



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC

RAYANE CRUZ DE OLIVEIRA

**UMA ANÁLISE SOBRE AS PERCEPÇÕES DOS JOVENS DA GERAÇÃO Y
SOBRE OS DESAFIOS E OPORTUNIDADES DO TRABALHO EM HOME OFFICE**

RIO DE JANEIRO - RJ

2021

RAYANE CRUZ DE OLIVEIRA

**UMA ANÁLISE SOBRE AS PERCEPÇÕES DOS JOVENS DA GERAÇÃO Y
SOBRE OS DESAFIOS E OPORTUNIDADES DO TRABALHO EM HOME OFFICE**

Monografia apresentada como requisito parcial
à obtenção do grau de Bacharel em
Administração à Faculdade de Administração e
Ciências Contábeis da Universidade Federal do
Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador (a): Maria Teresa Correia Coutinho

RIO DE JANEIRO - RJ

2021

RAYANE CRUZ DE OLIVEIRA

**UMA ANÁLISE SOBRE AS PERCEPÇÕES DOS JOVENS DA GERAÇÃO Y
SOBRE OS DESAFIOS E OPORTUNIDADES DO TRABALHO EM HOME
OFFICE**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) aprovada pela seguinte banca examinadora:

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a minha família por ter me apoiado nesse caminho, principalmente meus pais, por nunca me deixarem desistir.

Quero agradecer meus amigos por terem trilhado esse caminho comigo e por terem me incentivado ao longo do tempo.

Quero agradecer aos docentes do curso pelo ensinamento que recebi e pela dedicação.

Obrigada a todos!

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a relação das práticas de trabalho flexíveis, em especial *home office*, com as percepções de qualidade de vida de funcionários da geração Y. Nos últimos anos, um número crescente de empregadores no Brasil e no exterior, passou adotar modalidades de trabalhos flexíveis em resposta às crescentes necessidade de flexibilização de horário e qualidade de vida. Ao mesmo tempo, tem havido considerável debate político global sobre a qualidade do emprego e a necessidade de criar não apenas mais, mas também melhores empregos. Em consonância à esse tema, o presente estudo utilizou-se da metodologia bibliográfica para atingir o objetivo e os resultados demonstram uma relação forte e positiva do trabalho flexível com a percepção de qualidade do trabalho dos profissionais da geração Y e, igualmente, essa geração vem aceitando e contribuindo para mudanças no ambiente laboral.

Palavras-chave: trabalho flexível; geração Y; home office; qualidade do trabalho; satisfação no trabalho; autonomia.

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	7
1.1.OBJETIVO.....	8
1.1.1.OBJETIVO ESPECIFICO.....	8
1.2.JUSTIFICATIVA.....	8
2.REFERENCIAL TÉORICO.....	10
2.1.A CRISE ECONÔMICA DE 2009 IMPACTOU TAMBÉM A HISTÓRIA E TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DA GERAÇÃO Y.....	10
2.2.HOME OFFICE.....	12
2.3.GERAÇÕES PRESENTES NO CONTEXTO LABORAL ATUAL.....	14
2.3.1.GERAÇÃO Y OU MILLENNIALS.....	16
2.3.2.O MERCADO DE TRABALHO E OS DESAFIOS SIGNIFICATIVOS PARA A GERAÇÃO Y OU MILLENNIALS.....	18
3.METODOLOGIA.....	20
4.ANÁLISES.....	21
5.CONCLUSÃO.....	27
6.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31

1.INTRODUÇÃO

Com a entrada da Geração Y no mundo do trabalho, a força de trabalho pela primeira vez contém quatro gerações: Tradicionalistas, também chamados de Veteranos, Silenciosos ou Maior Geração com mais de 75 milhões nascidos antes de 1945 representam 10% da força de trabalho; Baby Boomers, com cerca de 80 milhões nascidos de 1945-1964 e representam 45% da força de trabalho; Geração X entorno de 46 milhões, nascidos de 1965-1980 e representam 30% da força de trabalho; e, por fim, a Geração Y, também chamada de *Echo Boomers*, *Millenials*, *Internet Generation* ou *Nexters*; com mais de 76 milhões nascidos depois de 1980 e representam 15% da força de trabalho. (APRIGIO, 2013; BOTELHO, 2018; COMAZZETTO, 2016). Apesar de algumas variações na forma como a literatura nomeia essas gerações e classifica as datas de início e término, existe um consenso quanto às nomenclaturas entre os acadêmicos e os teóricos. Igualmente, observa-se um consenso entre eles de que essa confluência de gerações tem consequências imediatas para os administradores.

Sites direcionados a várias gerações foram criados assim como e consultoria em gerenciamento intergeracional, como o pesquisador Bruce Tulgan, autor do relatório de 2003, "Mudança Geracional: O que Vimos na Revolução do Local de Trabalho" (TULGAN, 2004), que atua nessa área há mais de 10 anos. Pesquisas em artigos acadêmicos revisados por pares e publicações direcionadas a profissionais demonstram que a importância do gerenciamento intergeracional já começou.

O presente estudo procura contribuir com esse tema por meio de coleta de dados secundários. Para tanto, examina as características do ingresso de profissionais da Geração Y e as implicações na gestão de pessoas em um local de trabalho em que há interações de outras gerações, com foco na Geração Y.

Embora as tensões geracionais no local de trabalho não sejam novas e sem perspectiva de findar, informações acerca do conteúdo propulsor das tensões, como as relacionadas à geração Y e as anteriores, podem contribuir para nortear estratégias de gestão de pessoas que objetivam garantir o bem-estar dos funcionários.

1.1.OBJETIVO

Identificar e analisar os impactos do trabalho remoto na qualidade de vida dos profissionais da geração Y.

1.1.1.OBJETIVO ESPECIFICO

Analisar as demandas motivacionais das gerações baby boomer, geração X e Y.

1.2. JUSTIFICATIVA

O presente estudo se justifica pelos ganhos que as organizações estão obtendo com o trabalho remoto, especialmente agora com a pandemia do Covid. Sendo uma modalidade nova para alguns, mas estando presente a bastante tempo em algumas organizações, de acordo com os artigos estudados para a realização desse estudo.

