



REVES - Revista Relações Sociais (eISSN 2595-4490)

## A Percepção dos Centennials em Relação ao Teletrabalho

### Centennials' Perception of Teleworking

**Marcos Vinícius Tassote da Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0009000722501315>

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/PUC SP, Brasil

E-mail: [viniciustassote@gmail.com](mailto:viniciustassote@gmail.com)

**João Pinheiro de Barros Neto**

ORCID: <https://orcid.org/0000000256806658>

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/PUC SP, Brasil

E-mail: [professorbarros@hotmail.com](mailto:professorbarros@hotmail.com)

Article Info:

Article history: Received 2023-10-03

Accepted 2023-11-28

Available online 2023-11-28

doi: 10.18540/revesv16iss3pp16814-01e



**Resumo.** Os *centennials*, popularmente conhecidos como geração Z, têm atraído muita atenção atualmente, visto que os seus membros são a maioria dos entrantes no mercado de trabalho. Além disso, as radicais mudanças no comportamento desta geração em relação às outras, fruto dos avanços tecnológicos nas formas de se comunicar e interagir, colocam em evidência a necessidade de conhecê-los melhor, já que serão os futuros representantes de diversos aspectos da sociedade, indústria, consumo e das novas modalidades de trabalho, com destaque para o home office. Diante do exposto, o objetivo geral desta pesquisa, de caráter exploratório, foi identificar a percepção dos *centennials* quanto ao teletrabalho especialmente levantar eventuais dificuldades desses trabalhadores, e identificar motivos que ainda impactam negativamente na adoção dessa forma de trabalhar. Para tanto, utilizou-se de um *survey* que obteve 74 respostas, as quais mostraram que os *centennials* enfrentam certos desconfortos nesse tipo de trabalho, como a falta de ergonomia e de interação social. Conclui-se que há ganhos, na percepção dessa geração que justificam maior atenção das empresas ao adotar o home office. Pela homogeneidade e pequeno tamanho da amostra, sugere-se a realização de novos estudos quando a modalidade híbrida parece se consolidar nas empresas.

**Palavras-chave:** Centennials. Geração Z. Competências. Talentos. Teletrabalho.

**Abstract.** Centennials, popularly known as generation Z, have attracted a lot of attention these days, as their members make up the majority of those entering the job market. Furthermore, the radical changes in the behavior of this generation in relation to others, as a result of technological advances in the ways of communicating and interacting, highlight the need to know them better, as they will be the future

---

representatives of different aspects of society, industry, consumption and new working modalities, with emphasis on home office. In view of the above, the general objective of this exploratory research was to identify the perception of centennials regarding teleworking, especially to identify difficulties faced by these workers, and to identify reasons that still have a negative impact on the adoption of this way of working. To this end, we used a survey that obtained 74 responses, which showed that centennials face certain discomforts in this type of work, such as the lack of ergonomics and social interaction. It is concluded that there are gains, in the perception of this generation, that justify greater attention from companies when adopting home office. Due to the homogeneity and small sample size, it is suggested that new studies be conducted at a time when the hybrid modality seems to be consolidated in companies.

**Keywords:** Centennials. Generation Z. Skills. Talents. Telecommuting.

---

## 1. Introdução

A tecnologia, desde a popularização dos computadores pessoais até a chegada e avanço dos smartphones, tem influenciado de forma brutal a forma como nos comunicamos, consumimos, nos locomovemos, nos relacionamos e, por fim, como trabalhamos. O teletrabalho, aquele que se pode fazer remotamente, seja de casa ou qualquer lugar em que se possa estar conectado à internet, tem sido cada vez mais adotado pelas empresas, tanto por vontade dos funcionários, que conseguem mais flexibilidade ou por conveniência da própria empresa que pode reduzir custos com uso de materiais e serviços, bem como deixando de pagar aluguel de escritórios.

A pandemia de Covid-19, que teve início no Brasil em meados de fevereiro de 2020, mudou radicalmente a percepção dessa modalidade de trabalho, já que deixou de ser uma opção para se tornar uma obrigação. Devido às medidas de isolamento social, muitas empresas fecharam as portas por não conseguirem se adaptar ou porque seu setor, de fato, não podia funcionar com isolamento social, como o setor de turismo, por exemplo. Além das empresas, a adaptação também foi exigida dos trabalhadores, com diversas medidas de proteção ou com a adoção do trabalho remoto (Melo, 2018).

