrimos que anúncios de texto que são relevantes para quem está lendo atraem taxas muito mais altas de cliques do que anúncios que aparecem aleatoriamente. Qualquer anunciante, seja pequeno ou grande, pode se beneficiar desse meio altamente segmentado.

A publicidade no Google sempre é nitidamente identificada como "Links Patrocinados" para não comprometer a integridade dos resultados de pesquisa. Não manipulamos a classificação para beneficiar nossos parceiros nos resultados, nem é possível comprar um PageRank de maior destaque. Nossos usuários

confiam em nossa objetividade, e nenhum ganho de curto prazo justifica o ato de violar essa confiança.

### **7. Sempre haverá mais informações.**

Depois de termos indexado mais páginas HTML na Internet do que qualquer outro serviço de pesquisa, nossos engenheiros voltaram suas atenções para informações com acesso um pouco mais difícil. Às vezes, isso era apenas uma questão de integrar novas bases de dados à pesquisa, por exemplo, adicionando números de telefone e endereços e um diretório de empresas. Outros esforços exigiram um pouco mais de criatividade, como possibilitar a pesquisa de arquivos de notícias, patentes, publicações acadêmicas, bilhões de imagens e milhões de livros. Nossos pesquisadores continuam procurando maneiras de levar todas as informações do mundo às pessoas que procuram respostas.

### **8. A necessidade de informação ultrapassa todas as fronteiras.**

Nossa empresa foi fundada na Califórnia, mas nossa missão é facilitar o acesso à informação em todo o mundo e em todos os idiomas. Para isso, temos escritórios em mais de 60 países, mantemos mais de 180 domínios de Internet e fornecemos mais da metade dos nossos resultados para pessoas que moram fora dos Estados Unidos. Oferecemos a interface de pesquisa do Google em mais de 130 idiomas, permitimos que os usuários restrinjam os resultados a conteúdos escritos nos seus idiomas e buscamos fornecer nossos aplicativos e produtos no maior número possível de idiomas e formatos acessíveis. Nossas ferramentas de tradução dão acesso a conteúdos escritos do outro lado do mundo, em idiomas desconhecidos. Com essas ferramentas e com a ajuda de tradutores voluntários, conseguimos melhorar muito a variedade e a qualidade dos serviços que oferecemos nos pontos mais distantes do mundo.

### **9. É possível ser sério sem usar terno.**

Nossos fundadores criaram o Google com a ideia de que o trabalho deve ser desafiador, e o desafio deve ser divertido. Acreditamos que coisas incríveis e criativas são mais prováveis de acontecer com a cultura correta na empresa, e isso não se limita a decorar o ambiente com lâmpadas de lava e bolas coloridas. Existe

uma ênfase nas realizações da equipe e um orgulho nas conquistas individuais que contribuem para o nosso sucesso. Temos grandes expectativas em relação aos nossos funcionários, pessoas determinadas e empolgadas, vindas de diversos lugares e com abordagens criativas no trabalho, no lazer e na vida. Nosso ambiente pode até ser casual, mas quando novas ideias surgem na fila da cafeteria, em uma reunião de equipe ou na sala de ginástica, elas são compartilhadas, testadas e colocadas em prática muito rapidamente, e podem ser o primeiro passo no desenvolvimento de um projeto que pode vir a ser usado no mundo inteiro.

### **10. Excelente ainda não é o suficiente.**

Para nós, ser excelente é o ponto de partida, não o ponto de chegada. Estabelecemos metas que ainda não podemos alcançar, porque sabemos que o esforço para alcançá-las pode nos levar ainda mais longe do que esperávamos. Através da inovação e da persistência, pretendemos melhorar o que já funciona bem de formas inesperadas. Por exemplo, quando um de nossos engenheiros constatou que a pesquisa funcionava bem para palavras grafadas corretamente, ele se perguntou como ela lidava com erros de digitação. Isso o levou a criar um corretor ortográfico intuitivo e muito mais útil.

Mesmo que você não saiba exatamente o que está procurando, encontrar uma resposta na Web é um problema nosso, não seu. Tentamos antecipar necessidades ainda não articuladas pelo nosso público global e atendê-las com produtos e serviços que estabelecem novos padrões. Quando lançamos o Gmail, ele tinha mais espaço de armazenamento do que qualquer serviço de e-mail disponível. Olhando para trás, oferecer isso parece óbvio, mas só porque agora temos novos padrões para armazenamento de e-mails. Esse é o tipo de mudança que buscamos fazer, e estamos sempre procurando por novas áreas em que podemos fazer a diferença. No fim das contas, nossa insatisfação constante com a maneira como as coisas funcionam se torna a motivação para tudo que fazemos.