Importante destacar que os profissionais da geração Y nasceram, cresceram brincando e manuseando Tecnologias de Comunicação/Informação - TIC e internet. Estão mais familiarizados com essas tecnologias que os profissionais de gerações anteriores, além de se sentirem à vontade com elas. É natural que queiram e saibam lidar sem grandes problemas com as TIC em várias áreas de atuação, tais como: nos relacionamentos interpessoais – familiares e sociais; em games, pesquisas em bibliotecas virtuais e no ambiente laboral. No entanto, essa facilidade não se faz presente em outras gerações, como a geração dos Veteranos, *Baby Boomers* e para alguns profissionais da geração X.

Pesquisar os impactos do trabalho remoto na qualidade de vida e do trabalho desses profissionais torna-se relevante aos gestores de pessoas para que possam adequar, caso necessário, suas políticas de gestão de pessoas aos profissionais que trabalham com essa modalidade de trabalho. Alinhado a essa perspectiva, o presente estudo pretende levantar informações que possam contribuir para esse fim.

O presente trabalho não pretende abordar questões relativas às diferenças de valores e crenças entre as gerações. Foca, essencialmente a expectativa de acomodação organizacional, decorrente de suas experiências e do grau em que as instituições se tornaram maleáveis às necessidades e desejos dessas.

Embora muito tenha sido escrito sobre a geração Y na força de trabalho, essa abordagem fornece uma compreensão única e diferenciada da gênese de certos conjuntos de comportamentos e expectativas. Os profissionais da geração Y são aptos a tecnologias em geral, como o uso de computador para todos os tipos de tarefas, não possuem barreiras perante as tecnologias como as gerações anteriores. Outro comportamento importante dessa geração é a facilidade de comunicação e a capacidade de serem multitarefas.

2.REFERENCIAL TÉORICO

2.1.A CRISE ECONÔMICA DE 2009 IMPACTOU TAMBÉM A HISTÓRIA E TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DA GERAÇÃO Y

A crise econômica de 2009 aconteceu justamente no período em que a Geração Y estava começando a sair das universidades à procura de seu lugar no mundo profissional. Redução de custos era a expressão de ordem do momento. Profissões consolidadas estavam tendo que se reinventar para se adaptar e permanecer no jogo do capitalismo com o alto custo de vida.

Com o boom das *startups* houve também um alto índice de empresas tradicionais pedindo falência - de acordo com a imprensa nacional e estrangeira, 70% no mundo todo. O grande problema é que a Geração Y, formada por esses jovens profissionais recém-formados e sem experiência no mercado, foram obrigados a encarar e superar seus desafios impostos pela conjuntura vigente sem muito suporte de gerações anteriores.

Não obstante, começaram com o anseio de inovar, criar, reformular, revolucionar com toda a carga informativa que tinham. Isso exigiu dessa geração adaptar-se e inovar-se, caso desejasse conquistar um espaço no ambiente laboral turbulento. As lideranças tiveram que ser redefinidas, a fim de interagir e liderar os jovens millennials. (BOTELHO, 2018)

Normalmente, os profissionais da Geração Y encaram seus superiores hierárquicos como colegas de trabalho, e têm dificuldades em acatar ordens, simplesmente porque estas vêm de superiores. Para setores de RH, isso é um indubitável um desafio, pois os jovens que chegam ao mercado têm pouca disposição em aceitar estruturas hierárquicas e a seguir regras e normas institucionais que limitam sua autonomia e criatividade.

Como cresceram em meio a muitas novidades tecnológicas e uma grande demanda de informações, os *millennials* estão acostumados a muita ação, a uma série de estímulos e à execução de múltiplas tarefas ao mesmo tempo. (BOTELHO, 2018)

A velocidade com que eles atuam no trabalho, *home office*, principalmente, faz com que gerem resultados rapidamente. Entretanto, a capacidade reduzida para lidar com frustrações pode fazer com que eles desistam facilmente diante de alguns obstáculos.

Especialistas de RH atribuem a esta geração um crescimento demasiadamente protegido pela família. Como resultado, essa proteção excessiva os impossibilitou de encarar decepções em suas trilhas profissionais. A Geração Y se inicia no mercado de trabalho com uma formação acadêmica maciça, porém com imensos empecilhos para enfrentar obstáculos de naturezas diversas. Uma igualmente imensa dificuldade para as empresas no que diz respeito à conservação de talentos.

Essa geração busca continuamente boas, novas e promissoras conexões. De acordo com Rudge (2017), à medida que procuram por orientações de entretenimento, de compras ou mesmo para o trabalho e para a faculdade, esses jovens participam de redes sociais e fóruns. Aprendem e se desenvolvem psicológica e culturalmente através dos diálogos céleres e objetivos. A conexão da equipe composta por esses jovens, inclusive, através de ferramentas e eventos na empresa é uma forma de reter essa geração. Palestras e *workshops* ajudam a formar laços e os tornam mais motivados.

Mas é bom evidenciar que a remuneração salarial, além do estímulo em *feedback* profissional sobre seu desempenho, são muito importantes para esses profissionais. Experiências em mentorias e capacitações em ambientes de trabalho ou em *home office*, também são apreciadas e, estimulando-os e os motivando.

Millenials necessitam possuir líderes em que confiam e que respeitam. Embora sejam taxados como narcisistas e mimados, os *millenials* provocaram profundas transformações no mercado de trabalho e questionaram os estilos de liderança, algo necessário em um contexto de crise econômica mundial. Porém, as empresas ainda precisam se preparar para lidar com essa demandas. Segundo

Veloso (2016), é preciso capacitar e desenvolver novas competências de liderança para estimular/motivar os *millenials* e as novas gerações que virão.

2.2.HOME OFFICE

Muitos acreditam que o *home office* é uma modalidade nova de trabalho. Essa modalidade de trabalho surgiu há algum tempo e tem legislação própria desde 2017. No entanto, temos observado que a prática do home office tem se tornando cada vez mais presente na rotina profissional em algumas empresas. O que parecia uma mudança distante há alguns anos se tornou um modelo de trabalho em ascensão pelo mundo, praticamente do dia para a noite. A rapidez com que a implementação do home office aconteceu vem trazendo, benefícios econômicos e melhorando a qualidade de vida para os funcionários. (FINCATO,2017)

Segundo Haubrich (2020), a prática do home office é “um caminho sem volta”, e apresenta diversas vantagens: menos tráfego nas ruas, menor sobrecarga no transporte público, menos poluição e mais qualidade de vida para as pessoas.