Nesse contexto e levando em consideração a existência de várias gerações convivendo em um mesmo ambiente de trabalho, surgem diversas questões em relação à adaptação à essa modalidade de trabalho, tais como: quais as barreiras à implantação desta forma de trabalho? Quem são as pessoas que se adaptam melhor? Como melhorar a experiência ergonômica e a produtividade? Como conciliar o trabalho com as outras atividades e preocupações diárias de casa que agora se torna o novo local de trabalho?

Dessa maneira, o estudo das gerações – Baby boomers, X, Millennials e da mais recente, centennials (ou geração Z) pode auxiliar na compreensão das diferentes percepções que os trabalhadores têm dessa forma de trabalho. Neste estudo, escolheu-se esta última geração por ser a que apresenta menos pesquisas e conhecimentos sobre ela, mas que está transformando o mundo (Dorsey; Villa, 2021).

Há diversas características relevantes dos centennials que precisam ser tratadas, as quais são citadas por diversos autores, como o fato de já nascerem conectados, passarem várias horas com seus smartphones, terem menos contato físico com outras pessoas, além de apresentarem imaturidade ao embarcar no mercado de trabalho. Tais características devem afetar fortemente suas percepções sobre o teletrabalho (Oliveira, 2017; Twenge, 2018).

---

Os centennials, popularmente conhecidos como geração Z, têm atraído muita atenção atualmente, visto que os seus membros são a maioria dos entrantes no mercado de trabalho. Além disso, as radicais mudanças no comportamento desta geração em relação às outras, fruto dos avanços tecnológicos nas formas de se comunicar e interagir, colocam em evidência a necessidade de conhecê-los melhor, já que serão os futuros representantes de diversos aspectos da sociedade, indústria, consumo e das novas modalidades de trabalho, com destaque para o home office.

O estudo das gerações é importante, pois ele nos dá uma visão panorâmica dos eventos econômicos, tecnológicos, sociais e políticos que marcaram as pessoas em suas vidas, moldando-as e criando paradigmas de comportamento, que podem ser analisados pelas empresas para estudo das tendências de consumo e para a gestão de pessoas que poderá melhor compreendê-las e alinhar suas expectativas às culturas das organizações.

Ademais, os centennials ainda foram pouco estudados, principalmente no Brasil porque estão entrando no mercado de trabalho apenas recentemente. Outro ponto importante é que, assim como os autores utilizam pesquisas sobre as outras gerações, feitas quando seus membros ainda eram jovens, a fim de conseguirem uma comparação com os jovens das gerações mais atuais, as pesquisas feitas no presente sobre os centennials, servirão para análise em pesquisas futuras (Lopes *et al*, 2019; Araújo; Ribeiro, 2022; Vásquez, 2021).

Outrossim, a pandemia de Covid-19 trouxe novas perspectivas em relação ao trabalho remoto e ainda há muita dificuldade em sua adoção e incerteza quanto ao seu futuro. Diante do exposto até aqui, o objetivo geral desta pesquisa foi identificar a percepção dos centennials quanto ao teletrabalho e, quanto aos objetivos específicos, mencionam-se: levantar eventuais dificuldades desses trabalhadores, identificar motivos que ainda impactam negativamente na adoção dessa modalidade de trabalho e verificar ganhos obtidos.

## **2. Fundamentação Teórica**

A maioria dos estudos sobre os centennials são norte-americanos, na área do marketing, e relacionados aos hábitos de consumo dessa geração, por isso, há certa dificuldade para conseguir encontrar um consenso ou padrão entre o que os autores definem sobre essa geração, pois cada um deles tende a usar diferentes nomenclaturas e períodos para essa geração (Shukla *et al*, 2019; Housand, 2021).

Pouco antes da Pandemia, Grubb (2018, p. 39) afirmou que essa geração era tão recente que só então os especialistas a estavam “incluindo em suas análises demográficas” e que vários nomes haviam sido propostos para esse grupo, tais como nexters, homeland Generation, lgeneration, post-Millennials, geração Z etc.

A definição de uma geração compreende não apenas a idade dos nascidos que a compõem, mas também onde vivem, cultura, questões sociais e materiais. Embora devido a estas razões, seja possível haver membros de uma mesma geração com características isoladas entre si, a análise de uma geração ocorre pela identificação de aspectos comuns que seus membros possuem.