## Anexo 2.

### Entrevista com a ex-googler São Paulo, 23/07/2021

**Elena:** Para começar a nossa conversa, eu ia te pedir para você me contar um pouco sobre a sua perspectiva profissional, como que foi essa história da sua chegada até o Google? Sonhava em chegar em uma empresa de tecnologia, como o Google? Como foi esse processo para você?

**Ex-googler:** Ninguém trabalhava no Google que eu conhecia, eu entrei na empresa no final da década de 2000, a empresa não tinha nem 10 anos, um escritório mínimo em São Paulo e para mim quem trabalhava no Google era engenheiro. Eu fui indicada por uma amiga que trabalhava lá, ela falou que eu tinha que trabalhar no Google. Estávamos fazendo um curso juntas. Eu trabalhava em outra empresa de mídia e eu falei “Como que eu vou trabalhar no Google, lá só tem engenheiro, um escritório micro em SP” e ela falou “Não! O Google trabalha com anunciantes e como você tem esse background de mídia, acho que você vai gostar.” Eu fui fazer a entrevista como se fosse tomar um café com alguém, eu não me preparei porque eu não sabia o que era o trabalho. Eu mandei meu currículo, fui fazer a entrevista e passei na entrevista e como eu passei, eu tive que chegar no RH e falar “(...) eu agradeço demais por passar na entrevista, mas eu preciso entender o que eu vou fazer, porque não posso largar meu trabalho sem entender o que vou fazer. Por que o que você coloca como descrição do trabalho, eu não entendo, não dá para entender”. E eu passei ajudando, vários amigos que queriam entrar no Google depois de alguns anos, a decifrar para eles o que a vaga significava. Na verdade, as vagas não traduziam o trabalho do dia a dia. O meu sonho quando estava na faculdade era trabalhar na Unilever. Tinha objetivo de ser publishing, mas não existe mais revista. Em 10 anos o mercado mudou completamente.

**Elena:** Essa representação midiática que a gente vê em filme, série, qualquer coisa relacionada ao Google, a gente sempre vê uma coisa muito grandiosa, num processo seletivo, quase como uma gincana. Como foi para você esse processo seletivo? Teve todas essas etapas?

**Ex-googler:** Foram 6 etapas, a diferença no Google é que é tudo no mesmo dia. Então o que eles fazem são entrevistas com diferentes pessoas da empresa que vão avaliar aspectos diferentes com relação a você. Irão avaliar se você tem capacidade intelectual, por isso que tem essas perguntas do tipo “quantas bolinhas de tênis cabem na sala?”, que é a famosa. Não é importante chegar na solução, eles querem entender como você raciocina. Depois você passa por entrevista para entender a sua capacidade e seu conhecimento da área de trabalho. Tem outras perguntas voltadas a entender o que se chama “Googleness”, sua capacidade de ter carinho, saber trabalhar com outras pessoas. Então na verdade são 4 pessoas diferentes no mesmo dia avaliando essas habilidades. Perdão pulei uma parte, na verdade quando se aplica no site o seu currículo para vaga, havia uma prova. Você fazia uma prova online, tinha um tempo para responder e depois você mandava para eles. E aí você passava nas entrevistas, eles te mandavam uma documentação na qual você submetia seu histórico escolar, seus diplomas, cartas de recomendação, isso é muito comum nos Estados Unidos para aplicar para uma faculdade no exterior, na verdade eram 3 cartas de recomendação. E aí você é contratado, esse é o processo.

**Elena:** Não sei se é uma coisa de agora ou se já tem um tempo que o Google um discurso de que na verdade eles contratam pessoas de diferentes áreas, que às vezes não importa a área específica que você se formou, mas sim com as competências que se tem. Eu já li algumas matérias assim, não sei se isso se aplica na verdade.