Hoje em dia, em função do desenvolvimento contínuo da tecnologia, a comunicação entre os funcionários que trabalham em *home office* e os que laboram nos escritórios físicos é visivelmente mais veloz. Conseqüentemente, os funcionários que atuam à distância, em regime *home office*, já estão trilhando um percurso de infindas e incontáveis oportunidades, tanto para empresa uma rotina mais flexível, atendendo às suas necessidades, quanto para a evolução de um trabalho paralelo, o qual possa possibilitar o trabalhador quebrar os grilhões da sujeição e dependência (BALTES,1999). Desta forma, criam-se novas oportunidades a fim de que o trabalhador do home office se torne um futuro empreendedor e seu próprio chefe.

Segundo pesquisas realizadas por grandes veículos de imprensa nacionais e estrangeiros, como os jornais Estadão e The New York Times, mais da metade dos empregados do planeta já trabalham remotamente. Em 2015 esse percentual era de apenas 20%. Esses levantamentos feitos pelas mídias brasileira e internacional, registraram também que dos funcionários que ainda

atuam na modalidade tradicional, trabalhando tempo integral nos escritórios físicos das empresas, 39% disporiam ter seus salários reduzidos em 10% para possuir uma flexibilidade maior de trabalho, ou seja, poder trabalhar em home office pelo menos parte do tempo. (GASPAR,2014)

Consultorias têm sido realizadas em grandes e médias empresas para avaliar o desempenho das equipes laborais, de acordo com os registros das matérias publicadas pelo Estadão e The New York Times. Estas revelaram que o índice de estresse, tensão e dores musculares e de cabeça, por exemplo, é 30% maior em colaboradores que trabalham nos escritórios das empresas *full time* em comparação aos que atuam em regime de home office, tendo a flexibilidade no trabalho como grande aliada à saúde e produtividade. (GASPAR,2014)

Uma pesquisa da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades revela que 45% das empresas participantes têm colaboradores que trabalham em casa. Outros 15% estão avaliando a implantação dessa modalidade. A prática está ganhando mais adeptos, porque as empresas estão percebendo que com home office há redução dos custos fixos (luz, condomínio, aluguel, transporte, dentre outros), diminuição de estresse das equipes e o aumento da produtividade.

Não obstante, o home office funciona quando um colaborador realiza suas atividades laborais em um local escolhido por ele, que pode ser a própria residência ou um lugar público, como uma cafeteria, uma biblioteca ou qualquer outro escolhido. (CHIARETTO,2018)

O mais importante é que a empresa dê ao colaborador condições e infraestrutura necessárias para a realização das tarefas. Isso inclui ferramentas de trabalho, como computador e cadeira ergonômica, e de comunicação, como internet de qualidade e ambientes virtuais para reuniões. Além disso, outras questões práticas devem ser providenciadas pelo colaborador, como um ambiente tranquilo e organizado para trabalhar sem interrupções ou distrações.

O home office oferece flexibilidade e autonomia ao funcionário, o que demanda, também, que as empresas sejam flexíveis e revejam a maneira de cobrar o desempenho de seus profissionais, por meios de indicadores, de *performance*,

e desenvolvendo uma cultura de propícia à autonomia e criatividade. (TASCETTO,2019)

Perante a atual conjuntura, tanto o trabalho remoto, executado em casa em horários flexíveis, quanto o modelo *freelancer* ou autônomo, deixou de ser sinônimo de incerteza ou privilégio de alguns para ser visto como alternativa desejada por cada vez mais pessoas, concreta, viável e, o mais importante, lucrativa e segura para cada vez mais profissionais.

Trabalhar cotidiano empresarial, atualmente, requer enfrentar inúmeros obstáculos desafiadores: enfrentar e superar problemas advindos de mercados cada vez mais competitivos, variados e fracionados, e resolver as dificuldades internas recorrentes entre os componentes das equipes de trabalho geradas pelas diferenças geracionais óbvias e intensas, que impactam na gestão administrativa.

2.3.GERAÇÕES PRESENTES NO CONTEXTO LABORAL ATUAL

As Gerações podem ser definidas como um grupo de indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por um contexto histórico e que causam impacto à sociedade no que diz respeito à evolução. Cada geração possui características próprias que estão diretamente ligadas ao seu comportamento, costumes e valores.

Em ordem cronológica temos a geração Baby Boobemrs, X, Y (Millennials) e Z. Mundialmente, esse é o consenso que se tem a respeito da classificação dos indivíduos em 4 gerações. A nomenclatura é dada de acordo com o período em que cada geração nasceu. Os Baby Boomers são os nascidos entre 1945 e 1964. Em seguida veio a geração X, que compreende o período de 1965 a 1984. Já a geração Y é composta por indivíduos que nasceram entre 1985 e 1999. Por fim, temos a geração Z com os nascidos a partir de 2000. Mas, mais do que uma classificação cronológica, as gerações são determinadas a partir do comportamento das pessoas que nasceram no mesmo período. (VELOSO,2016)

Os Baby Boomers recebem esse nome porque são fruto de uma explosão populacional ocorrida logo após o fim da Segunda Guerra Mundial, quando os combatentes, nos Estados Unidos, finalmente puderam voltar para suas casas e constituir uma família. Para essa geração, o tempo de experiência era mais valorizado do que a criatividade e inovação. Isso se deve principalmente ao fato de que, naquela época, a concorrência no mercado de trabalho não era tão acirrada e não havia tanta variedade de profissões como temos hoje em dia. (BOTELHO,2018)

A geração X, cresceu no período de Guerra Fria e foi a primeira a experimentar os avanços tecnológicos. Em geral, é uma geração que gosta de variedades e odeia a rotina. Com metas voltadas para novas oportunidades e desafios. O dinheiro para eles não é a prioridade máxima, mas é importante. Se prioriza o aprendizado de novas habilidades e com chances reais de crescimento. De perfil mais conservador, a geração X é muitas vezes a aposta das empresas para cargos de maior responsabilidade. (FORMENTON,2017)

Os indivíduos da geração X passaram por fases ideológicas bem marcantes. No entanto, grande parte da geração precisou se render às lógicas do mercado tradicional. Eles presenciaram o movimento hippie, a ascensão dos movimentos sociais, o surgimento dos primeiros computadores e cresceram sob governos rígidos. Por ter passado por esses momentos e ser filha dos Baby Boomers, essa geração foi encarada por muitos como um grupo para sempre jovem, com muitos ideais e sonhos, porém sem uma identidade marcante. São indivíduos que pregam ponderação, empreendedorismo, dão valor à liberdade e aos direitos individuais, e procuram romper com os ideais e paradigmas das gerações anteriores.(ALVES,2015)

Toda essa diferença geracional impacta na convivência em sociedade, nos relacionamentos interpessoais e também na vida profissional. Nas empresas, quando representantes de diferentes períodos da história estão presentes, são indivíduos que também variam em idades, costumes e aspirações, mas convivendo em um mesmo ambiente.