Twenge (2018, p. 5) afirma que “os traços de comportamento de cada geração estão ligados diretamente aos elementos materiais e simbólicos que constituem a esfera de sentido, práticas, expectativas e afetos desses jovens” e Grubb (2018, p. 26) define geração como “grupos identificáveis que têm em comum anos de nascimento, idade, localização, e eventos significativos ao longo da vida, em estágios críticos ao desenvolvimento”.

Logo, um centennial que vive nos Estados Unidos, por exemplo, pode ter características diferentes de outro que vive em um país oriental subdesenvolvido. No entanto, algo que molda quase completamente o comportamento desta geração é a popularização dos smartphones e, segundo o relatório *The Mobile Economy* da GSMA de 2019, cerca de 5,1 bilhões de pessoas já usavam celulares até 2018.

Por conseguinte, pode haver sutis diferenças nas definições de cada autor quanto à data de nascimento e certas características das gerações, bem como o nome dado a cada uma delas. É comum observar as gerações sendo nomeadas popularmente como *Baby Boomers*, X, Y e Z. Porém também é possível observar os de geração X nomeados como *millennials* e os de geração Z como *centennials*, ou *Igen*. Independente da nomenclatura, o importante para este estudo são os jovens que estão atualmente terminando seus estudos e entrando no mercado de trabalho e esta faixa abrange de forma mais assertiva os jovens *centennials*. Um breve resumo sobre as gerações está apresentado no Quadro 1.

CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DAS GERAÇÕES		
<i>Baby Boomers</i>	Nascidos entre 1945 e 1964	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tinham como entretenimento TV e leitura de livros.</li> <li>• Começavam a trabalhar mais cedo.</li> <li>• Saíam mais sozinhos, sem os pais.</li> <li>• Baixa aceitação quanto à sexualidade fora do padrão.</li> </ul>
Geração X	Nascidos entre 1965 e 1979	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretenimento ainda em livros e TV.</li> <li>• <i>Workaholismo</i>: Busca por realizar desejos materiais e pessoais por meio do trabalho.</li> <li>• Vivência da guerra fria e repressão. Nascimento dos <i>punks</i> e grupos minoritários.</li> </ul>
<i>Millennials</i> (Geração Y)	Nascidos entre 1980 e 1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior busca por felicidade, liberdade e aproveitar a vida.</li> <li>• Internet passando a ser principal entretenimento e essencial.</li> <li>• Ascensão do individualismo e preocupação com questões ambientais que se intensificam na próxima geração.</li> </ul>
<i>Centennials</i> (Geração Z)	Nascidos entre 1995 e 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nativos digitais.</li> <li>• Solitários e com altos índices de depressão e ansiedade.</li> <li>• Baixa expectativa de carreira.</li> <li>• Menos preconceituosos quanto à cor e sexualidade.</li> <li>• Individualistas e preocupados com causas ambientais.</li> </ul>

**Quadro 1 - Características importantes dos Gerações atuantes no Mercado de Trabalho**

Fonte: Elaboração própria com base em Dorsey e Villa (2021); Francis e Hoefel (2018); Grubb (2018); Housand, (2021); Shukla, Bharadwaj e Gupta (2019); Tapscott (2010); Twenge (2018).

O Quadro 1 não apresenta um consenso dos autores referenciados, mas uma síntese elaborada pelos pesquisadores com o intuito de nortear e delimitar a pesquisa.

---

A geração *centennials* é a gera mais interesse daqui por diante, porque os que membros da geração atual, que está sendo chamada de Alfa, os nascidos a partir de 2013, ainda são muito jovens para entrarem no mercado de trabalho (Twenge, 2018).

Apesar de os autores normalmente considerarem a geração *centennials* como iniciada em 1995, juntamente à popularização digital da época, é importante ter em vista as diferenças das nações em suas conjunturas sociais políticas, sociais, econômicas, culturais e tecnológicas. Muito embora a partir de 1995 tenha ocorrido uma grande popularização digital, no Brasil, isso aconteceu alguns anos depois, assim como a popularização dos smartphones na adolescência desses jovens por volta de 2010. Portanto, estima-se que aqui a geração *centennials* inicia-se com os nascidos a partir de 1995, mas isto é apenas uma hipótese (Twenge, 2018; Emmanuel, 2020).