**Ex-googler:** Não, você tem razão. Tem algumas exceções que são pessoas psicólogos, pedagogos. Nos EUA tem pessoas que trabalham no Google que não tem diploma de faculdade, eles são engenheiros. Mas toda a parte de *business* do Google, todo mundo tem faculdade. O que eles contratam sem diploma é o engenheiro, porque eles fazem uma prova de habilidade de codificar, que é parte de descrever a linguagem/ estrutura do software do Google. Se você tem a capacidade

de fazer isso, sem diploma, eles te contratam. Mas a parte de *business* tem que ter diploma. E aí pode ser em áreas diferentes, eu falo isso porque agora eu tenho a experiência de conhecer como é em outros países, mas no Brasil as faculdades são muito voltadas para o mercado, então você faz engenharia, administração de empresas, marketing, nos outros países você não faz. As pessoas se formam em literatura, em inglês e são contratadas. Por exemplo na área de marketing, comunicação, não precisa ter uma formação específica.

**Elena: Quería saber uma parte mais sua, seu psicológico, como conseguiu lidar com a questão do processo seletivo para passar nas dinâmicas. Como você lidou com a situação? O nome Google pesou na hora de lidar com essa pressão?**

**Ex-googler:** Fui criada a não atribuir o meu valor como pessoa a nada que eu estou associada, por exemplo, eu não sou melhor que ninguém porque tenho nota melhores ou porque trabalho em tal empresa. Obviamente tem empresas que se quer muito. Mas eu sempre fui realista no seguinte sentido: se eu estiver trabalhando em uma empresa idônea, uma empresa correta, é isso que eu estava procurando na época e para ser sincera, quando eu apliquei para o Google, eu não estava procurando pela empresa. Eu tinha um trabalho e eu acho que é por isso que me ajudou no processo, pode ser uma dica para as pessoas “não queira muito!”, no sentido de não ficar nervoso e não conseguir performar bem, não consegue mostrar quem você é. O que senti no processo, é o seguinte: dependendo das pessoas que estavam no contratando, tinham dois objetivos. Um que era estressar o candidato, para ver como ele performava no estresse e o outro deixava o candidato bem à vontade, para que mostrasse como ele realmente era. Isso depende dos entrevistadores, não era regra no Google. Eu entrevistei várias pessoas e eu sempre fui da teoria de deixar o candidato à vontade.

**Elena:** No começo da entrevista você como comentou que já ouviu uma pessoa com graduação te falar que trabalharia no Google só limpando o chão. Como foi isso?

**Ex-googler:** Literalmente, falou isso para mim. Também tem a questão do privilégio. Tenho estudado isso aqui. Eu não tinha noção do nível de privilégio que eu tinha. Ter ido nas escolas e faculdades que a gente foi, é um privilégio tão grande que a competição no Brasil é muito menor que exterior. Menos de 10% dos brasileiros faz faculdade. É tanto privilégio, só de ter a oportunidade de aplicar para estes jobs já é um privilégio em si só.

Outro ponto interessante é que, o não que você recebe para um job, talvez seja a melhor coisa que acontece com você. Como exemplo, eu fiz um processo de trainee na Unilever, e eles tinham vários processos e a primeira etapa era online. Eles te mandavam uma pesquisa online de “Como você responderia a cada uma dessas pesquisas?”. Eram perguntas de contexto pessoal, mas eu não passei nessa fase, nem fui chamada para dinâmica de grupo. Na época eu pensei “Não é possível” e depois de um tempo, quando tive a oportunidade de conhecer um pouco mais o sistema deles, eu percebi que eu realmente não iria me dar bem pelo tipo de pessoa que eu sou. Então eu acho uma coisa positiva você receber um não, porque você pode evitar se expor a uma situação.

Você achar aquela empresa bárbara e ela pode até ser no papel e para um monte de gente, mas não é a empresa certa para você, por mais que seja para outras pessoas. Isso foi uma coisa difícil falar para alguns amigos meus, principalmente para aqueles que receberam um não do Google, por exemplo. Então falei, “Entenda isso como uma oportunidade para você ver que de repente essa não é a sua área. Não significa que você não tenha capacidade de fazer esse trabalho. É porque outras pessoas têm mais a ver com esse tipo de trabalho”. E hoje essas pessoas estão trabalhando em empresas incríveis e estão super bem, super realizadas.

**Elena: Então você entrou no Google e virou uma “googler”. Me conta o que isso significa. O que é ser uma “googler”?**

**Ex-googler:** As outras pessoas ficaram mais empolgadas do que eu com essa questão. O que significou para mim é que foi a primeira vez que trabalhei numa multinacional. Eu já tinha trabalhado como estagiária e não como um trabalho *fulltime*. E eu acho que foi uma das oportunidades mais interessantes que eu tive. No sentido de entender como funciona uma multinacional com presença em outros países, no qual o trabalho desempenhado impacta outras pessoas. É uma rede, tudo que você faz interfere e tudo os outros fazem interfere no seu trabalho.