2.3.1.GERAÇÃO Y OU *MILLENNIALS*

As características da Geração Y, também denominada de *Millennials*, estão entre esses desafios que precisam e podem ser administrados, de forma estratégica, inclusive na gestão de talentos.

Preconceito e suposições são aspectos e características relacionados às pessoas dessa geração. Para muitos, a Geração Y ou *Millennials* são pouco profissionais, com dificuldades de concentração nos ambientes de trabalho e nômades profissionais, não sendo fiéis à carreira ou às empresas para as quais trabalham. Empregadores consideram tais características como aspectos negativos, como componentes sinônimos de deslealdade profissional, incitação à rebeldia sem causa e falta de dedicação ao trabalho.

Mas existe o outro lado da moeda considerado por diversos patrões, que veem na Geração Y ou *Millennials* pessoas jovens com atributos inquestionáveis, que merecem ser levados em consideração. Dentre essas qualidades está o dinamismo; é a geração multitarefa, que está apta para ser incumbida de realizar várias funções ao mesmo tempo no ambiente de trabalho, seja home office ou não.

Com isso, empresas e empresários ganham funcionários fora dos padrões convencionais, mas, sem dúvida alguma, conectados e inovadores. Outro detalhe fundamental desses jovens *millennials*, inquestionavelmente, refere-se ao senso de propósito nas atividades que realizam, também exigem isso nos trabalhos que desempenham. O motivo é simples: suas ações estão interligadas ao eficaz engajamento dos próprios funcionários. E, ao contrário do que muitos pensam, o propósito é “vestir a camisa” da empresa e obter satisfação pessoal com o sucesso do trabalho desempenhado.

Mesmo em trabalho *home office*, é possível manter a conectividade e sintonia dos profissionais da Geração Y com os demais colegas de trabalho da empresa. Essa forma, mesmo à distância na maior parte do tempo, de trabalhar em grupo, auxilia na manutenção do engajamento e na adequação do ambiente harmônico

de trabalho ao dinamismo desses empregados. Ideias e projetos únicos, precursores germinam de estratégias como essa. (BARROS, 2010)

Profissionais atuais, que compõem a Geração Y, são pessoas superconcentradas, que andam diretamente ligados aos desenvolvimentos tecnológicos. Esses indivíduos dispõem, continuamente, das plataformas eletrônicas disponíveis para se comunicar. Dentre estas plataformas, as mais acessadas são as redes sociais e outros mecanismos digitais quando comparados ao telefone, por exemplo.

A Geração Y, ao contrário das gerações que a antecederam, não anseiam demasiadamente pela estabilidade financeira ou pelo equilíbrio entre a carreira e a vida familiar. A preocupação, a busca é outra. Essa geração aspira saber e poder gerir bem o tempo. Isso porque essas pessoas desejam poder ter a possibilidade de buscar e encontrar novos caminhos profissionais, com horários flexíveis, sem o compromisso de estabelecer fortes laços de fidelidade com os empreendimentos e instituições para as quais trabalham.

Como os *millennials* já nasceram em plena harmonia com a conectividade e os avanços tecnológicos contínuos, usam toda essa facilidade a seu favor, como amparo todas as atividades a que se dispõem. Otimizar a produtividade e inovar por meio de ferramentas tecnológicas no dia a dia da empresa é um dos maiores atrativos para conquistar esse perfil de trabalhador.

O retorno profissional é uma das melhores e mais sólidas maneiras de garantir a esses colaboradores a eficácia de seus trabalhos, permitindo-lhes vislumbrar promoções na carreira empresarial. Eles estão sempre à frente do seu tempo e necessitam ser engajados no futuro da empresa em questão.

As formas de motivar essa nova geração são cada vez mais diversas. Em vez de um bônus único ao final do ano, pense em mais estratégias de motivação e valorização individual, como concursos internos, progressão de carreira, reconhecimento público de méritos, entre outras coisas.

Home office, permite maior tolerância quanto à roupa e estilo no ambiente de trabalho, metas que não sufocam seus funcionários banco de horas são apenas alguns exemplos de flexibilização do ambiente de trabalho. O intuito é sempre o de atender aos atributos e aspectos da Geração Y e aproveitar, otimizar suas qualidades e dons naturais, oferecendo maior qualidade de vida e, conseqüentemente, tendo como retorno uma alta performance nas demandas trabalhistas. (ARAÚJO,2019)

Portanto, não é de surpreender que os profissionais da Geração Y sejam bem simpáticos ao modelo do escritório em casa, porque eles sabem que as demandas profissionais podem ser feitas em qualquer local, região ou estado e conhecem em detalhes os recursos para efetuar essas demandas de forma ágil e eficaz, com todas as plataformas disponíveis para isso. E o mercado de trabalho já entendeu a ponto de, há bastante tempo, estar prezando, a qualidade de vida de seus empregados.

2.3.2.O MERCADO DE TRABALHO E OS DESAFIOS SIGNIFICATIVOS PARA A GERAÇÃO Y OU MILLENNIALS

A entrada da Geração Y no mercado de trabalho foi o marco de uma série de rupturas que, ainda hoje, o mercado se esforça para entender, mas que é facilmente compreensível quando observamos as conjunturas econômicas, sociopolíticas e culturais em que viveram as pessoas jovens que viveram a adolescência nas décadas de 80, 90 e 2000.

Os *millenials* foram os pioneiros no ingresso às empresas detendo um enorme e imprescindível conhecimento tecnológico, aliado à fundamental formação acadêmica, associação de conhecimento prático ao teórico e inúmeros questionamentos oriundos de cabeças jovens em profusão, conforme assinalado anteriormente.