De acordo com a pesquisa *Millennials: Unravelling the Habits of Generation Y in Brazil* (Trotta et al., 2019), o número de *centennials* no Brasil – considerada na pesquisa como os nascidos entre 1999 e 2019 era cerca de 51 milhões, o que representava 24% da população. Esses jovens ainda estão começando a entrar no mercado de trabalho e representavam cerca de 1,6% dos trabalhadores brasileiros, no entanto, a pesquisa projeta que até 2030 eles representarão 6% (Trotta et al., 2019).

A geração dos *centennials* nasce justamente no período de popularização digital do final da década de 1990, mas é ainda mais marcada pelo surgimento do Iphone em 2007 que propiciou a popularização dos smartphones poucos anos depois. Twenge (2018, p.11) descreve que: “[...] eles cresceram com telefones celulares, já tinham uma página no Instagram antes de ingressar no ensino médio e não imaginam como era a vida antes da internet”.

São jovens que estão crescendo lentamente, saem menos sem os pais, ficam menos tempo em casa sem eles e, além disso, costumam entrar no mercado de trabalho mais tardiamente que as outras gerações. Também não costumam administrar bem seu próprio dinheiro e recorrem aos pais quando querem algo. O tempo gasto em frente às telas é outro ponto fundamental para esta geração. Passam horas digitando mensagem nos celulares, acessando as redes sociais, jogando videogames e fazendo bate-papos com vídeo (Twenge, 2018). Flippin (2017, p. 6) diz que para os *centennials*:

[...] nunca houve um tempo em que as redes sociais não existissem e eles visualizam a vida através de seus smartphones, compartilhando músicas, fotos, notícias e opiniões tão facilmente quanto comer e respirar. Sua capacidade de processar grandes quantidades de informações é considerável. Para esta geração, respostas para quase qualquer questão estão normalmente à alguns cliques de distância.

Em consequência disso, eles costumam ter poucas relações sociais ao vivo e isto preocupa, já que Twenge (2018, p.90) diz que: “[...] a grande questão é se o declínio na interação social ao vivo fará a *IGen (centennials)* ter menos habilidades sociais. Algumas evidências preliminares sugerem que sim”. A autora acrescenta que

Os *centennials* não estão praticando tanto suas habilidades sociais ao vivo quanto as outras gerações, então, quando chega a época do ‘recital’ em situações importantes, são mais propensos a cometer erros: seja em entrevistas em faculdades, ao fazer amizades no ensino médio e ao competir por um emprego. As decisões sociais

---

ainda são tomadas basicamente ao vivo, e a *IGen* tem menos experiência nisso (Twenge, 2018, p. 91).

Depressão e ansiedade, mais do que qualquer outra geração, tem afetado diretamente os *centennials*. Muito embora as redes sociais tenham como objetivo aproximar pessoas, até aquelas com quem não tinha contato há muito tempo, elas estão, na verdade, levando à uma sensação de solidão. Emmanuel (2020, p. 25), alerta que se a interação virtual é tão satisfatória e eficiente como a interação presencial, “os fatores relacionados à felicidade deveriam ser os mesmos, mas o que podemos ver são maiores índices de infelicidade e solidão que automaticamente são ligados à depressão de adolescentes que não possuem uma boa interação fora das telas”.

Apesar dos outros autores acreditarem que o tempo que os *centennials* gastam frente às telas de computadores e smartphones tenha contribuído para que desenvolvam menos habilidades de comunicação presenciais, Salomão (2018) diz que:

Um ponto de evolução entre a geração Z com relação à Y é a capacidade de se expor diante das câmeras. Já cresceram com os recursos virtuais de vídeos, streamings e canais de internet que desenvolveram suas habilidades de comunicação presencial, o que, para os jovens da geração Y, ainda é um problema, por terem crescido na era das mensagens de texto (Salomão, 2018, p. 24).

A pesquisa *Millennial and Gen Z Survey 2021*, realizada pela Deloitte (2021) com cerca de 8.200 *centennials* de 45 países, apontou que devido a pandemia, 47% deles afirmaram estar ansiosos a maior parte do tempo, 35% deixaram de trabalhar em algum momento devido ao estresse e ansiedade e cerca de 4 em cada 10 afirmaram que seus supervisores não têm tomado medidas para ajudá-los com o bem-estar mental. Para Oliveira (2014):

Há efeitos muito negativos quando esse comportamento ansioso ocorre na carreira do profissional, porque além de reduzir muito as oportunidades de real desenvolvimento por meio de experiências profundas e sedimentadas, o que acontece é o atropelamento de expectativas com o consequente desenvolvimento superficial. Ou seja, talento e ansiedade são inimigos mortais (Oliveira, 2014, p. 148).