Outra coisa que gostei muito que por ser uma multinacional, eu tive a oportunidade de uma carreira internacional que é um privilégio grande. Trabalhei em vários escritórios em várias partes do mundo e visitei 21 escritórios da empresa no mundo inteiro, além de trabalhar *fulltime*. Pouquíssimas empresas oferecem e o Google oferece com muita facilidade. O processo é simples, você aplica para uma vaga em outro país e se a pessoa quer te contratar, ela vai fazer e sem politicagem do escritório local. Isso é um mérito da empresa, é uma das coisas mais legais que o Google tem a oferecer. Se for falar em benefícios são dois: seguro saúde que é o melhor do mundo em todos os países que eu operei, licença maternidade e paternidade e exposição a carreira internacional.

E aí como afetou a minha vida, tendo a ver em como as pessoas te percebem, se você fala que trabalha no Google, os olhos das pessoas abrem, querem saber. Quando eu estava no Brasil, era 5 vezes mais que fora. Ou seja, você fala Google no Brasil, as pessoas piram. Era atribuído a você a inteligência, o sucesso e prestígio. Fora do Brasil, as pessoas querem saber qual área que eu trabalhava. Mas eu acho que no Brasil tem esse contexto muito maior que em outros países e também a diferença que teve de quando eu entrei e hoje, mais de 10 anos que isso aconteceu, é que tem mais gente que trabalha e a indústria de mídia e as pessoas começam a entender melhor como a empresa funciona, isso deu uma diminuída no entendimento de você ser uma pessoa especial por trabalhar lá. Pelo menos é o feeling que eu tenho morando fora. Eu conhecia duas pessoas antes de trabalharem lá e elas mudaram completamente. É impressionante, eram pessoas modestas, discretas e começaram a achar que eram pessoas especiais, e não estou julgando,

mas tenho muito receio e preocupada se elas não fizerem mais parte da empresa. Você acreditar que você é mais competente e inteligente que outros por causa do local em que você trabalha, é um problema.

**Elena: Eles eram seus amigos? São pessoas próximas?**

**Ex-googler:** Não, pessoas que eu conheço profissionalmente. Para resumir tem o que você aprende como profissional, as pessoas que você conhece, as oportunidades que você aproveita, isso é que é legal. Essa visão de ser superior, está na visão das pessoas de fora e não as de dentro. Tanto é que acabamos nos tratando de uma forma igual, porque acabamos saindo muito com quem a gente trabalha. O problema começa quando interagimos com pessoas que não trabalham lá, e elas te colocam no pedestal. Aí que está o problema.

**Elena: Gostaria que você falasse um pouco sobre a cultura do Google. Das empresas que você passou, antes e depois, o que você mais sentiu de diferença da cultura mesmo da empresa?**

**Ex-googler:** A primeira coisa que me surpreendeu quem faz adm de empresas e entra no Google fica surpreso, porque eles fazem tudo diferente do que é ensinado para você fazer. Eu fiquei surpresa negativamente de como a empresa era estruturada no sentido de processos. Não é sobre o dia a dia dos funcionários, os processos são menos eficientes que poderiam ser. No que diz respeito ao ambiente e pessoas, foi muito diferente, porque as pessoas eram muito jovens e eu nunca tinha trabalhado em um ambiente onde as pessoas eram tão jovens e animados por estar ali, fazendo acontecer. Era legal, mas também foi a primeira vez que eu tive contato de sistema de avaliação do Google.

Eles tem um sistema para receber feedback das pessoas com quem você trabalha e dos managers, para você saber como está e quando será promovido. E o google tem isso muito estruturado, faz parte do benchmarking que a Unilever criou para garantir que pessoas jovens sentissem progressão na carreira. Eu acho que esse

processo positivo, mas acabou gerando muita ansiedade nas pessoas e se tem um ponto negativo dele, foi que gerou competição entre os colegas. Então animação e alegria, dependendo de como as pessoas iam progredindo na empresa, foi diminuindo por causa da competição. Mas isso é inerente a qualquer empresa. Eles fizeram muito bem feito, criaram um ambiente super alto astral que atrai muitas pessoas jovens e com vontade de trabalhar, mas como todo mundo é bom, chega um momento que tem um funil.