Nos últimos tempos, essa geração apresentou importantes modificações nas lógicas de consumo e nos ideais de sucesso. Nascidos entre 1980 e 1995, eles

são considerados os “migrantes digitais”, pois nasceram em lares que ainda não tinham computadores e foram os pioneiros em degustar o potencial das redes. Encantaram-se, aprimoraram-se e adaptaram-se com facilidade à chamada tecnologia. (APRIGIO,2013)

No Brasil, o *millenial* foi, frequentemente, o número um da família a ingressar numa universidade. Foi considerado um profissional preparado ainda bem cedo, o que aumentou as expectativas do mercado e dos familiares em torno desses indivíduos que compõem a Geração Y. Como consequência, essas jovens pessoas provocaram ruptura no antigo e já defasado sentido dos sistemas hierárquicos ativos no mundo empresarial.

As *startups* são os grandes resultantes dessa geração. Elas surgiram da necessidade pela busca individual, sempre em pauta pelos *millennials*, considerados excelentes “problematizadores”. Defendendo um propósito maior, uma grande parte dessa jovem geração buscou criar a própria história, o legado pessoal e profissional através da criação da própria empresa, o que fez do boom das *startups* um marco da Geração Y.

Segundo Menetti (2015), com redes sociais e plataformas de baixo custo, os jovens da geração Y se tornaram entusiastas da economia de compartilhamento e organizam eventos e encontros com grande facilidade.

Para Rudge (2017), essa jovem e revolucionária geração carregou a tarefa de consertar tudo o que havia de errado com o sistema econômico vigente. Em 2014, a conceituada revista Forbes anunciava que os *millennials* eram a “verdadeira geração empreendedora”. Já a não menos prestigiada revista Time os considerava narcisistas, mimados e preguiçosos, porém capazes de salvar o mundo.

Horizontalidade, informalidade, *home office* e *coworking* foram algumas das alterações trazidas pelos jovens da Geração Y, provocando imensos impactos no mundo. Entretanto, com essas mudanças vieram a falta de pragmatismo e o excesso de informação. (VERZONI, 2015)

3.METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido em pesquisa bibliográfica, no qual consiste no exame da bibliografia referente ao tema da presente pesquisa. Para tanto, na pesquisa realizadas em bibliotecas virtuais buscou-se palavras-chave, nas palavras trabalho flexível, geração Y, *home office*, qualidade do trabalho, satisfação no trabalho e autonomia.

Foram consultados artigos de periódicos, de diversas fontes, tais como Portal de Periódicos CAPES, Google Acadêmico, Scielo, dentre outras. Foi feita uma leitura exploratória, verificando se existiam ou não informações a respeito do tema proposto e alinhado ao objetivo do estudo.

Esta revisão bibliográfica une pesquisas atuais sobre a geração do Y, no local de trabalho, com estudos de caso de negócios curtos, e análise de vários estudos de como a geração Y lida com o trabalho remoto.

4. ANÁLISES

Pesquisas anteriores nos campos da psicologia, sociologia sugerem que as gerações podem ser definidas por certos valores de trabalho. (HOWE, 2000; SMOLA, 2002; ZEMKE, 2000). Também foi sugerido que essas diferenças podem ajudar a explicar o conflito e a comunicação dificuldades entre grupos etários no local de trabalho. Estudos com especialistas foram realizados no Brasil, EUA e na Nova Zelândia, abordando as gerações da força de trabalho com avaliações feitas de acordo com as diferenças nas variáveis de resultado relacionadas ao trabalho, como: satisfação no trabalho, compromisso organizacional e intenções de rotatividade. (COMAZZETTO,2016)

Mas como gerenciar e envolver os *Millennials* no local de trabalho?

No início de 2019, as idades da geração do milênio no local de trabalho variavam de 22 a 38 anos. Este grupo demográfico representa a maior geração da força de trabalho dos EUA e do Brasil, e essa força de trabalho continuará crescendo à medida que as gerações anteriores se aposentem, provavelmente eles devem representar 55% da força de trabalho global até 2022. O número de *millennials* na China é maior do que toda a população dos EUA. (ALVES, 2021)

Portanto, não apenas a geração do *millennials* está começando a dominar o local de trabalho, e serão profissionais, se já forem, em suas empresas.

Mas, então, como gerenciar a geração Y no local de trabalho - e também, como mantê-los engajados? Conforme apontado, antes de responder a esta pergunta é preciso analisar o estereótipo dessa geração. Muitos gestores mais velhos atribuem aos *millennials* características nada simpáticas, como os termos “preguiçoso”, “narcisista” e “saltadores de empregos desleais”.

No entanto, Hershatter (2010) afirma que a geração Y não é muito diferente das gerações anteriores, pelo menos no que diz respeito ao que a geração do milênio deseja em um emprego. De acordo com a pesquisa publicada na Harvard Business Review (HBR), *millennials*, GenXers (geração X) e Baby Boomers querem "causar um impacto positivo em sua organização", "ajudar a resolver desafios sociais / ambientais" e "trabalhar com um grupo diverso de pessoas "em igual medida.

As diferenças entre as gerações estão nas faixas etárias, como aponta Harvard Business Review: não é que as pessoas nascidas depois de 1980 sejam narcisistas, é que os jovens são narcisistas e se superam à medida que envelhecem. (HEWLETT, 2009)

Até mesmo os saltos de empregos, hábito atribuído à geração Y, se faz presente a determinados jovens dessa geração e não a todos. Estudo do *Pew Research Center* aponta que os millennials são tão leais a seus empregadores quanto a geração anterior quando tinha a mesma idade. (JONES, 2009)

Então, o que a geração do milênio valoriza? De acordo com os documentos e artigos analisados são trabalho significativo, autonomia, reconhecimento, feedback e oportunidades de desenvolvimento. Ao contrário da crença popular não existem problemas exclusivos a essa geração, no local de trabalho.

Isso não quer dizer que cada geração não seja diferente da outra. Por exemplo, os valores de trabalho da geração Y podem diferir em alguns casos - a geração Y pode ficar menos impressionada com o tamanho e longevidade de uma empresa e mais por sua reputação positiva, algo que se deve levar em consideração ao atrair a geração Y.