O uso exagerado da internet pode gerar angústia, ansiedade e nervosismo, servindo como um gatilho à depressão, uma vez que pode causar o sentimento de inferioridade quando estes jovens comparam suas vidas com as vidas perfeitas de outros mostradas nas redes sociais. São jovens que estão muitas vezes buscando aprovação com *likes* (curtidas, apoio) nas redes e, quando isso não ocorre como querem, podem passar o resto do dia melancólicos. É algo que definitivamente pode afetar o desempenho acadêmico e no trabalho, fruto de baixa autoestima, ansiedade, solidão, insônia, déficit de atenção e assim por diante (Emmanuel, 2020).

As pessoas dessa geração, por passarem horas em seus smartphones, ficam completamente imersos em bolhas sociais, em um mundo paralelo onde tudo precisa

---

ser perfeito e todas suas ações podem ser julgadas ou “canceladas” a qualquer momento. Ainda considerada como algo completamente recente, a cultura do “cancelamento” consiste em atacar uma pessoa que em seu espaço social virtual tenha tomado atitudes e posicionamentos que são julgados como incorretos pelos seus seguidores, ou não seguidores, já que tudo hoje é disseminado em questão de instantes. Para Emmanuel (2020, p. 22), “o cancelamento é uma onda ou junção de pessoas que atacam outras por não concordarem com alguma atitude particular de determinado indivíduo, no intuito de o agredir por conta de determinadas condutas ‘erradas’ exercidas pela vítima”.

Vilchez e Coelho (2020) relatam que: “Para além de um mero julgamento realizado pelos usuários das redes sociais, o cancelamento explicita a espetacularização da vida nos meios virtuais, tanto por parte da figura pública, quanto por parte de seus seguidores”. É evidente que tal prática não afeta somente essa geração, mas devido a seus membros serem os que passam mais horas nas redes sociais, são os mais suscetíveis a sofrerem com esses ataques e, portanto, ficam ansiosos com a resposta do público em relação a tudo que postam ou já postaram, visto que tudo fica registrado na rede.

Não só o receio de ser cancelado aflige os *centennials* nas redes sociais, mas também o mero fato de perderem seguidores ou amizades virtuais, simplesmente pelo fato de ter uma opinião, um estilo de se vestir ou até de se comunicar diferente do que convém seus seguidores. Isso faz com que esses jovens vivam em “bolhas sociais”, criando distância ao diálogo e às diferenças (Pellizzari e Barreto Junior, 2019).

Twenge (2018, p. 156) cita estudos feitos com os *centennials* nos campi de universidades americanas e aponta que esses jovens, por estarem constantemente buscando sentimento de segurança, “evitam discussões e muitas vezes recorrem a terceiros para resolverem seus conflitos, como se estivessem procurando proteção dos pais”. Essa preocupação dos *centennials* com segurança emocional inclui: evitar experiências ruins, situações potencialmente desconfortáveis e pessoas com ideias diferentes das suas.

Ainda segundo a autora, essa geração possui características positivas, como o fato de serem muito menos preconceituosos quanto à sexualidade, raça e gênero, serem mais cuidadosos no trânsito e começarem a consumir bebidas alcoólicas mais tardiamente. O imediatismo e a grande facilidade de acesso à informação online beneficiam o aprendizado e conhecimento desta geração, mas nem sempre as informações são verdadeiras e verificadas. Portanto, precisam sempre estar alertas contra as *fakes news* (notícias falsas). Ademais, costumam também iniciar a vida sexual mais tarde do que as outras gerações, bem como são muito menos religiosos. Estas características, embora façam parte dos *centennials*, não são muito relevantes para este estudo.