Depois de 5 a 6 anos começa gerar um pouco de competição e deixa as coisas mais complicadas, podendo gerar um problema no futuro. Se for bem organizada e como a empresa está crescendo tem oportunidade, então não gera muitos problemas, mas eu percebi algumas pessoas desenvolvendo ansiedade por conta disso.

**Elena: Você ficou quanto tempo lá?**

**Ex-googler:** 7 anos, saí em 2017.

**Elena: Você acha que os problemas de ansiedade estão mais ligados a questão de competitividade?**

**Ex-googler:** Acho que ela está ligada a duas coisas; a competitividade e a outra quando é atribuído seu valor a sua performance, e quando a performance é definida pelo seu chefe comparando você com outras pessoas. Ter pessoas diferentes, com personalidades e backgrounds diferentes, isso agrega? Quando você tem um sistema assim, as pessoas que são diferentes acabam saindo porque não entram no perfil, então essa diversidade acaba se perdendo.

**Elena: Não está fazendo muito sentido para mim. Há um perfil dentro da diversidade?**

**Ex-googler:** A diversidade é boa para o pessoal jovem que fará o trabalho manual. Mas quando você entra em posições de liderança existe um perfil, uma performance e uma personalidade esperada. Normalmente não é feminino.

**Elena: Para completar a questão de ansiedade, você vê em todas as idades ou apenas nos jovens?**

**Ex-googler:** Eu vejo ansiedade em todos os cargos. A ansiedade não é totalmente negativa, é importante ter um pouco, mas quando a pessoa entra e ela está num trabalho mais “chão de fábrica”, como a gente brinca, é gostoso porque tem várias pessoas no mesmo nível, a competição é muito menor e o trabalho tem menos impacto. Então, você aproveita todo lado bacana que a empresa tem a oferecer e a diversidade é positiva, porque o que eles estão procurando criatividade no processo manual. E esses trabalhos “chão de fábrica” são extremamente manuais, você aprova anúncios, responde e-mails de clientes, é medido por quantos e-mails você responder, por quantas newsletter você manda, como uma maquininha.

Então eles avaliam a criatividade para melhorar os processos que não são bem estruturados. Então se você é criativo, você performa, e essas pessoas diferentes farão essa criatividade. O que a empresa não pensou, é que quando vai afunilando e tem que se formar líderes, que tipo de líderes estou formando? E qual a diversidade de líderes que eu estou criando? E o que percebe isso gera uma certa ansiedade e tem um problema sério de entrar em um certo perfil exigido para ser um líder. Gerou ansiedade em vários amigos meus. Eu nunca quis ser manager porque eu fiz uma carreira horizontal. Você pode escolher se vai ter uma carreira de individual, eu não queria gerenciar pessoas. Mas as pessoas que querem tem essa dificuldade muito grande de precisar ter uma certa personalidade para ter sucesso.

**Elena: Puxando para o lazer nessa cultura empresarial. Tem comida para todo mundo? Tem M&M em tudo quanto é lugar, como é essa questão do lazer?**

**Ex-googler:** É tudo verdade. Nos escritórios locais, do Brasil e outros países, todos tem comida, snack e café a vontade. Tem um chef que é residente, então todo mundo conhece o cozinheiro. É muito legal a parte de alimentação. Com relação ao lazer, tem por exemplo, managers que levam os funcionários para um jantar gostoso ou fazer atividade fora do escritório. Isso acontece em todos os times, independente da equipe em que você esteja, sempre tem. Mas por exemplo a parte que tem no filme onde há as bicicletas, as quadras, é só em Mountain View, que tem a maior infraestrutura do sentido de lazer, de acesso a apresentação ou alguma coisa legal que é lá mesmo. Nos escritórios regionais têm muita coisa fofa, como o escorregador ou algo fun, mas não tem uma estrutura.

Eu acho que o Google incitou e foi um marco importante no que diz respeito à corporações, porque ele obrigou as outras empresas a se mexerem e criarem cadeirinhas bonitinhas, escritório colorido... esse ponto é legal. O fato dele puxar o mercado para criar um ambiente vistoso para todo mundo, isso é bem legal. O que eu só acho importante é com questão a vocação, é muito sério e eu percebo essa geração mais novinha, pessoas que vem me procurar, estão mais preocupadas com o status que o trabalho tem do que com a sua vocação. Eu fico preocupada porque a gente está vivendo em um momento do mundo que a está precisando de pessoas fazendo trabalhos importantes e as pessoas estão mais preocupadas em colocar símbolos no currículo

**Elena: Alguém usa o escorregador?**

**Ex-googler:** Escorrega sim, o mais legal que eu vi foi o escorregador no escritório de Zurique, na Suíça. É fantástico, os engenheiros usam o tempo inteiro.