Em geral, os profissionais indiferentes a sua geração, continuam tendo os mesmos fatores motivacionais, o que os gestores e profissionais de RH devem levar em consideração para construir um ambiente de trabalho saudável a todos. Uma constatação: para apoiar as pessoas com autoestima oscilante, que estão impacientes para ter sucesso, não as coloque em uma caixa geracional.

Uma boa estratégia de gestão ajudará o empreendedor a engajar e reter todos os funcionários. Para envolver a geração Y no local de trabalho, seja home office ou em estilo tradicional, é preciso saber que esses jovens encaram os desafios apresentados pela atual conjuntura com a ajuda da tecnologia, sua grande aliada, na percepção deles.

Um aspecto facilitador próprio da geração Y é que eles estão familiarizados com a tecnologia, fazem parte da primeira geração a crescer e a se desenvolver intelectual e profissionalmente com internet e dispositivos portáteis. Apesar dos problemas que o uso excessivo dessas tecnologias acarreta, a familiaridade os

tornam mais receptivos às novas ferramentas tecnológicas, especialmente as relacionadas às atividades laborais. Eles podem até recomendar essas ferramentas aos colegas e a seus gestores, objetivando otimizar e facilitar a execução de suas tarefas.

Esse ambiente torna-se propício a inovações, à flexibilidade de horários e de locais de trabalho, como o caso do *home office*, o que contribui para o aumento da produtividade. Para tanto, especialistas sugerem que gestores discutam as opções com os membros da sua equipe quando puder. (SMALL,2008)

Além disso, a geração do milênio deseja sentir que seu trabalho tem um propósito, que vai além de seu próprio autodesenvolvimento. Precisam saber como cada projeto contribui para a vida dos clientes, da empresa e para sua própria vida.

Outro aspecto que precisa ser considerado é o da necessidade de ajudar a geração Y a se planejar a longo prazo. A tecnologia os condicionou a ter gratificação instantânea.

Embora todos os jovens possam ser considerados impacientes na espera por sucesso, a geração Y não aprendeu a esperar. Portanto, se os membros da uma equipe da geração Y reclamarem que não estão causando impacto ou não veem para onde o trabalho está indo, é preciso criar um plano de sucesso a longo prazo, mostrando-lhes que cada etapa contribui para o atingimento de objetivos. Precisam aprender a celebrar os pequenos sucessos; em vez de achar que só as grandes conquistas devem ser valorizadas, principalmente se trabalham em *home office*. São esses grandes desafios na percepção dos componentes da Geração Y, identificados nesse estudo.

Importante destacar que para os profissionais dessa geração, ser ouvido é muito importante, seja trabalhando em *home office* ou não, Todas as pessoas desejam ter voz e apoio. Portanto, cada gestor precisa perguntar continuamente aos membros da sua equipe o que eles acham que é melhor para eles e aconselhá-los de acordo.

Não há dúvidas de que as relações de trabalho significativas facilitam a retenção e aumentam a produtividade: os membros da equipe vão agradecer por isso,

sejam eles denominados *millennials* ou não, principalmente se trabalham no modo home office.

E as discussões continuam, pois, segundo outros autores, a geração do milênio é uma nova geração de funcionários sim, um novo conjunto de políticas de engajamento bem diferente das gerações precedentes. Os gerentes acostumados a usar certas práticas para engajar os boomers e os da geração X terão que mudar seus modos - e práticas - se eles esperam engajar e reter o mais recente grupo de funcionários altamente examinado, a geração do milênio.

A geração do milênio está criando uma mudança na forma como o trabalho é feito, à medida que trabalham mais em equipes e usam mais tecnologia. Sua mentalidade social, no entanto, também é um fator significativo. Uma das características dos *millennials*, além do fato de serem mestres da comunicação digital, é que estão preparados para fazer o bem fazendo o bem. Quase 70 por cento dizem que retribuir e ser civicamente engajado são suas maiores prioridades.

A geração Y traz maior consciência social e o desejo de ser criativo. Como é uma geração que nasceu em uma época em que as informações são disponíveis instantaneamente. Por meio de uma pesquisa no Google ou na Wikipedia, podem ser encontradas respostas para perguntas complexas. Segundo Twenge (2009), trata-se de uma geração que quer trabalhar com desafios que demandem soluções criativas.

O funcionário da geração do milênio está interessado em feedback sobre seu desempenho constantemente, e querem saber se fizeram um bom trabalho e querem saber agora.

A revista Nonprofit World: sugere algumas ações que os gestores dos *millennials* devem seguir, tais como: oferecer muita ajuda, recompensá-los por inovar e assumir os riscos apropriados, envolvê-los com feedback frequente, fornecer-lhes mentores, criar uma cultura colegial e orientada para a equipe, etc. O feedback também deve ser dado em de forma que a geração Y seja receptiva.

Criar estratégias de engajamento é um dos grandes objetivos da administração. Mas os gerentes que desenvolveram estratégias bem-sucedidas para reter os

boomers terão colocado essas estratégias nos arquivos corporativos. Criar estratégias para engajar a geração do milênio requer uma abordagem totalmente diferente - e estratégia.

A pesquisa explorou várias questões-chave sobre a geração do milênio e o engajamento. Mantendo os dois pensamentos principais em mente o tempo todo. Primeiro, as necessidades de engajamento das gerações Y e demais gerações. Os profissionais da geração Y são tão diferentes ao ponto de ter que elaborar estratégias de RH específicas a eles? E, em segundo lugar, identificar quais fatores motivadores apropriados a cada geração.

Quando se trata de envolvimento dos funcionários, foi concluído que existem diferenças geracionais entre a geração Y e os baby boomers, tais como: características sociais das gerações diferem, parecia plausível no início que as maneiras pelas quais os funcionários ficam satisfeitos com seu trabalho e trazem seus corpos e mentes para o trabalho todos os dias seriam diferentes. Ao levar esses resultados adiante e colocá-los na prática, os empregadores devem adotar a crença de que, para sustentar o engajamento prolongado, eles devem entender como gerenciar cuidadosamente os motivadores e as ameaças do engajamento.

Para se ter uma ideia de quais motivadores de engajamento, aqui está um subconjunto da lista completa de motivadores e ameaças medidas no estudo: oportunidades de carreira; responsabilidade social corporativa; saúde e bem-estar do funcionário; reputação do empregador; aprendendo e desenvolvendo; gerenciamento de desempenho; liderança sênior e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Como parte dos resultados de da análise realizada, “Gerenciando o desempenho” e “Oportunidades de carreira” foram vistos como os impulsionadores de engajamento mais importantes. “Reputação do empregador” e “Gerenciamento de desempenho” foram vistos como as ameaças de engajamento mais importantes.