É fato que o mercado de trabalho está em constante mudança e evolução. A tecnologia é o agente essencial dessas mudanças e é necessário estar sempre estudando e acompanhando as tendências que ela nos impõe. Flippin (2017, p. 6) apresenta algumas delas, que são fundamentais para compreensão do contexto em que os *centennials* começam a se inserir e os *Baby Boomers* a deixar. São elas: a) Uberização: hoje os aplicativos geram empregos, porém, embora pareça contraditório, os empregos são gerados sem vínculos empregatícios. Basicamente, as empresas pagam somente pelas horas que de fato são trabalhadas, fazendo com que a ociosidade gere redução dos salários, além da ausência da oferta de pacotes de benefícios; b) Aumento das contratações: atualmente é possível contratar pessoas sem que elas sequer compareçam ao escritório em algum momento e a modalidade Home Office eliminou as fronteiras do mercado de trabalho e as empresas podem

---

contratar pessoas de outros Estados ou até mesmo países com facilidade; c) *Millennials* (geração Y) em ascensão na gestão das empresas; d) Tecnologia impactando de forma positiva na produtividade, mas também negativa por gerar distrações. Twenge (2018) ressalta o declínio na importância dos atributos sociais de um emprego, como fazer amizades e interagir com muitas pessoas. Sobre os *centennials*, ela afirma que:

[...] como interagem menos com os amigos ao vivo durante seu tempo de lazer, são menos interessados em interação social ao vivo no trabalho. Isso talvez surpreenda muitos consultores geracionais que se baseiam em estudos pontuais, os quais apontam que os *millennials* e *centennials* são mais interessados em aspectos sociais do trabalho. No entanto, o interesse de funcionários jovens em atividades sociais pode ser em função mais de sua idade do que de sua geração: solteiros e sem filhos, os jovens têm mais tempo e interesse em atividades sociais. Mas, em comparação com gerações anteriores na mesma idade, os *centennials* ligam menos para fazer amizades no trabalho (Twenge, 2018, p. 176).

A partir da análise de estudos feitos sobre os *centennials* no mercado de trabalho, os autores costumam concluir que essa geração demonstra imaturidade, falta de habilidades de comunicação, problemas psicológicos com mais frequência do que as outras gerações, busca por empresas que promovam inclusão e diversidade, falta de clareza no tipo de trabalho que querem exercer e busca por cargos que promovam segurança (Flippin, 2017; Twenge, 2018; Schroth, 2019).

Outra característica relevante citada por Oliveira (2014, p. 95) é a de que dentro do dinamismo do mercado de trabalho, “os *centennials* encontram-se perdidos e cada vez mais ansiosos com a infinidade de possibilidades que podem seguir”, assim, eles tentam inquietantemente fugir da realidade através de um mundo virtual paralelo nas redes sociais.

Com relação ao teletrabalho, Silva (2000, p. 584) afirma que é a atividade do trabalhador “desenvolvida total ou parcialmente em locais distantes da sede principal da empresa, de forma telemática”. Total ou parcialmente, porque há teletrabalho exercido em parte na sede da empresa em parte em locais dela distantes.

Muito embora a definição apresentada acima seja do início do milênio, ela ainda se aplica atualmente. Entretanto, diversas mudanças ocorreram quanto ao teletrabalho em relação à percepção dos empregados e organizações ao passo que notaram as vantagens que essa modalidade proporciona. Os avanços tecnológicos foram essenciais para tornar o teletrabalho ainda mais próximo à experiência do trabalho em escritório físico. As chamadas de vídeo e aplicativos e softwares de mensagens instantâneas, assim como a facilidade na transferência de dados estreitaram as relações de trabalho, independente da distância (Fernandes, 2018).

Além disso, mudanças precisaram acontecer quando se trata da regulamentação desta modalidade. No Brasil, a regulamentação do teletrabalho aconteceu em 17 de novembro de 2017, com a reforma trabalhista. Com ela, foram aferidas questões como a exigência de formalizar a modalidade nos contratos de trabalho, a reponsabilidade dos custos (materiais, equipamentos, internet) que devem ser devidamente expressas em contrato, o controle da jornada do teletrabalhador, que por meios informatizados pode ser fiscalizado pela empresa para verificar se a



---

prestação de serviço está sendo cumprida, além de questões ergonômicas e do meio ambiente do trabalho (Pacheco e Deste, 2021).