**Elena: Fiquei na dúvida de estar ali, mas só de enfeite. Então não “pega mal”?**

**Ex-googler:** Não imagina. Eu posso te falar o seguinte: Tudo no Google depende de quem é o seu chefe. Se você vai performar bem, se terá um ambiente gostoso, se

vai conseguir ter um equilíbrio de lazer e vida pessoal, se vai ter oportunidades, tudo depende do seu chefe imediato. Se seu chefe for bacana, você vai ter a melhor experiência da sua vida trabalhando lá, vai aproveitar tudo que a empresa oferece de lazer e benefícios, vai poder equilibrar, aprender e esse chefe vai te preparar para substituí-lo ou te indicar para outra área. Se o seu chefe não é bacana, já vi gente que sofreu bastante e não conseguiu aproveitar esse lazer e oportunidade. Você pode conversar 50 pessoas no Google cada um vai ter falar uma experiência maravilhosa, a minha foi maravilhosa, mas conheço alguns que tiveram experiências muito difíceis.

**Elena: Esse lazer com os funcionários eu vi em um documentário. As equipes têm atividades de lazer que precisam fazer juntos durante a semana. Como é que funciona isso?**

**Ex-googler:** Cada time tem um dinheirinho que seu chefe recebe para gastar só com isso. Para te levar para jogar boliche, fazer pintura, sair para jantar. Normalmente é 1x a cada 3 meses. Não é toda semana. Normalmente é muito legal, o chefe faz uma pesquisa do que a gente quer fazer e o time escolhe, é uma coisa positiva. Não é nada obrigatório.

**Elena: Essas atividades você acha que dão resultados para equipe? Não só as atividades de lazer a cada um mês, mas o ping pong, a refeição e snack a vontade, esses benefícios. Você acha que dão algum retorno a própria produção dos funcionários?**

**Ex-googler:** Essa é uma excelente pergunta, na verdade existe uma crítica muito grande porque as empresas só fazem isso para o funcionário trabalhar mais. Pessoalmente, eu acho que ajuda por dois motivos. Hoje em dia você tem que trabalhar muito em qualquer lugar, mais que os nossos pais trabalhavam. Se você trabalha com o digital ou contato com cliente, você está trabalhando 24h por dia e seu telefone vai tocar 24h por dia. Já que é essa premissa, eu acho mais legal você trabalhar em um lugar que sua comidinha já está em conta para você, seu café está a mão, que você tenha uma descompressão, inclusive tem aula de ginástica no Google.

Tem tudo lá, que te garante que você consiga ter a performance que precisa ter, independente. Então, muitas pessoas criticam porque elas acham que isso faz a pessoa ficar mais. Não. A pessoa vai ficar mais de qualquer forma, mas oferecer essa estrutura para que a pessoa fique mais confortável, eu acho que é fantástico. Eu vejo da forma inversa. Eu gostava, eu acho que a ajuda muito as pessoas performarem. Mas eu entendo a crítica totalmente.

**Elena: Então, de certa forma você tinha esse pensamento de que tem tudo isso a mão para trabalhar de forma mais sossegada, é isso?**

**Ex-googler:** Exatamente, e tem um lado é muito interessante. Por exemplo, você trabalha em banco, ele fecha e você vai embora. Hoje em dia o lance de você ter flexibilidade no trabalho para ir ao médico, pegar seu filho na escola, exige que você trabalhe em horas diferentes. E trabalhar na indústria digital te permite isso. Na verdade, eu vejo isso de uma forma positiva, para nós mulheres podermos equilibrar tudo isso, trabalhar em indústrias que entendem isso. Sei que são muitas horas, sei que para maioria das pessoas é estranho, mas você recebe uma remuneração compatível com as horas trabalhadas, então é muito bem remunerada e você vai ter que trabalhar essas horas em qualquer outra empresa, mas o Google é a única que oferece com essa infraestrutura. Nesse sentido eu acho positivo, mas você tem que entender a indústria porque se não, parece que é exatamente isso, que na verdade isso foi criado para as pessoas ficarem lá.