Se as empresas desejam motivar e envolver sua força de trabalho, uma abordagem de tamanho único não funcionará. A média gerência deve ter a tarefa

e o poder de gerenciar o engajamento dos funcionários em uma escala micro. A corporação deve ter a tarefa de gerenciar o engajamento em uma escala macro.

Muitos funcionários da geração baby boomer com mais de 30 anos de experiência na empresa reconhecem a necessidade de flexibilidade, adaptação às novas condições e trabalho em equipe. Outra parte deste grupo, no entanto, está "presa" a velhos hábitos e não é flexível para novas mudanças. Um grupo menor, mas crescente de *millennials* com menos de 5 anos de experiência está ansioso para aprender e se desenvolver e é flexível para mudar.

Nos últimos anos, vem se focando em treinamento e retenção de talentos, e para tanto, as empresas devem garantir que esses indivíduos tenham diferentes oportunidades, incluindo desenvolvimento de negócios, compromissos desafiadores/interessantes e atribuições internacionais, possibilidade de flexibilização de horários e de trabalho home office.

5. CONCLUSÃO

Como a idade média de trabalho e a expectativa de vida continuam a aumentar, o local de trabalho deve continuar a mudar para incluir todos os funcionários (FORMENTON, 2017). Compreendendo as diferenças e semelhanças entre grupos geracionais, profissionais de recursos humanos e os gerentes podem usar essas informações para o desenvolvimento de políticas e para auxiliar no relacionamento interpessoal comunicação entre funcionários. Essas políticas podem ajudar a melhorar o trabalho de satisfação, o compromisso organizacional e a retenção de funcionários além do aumento organizacional e da gestão do conhecimento e da produtividade (ZEMKE, 2000).

É cada vez mais comum que os funcionários optem por home office, pela praticidade e flexibilização dos horários de trabalho, valores que tem sido cada vez mais buscado pelos trabalhadores em todo o mundo, pois essa possibilidade atrai cada vez mais pessoas que têm um projeto pessoal que inclui estudar fora ou viver em algum outro lugar, sem que isso signifique ter que abrir mão do trabalho.

A consciência dos valores de trabalho de uma determinada geração pode ser valiosa, pois o conhecimento de diferenças geracionais deve aumentar a interação entre grupos de idade. Identificando como gerações particulares podem diferir de acordo com os resultados relacionados ao trabalho e os valores e necessidades ajustadas podem também ajudar a entender melhor a dinâmica desses grupos.

É importante que uma organização comunique claramente valores e prioridades para que uma avaliação de adequação possa ser feita. O entendimento entre tais diferenças entre grupos geracionais no trabalho é um primeiro passo útil para encontrar diversas necessidades dos funcionários, como o trabalho home office, por exemplo. É importante continuar o exame das gerações no local de trabalho e aplicar este conhecimento às práticas gerenciais para que a comunicação e a compreensão possam ser melhoradas, principalmente no que diz respeito às características da Geração Y, enfoque deste trabalho.

6.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, C. J.; VAL, C. P.; FEIJÓ, R. L. Pesquisa de clima organizacional como impacto na motivação das gerações X e Y. Revista Mosaico, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.21727/rm.v6i2.139>>. Acesso em: 04, maio de 2021.

ALVES, Thaís Lopes de Lucena, Amorim, Amanda Florense Alves and Bezerra, Maria Clara Cunha “Not One Less”! Adaptation to the Home Office in Times of COVID-19. Revista de Administração Contemporânea, 2021. Disponível em:<<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200234.por>>. Acessado em: 26, maio de 2021

APRIGIO, Bruna Tábata. GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO: Geração Y. Revista de Administração do Unisal, 2013. Disponível em: <<http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/232>>. Acesso em: 08, mar. de 2021.

ARAÚJO, S. A.; FRANÇA, F. DA S.; CAVALCANTE, G. F. F.; FRANÇA DE LIMA, I.; MEDEIROS, J. W. DE M. Teletrabalho (Telework). Informação em Pauta, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.32810/2525-3468.ip.v4iEspecial.2019.42611.132-151>>. Acesso em: 23, abr. de 2021.

BALTES, BB, Briggs, TE, Huff, JW, Wright, JA, & Neuman, GA. Horários de semana de trabalho flexíveis e compactados: uma meta-análise de seus efeitos nos critérios relacionados ao trabalho. Journal of Applied Psychology, 1999. Disponível em:<<https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>>. Acesso em: 04, de maio de 2021

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. Cad. EBAPE.BR, 2010. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167939512010000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08, mar. de 2021.

BOTELHO, M. P.; DE SOUZA, E. F.; FERREIRA, L. F.; DE SIQUEIRA, R. N. GERAÇÃO X, Y E BABY BOOMERS: Um desafio atual para uma organização do segmento tecnológico. Revista Estudos e Pesquisas em

Administração, 2018. Disponível em:
<<https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/6003>>.
Acesso em: 23, abr. de 2021.

CHIARETTO, Silvana; CABRAL, Júlia Ribeiro; RESENDE, Leonardo Barros de. Estudo sobre as consequências do teletrabalho na qualidade de vida do trabalhador e da empresa. Revista Metropolitana de Governança Corporativa, 2018. Disponível em:
<<http://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1811/1369>>.
Acesso em: 08, mar. 2021.

COMAZZETTO, Letícia Reghelin et al . A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. Psicol. cienc. Prof, 2016. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932016000100145&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 23, abr. de 2021

EPSTEIN, M., & HOWES, P. Recrutando, retendo e gerenciando a geração do milênio. Nova York: American Institute of Certified Public Accountants, 2008. Disponível em: < [http://www.newamerica.net/files/Millennial% 20Pendulum.pdf](http://www.newamerica.net/files/Millennial%20Pendulum.pdf) >. Acesso em: 22, fev. de 2021

FINCATO, Denise Pires. A regulamentação do teletrabalho no Brasil: indicações para uma contratação minimamente segura. Revista Jurídica Luso-brasileira. 2016. Disponível em:
<<https://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/11404>>. Acesso em: 13, maio de 2021

FINCATO, Denise Pires; DE ANDRADE, Amanda Scotá. Home office: direitos fundamentais, meio ambiente laboral e reforma trabalhista. Revista de Direito Econômico e Socioambiental, 2018. Disponível em:
<<https://periodicos.pucpr.br/index.php/direitoeconomico/article/view/22123>>.
Acesso em: 13, maio de 2021

FINCATO, Denise Pires; PUANTÁ, Eduardo Coletto. Direito ao teletrabalho: reflexões sobre a imposição do teletrabalho ao empregador sob o prisma dos direitos fundamentais. Revista de Direito Econômico e Socioambiental, 2017.

Disponível em:
<<https://periodicos.pucpr.br/index.php/direitoeconomico/article/view/21992>>.

Acesso em: 13, de maio de 2021

FORMENTON, T. C.; STEFANO, S. R. Gerações e Mercado de Trabalho: Suas Relações com as Organizações. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 2017. Disponível em:< <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v7i3.32855>>. Acesso em: 04, de maio de 2021.

GASPAR, M. A. et. al. GESTÃO DO CONHECIMENTO EM AMBIENTES DE TELETRABALHO. *Revista de Administração FACES Journal*, 2014. Disponível em: <<http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/1691>>. Acesso em: 26, maio de 2021.

HAUBRICH, D. B; FROEHLICH, C. Benefícios E Desafios Do Home Office Em Empresas De Tecnologia Da Informação. *Gestão & Conexões - Management and Connections Journal*, 2020. Disponível em:<<https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/27901/20286>>. Acesso em: 04, de maio de 2021.

HERSHATTER, A., EPSTEIN, M. Millennials e o Mundo do Trabalho: Uma Perspectiva de Organização e Gestão. *Journal of Business and Psychology* 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>>. Acesso em: 08, mar. de 2021.

HEWLETT, S. A., SHERBIN, L., & SUMBERG, K. Como a geração Y e os boomers irão remodelar sua agenda. *Harvard Business Review*, 2009. Disponível em:
em:
<<http://www.hreonline.com/HRE/printstory.jsp?storyId=84159054>>. Acesso em: 22, fev. de 2021

HOWE, N. e STRAUSS, W. (2000). Aumento da geração do milênio: a próxima grande geração. Nova York: Vintage Books, 2000. Disponível em: <<http://www.hreonline.com/HRE/printstory.jsp?storyId=84159054>>. Acesso em: 22, de fev. de 2021.

JONES, S. & Fox, S. Generations online in 2009. Pew Research Center, 2009. Disponível em: < <https://www.pewresearch.org/internet/2009/01/28/generations-online-in-2009/>>. Acesso em: 04, de maio de 2021.

LEITE, A. L.; DA CUNHA LEMOS, D.; ALDIR SCHNEIDER, W. TELETRABALHO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA INTERNACIONAL. Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, 2019. Disponível em: < <http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/42743>>. Acesso em: 23, abr. de 2021.

MENETTI, Sandra; KUBO, Edson; OLIVA, Eduardo. A geração Y brasileira e o seu comportamento organizacional em empresas de conhecimento intensivo. Revista Portuguesa E Brasileira De Gestão, 2015. Disponível em <<https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/download/1732/955/6790>>. Acesso em: 26, maio de 2021.

RAMALHO DA SILVA, Rogério. HOME-OFFICER: um surgimento bem-sucedido da profissão pós-fordista, uma alternativa positiva para os centros urbanos. Revista Brasileira de Gestão Urbana, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.pucpr.br/index.php/Urbe/article/view/4267/20729>>. Acesso em: 08, mar. de 2021.

ROCHA, Cháris Telles Martins da e Amador, Fernanda Spanier O teletrabalho: conceituação e questões para análise. Cadernos EBAPE.BR, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395154516>>. Acessado em: 23, de abr. de 2021.

RODRIGUES, C. M. L.; FREITAS, L. G. de. Teletrabalho E Precarização – Configurações Do Trabalho Docente Em Ead. Trabalho & Educação, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/9539>>. Acesso em: 26, maio de 2021.

RUDGE, M. et al. Geração Y: um estudo sobre suas movimentações, valores e expectativas. ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas, 2017. Disponível em: <https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/2_32653-88121-2-pb.pdf>. Acesso em: 04, de maio de 2021

SMALL, G., & VORGAN, G. iBrain: Sobrevivendo à alteração tecnológica da mente moderna. Nova York: Harper Collins, 2008. Disponível em: <<http://www.hreonline.com/HRE/printstory.jsp?storyId=84159054>>. Acesso em: 22, fev. de 2021

SMOLA, K.W. & SUTTON, C.D. (2002). Diferenças geracionais: revisitando os valores do trabalho geracional para o novo milênio. *Journal of Organizational Behavior*, 2002. Disponível em: <<http://www.newamerica.net/files/Millennial%20Pendulum.pdf> >. Acesso em: 22, fev. de 2021

TASCETTO, M., & Froehlich, C. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.39652>>. Acesso em: 04, maio de 2021

TULGAN, B. Gerenciando a Geração X Como extrair o melhor dos jovens talentos. Los Angeles: Publicações de Silver Lake, 1995. Disponível em: <<http://www.newamerica.net/files/Millennial%20Pendulum.pdf> >. Acesso em: 22, fev. de 2021

TWENGE, J. M. Mudanças geracionais e seu impacto na sala de aula: a geração de ensino me. *Educação Médica*, 2009. Disponível em: <http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us_Talent_DecodingGenerationalDifferences.pdf >. Acesso em: 30, fev de 2021

VELOSO, E. R. et al. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *REGE - Revista de Gestão*, 2016. Disponível em:< <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.05.001>>. Acesso em: 08, mar, de 2021

VERZONI, André; LISBOA, Carolina. Formas de subjetivação contemporâneas e as especificidades da geração Y. *Rev. Subj*, 2015. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2359-07692015000300014&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 08, mar. de 2021

ZEMKE, R., RAINES, C., & FILIPCZAK, B. Gerações no trabalho: Gerenciando o confronto de veteranos, boomers, Xers e Nexters em seu local de trabalho. Nova York: Amacom, 2000. Disponível em:

<[http://www.newamerica.net/files/Millennial% 20Pendulum.pdf](http://www.newamerica.net/files/Millennial%20Pendulum.pdf) >. Acesso em:
22, fev. de 2021