Dentre as vantagens do teletrabalho para as empresas, Melo (2018, p. 19) cita, principalmente, a “redução de custos com materiais, aluguel de locais de trabalho, manutenção, transporte, além de vantagens inerentes à produtividade do trabalhador”, por meio da redução do absenteísmo, maior motivação e satisfação com o emprego e menos desgaste com locomoção. Vai além e conclui que as vantagens “[...] extrapolam as fronteiras dos sujeitos em si, abrangendo o meio ambiente e a sociedade de um modo geral. Isso porque o fato de o teletrabalho reduzir o uso de transportes, por exemplo, permite a redução da poluição e até do congestionamento do tráfego”. Alguns autores se apresentam otimistas com esta geração trabalhando remotamente, dentre eles, Abreu, Eisensten e Estefenon (2013) apontam que:

[...] embora adultos geralmente vejam uma descontinuidade entre o mundo virtual e o mundo real, os nativos digitais, que cresceram com essas mídias, experimentam uma integração contínua entre suas vidas *online* e *off-line*. Trabalham com o conceito de *all-line* e querem tudo para agora. [...] esses jovens fazem boa parte do seu dever de casa e, cada vez mais, o seu trabalho acadêmico escolar, no ambiente do computador. Acessam as aulas, realizam pesquisas online, enviam e recebem deveres de casa e trabalham online em grupos (Abreu, Eisensten e Estefenon, 2013, p. 13).

Ao mesmo passo, Mello (2000, p. 5) destaca que as empresas devem evitar “apenas visar a redução de custos com corte de pessoal. Assim, ao se adotar o teletrabalho dentro dos padrões aconselhados, ele se torna um instrumento que beneficia a empresa, o empregado e a sociedade concomitantemente”.

No entanto, há questões negativas pertinentes, como o risco de vazamento de dados confidenciais, tanto por irresponsabilidade do colaborador, quanto por ataques cibernéticos, que demandam alto investimento da empresa em serviços de segurança cibernética e de manutenção. Na perspectiva do trabalhador, a principal vantagem é a flexibilidade de horário, de forma a poder conciliar melhor o trabalho e a vida pessoal, sem contar o ganho de tempo que eram gastos com locomoção. Adicionalmente, tem mais tempo para preparar suas próprias refeições, em lugar de opções de *fast-foods* (comida de lanchonete ou comida pronta) muitas vezes aderidas devido à escassez de tempo. O teletrabalho também abriu portas para pessoas que antes tinham dificuldade em se colocar no mercado de trabalho, como as pessoas com maior idade, deficientes físicos e presidiários (Barros, 2016).

Como já mencionado anteriormente, outra vantagem é a de que vagas que anteriormente só poderiam ser preenchidas por pessoas que residissem próximas ao escritório da empresa, passaram a ser ocupadas por pessoas de diversas localidades. Ainda recorrendo à Melo (2018), o teletrabalho, em contrapartida, pode ser negativo devido à falta de interação ao vivo, algo que talvez afete ainda mais os *centennials*. Ele alerta que a principal causa disto é:

[...] o isolamento nocivo do teletrabalhador, visto que a falta de convívio profissional pode gerar no empregado a sensação de exclusão da empresa, tornando seu trabalho mais solitário pois fica excluída a figura do ambiente tradicional de trabalho, perdendo todo o contato presencial com outros trabalhadores (Melo, 2018, p. 21).

---

Além disso, a empresa, com finalidade de fiscalizar o trabalho do teletrabalhador, pode acabar invadindo sua intimidade e vida privada. Com a pandemia de corona vírus, muitas empresas tiveram que mudar de forma muito repentina para o Home Office e questões como direito de personalidade (rosto, corpo, voz e formas de expressão) não estavam sendo levadas à sério e as pessoas estavam cedendo suas imagens com muita facilidade. O isolamento social obrigou as pessoas a permanecerem em suas casas, a fim de reduzir a propagação do vírus, e o teletrabalho que era uma opção passou a ser o único caminho para que muitas empresas mantivessem suas operações em funcionamento. Entretanto, muitas delas não estavam prontas para uma mudança tão abrupta. Medidas provisórias tiveram que ser tomadas na legislação do trabalho e as pessoas tiveram que se adaptar à falta de interação social física, além de terem que conciliar trabalho e vida pessoal dentro de suas residências. Contudo, muitos trabalhadores consideraram o teletrabalho como um privilégio, possibilitando proteger a eles próprios e seus familiares do contágio, além de continuarem financeiramente estáveis (Bridi *et al*, 2020).

### 3. Metodologia

Este é um estudo exploratório, pois conforme Gil (2022, p. 44) descreve este tipo de pesquisa, ela “objetiva criar maior familiaridade com o problema e levantar hipóteses”. Assim, iniciou-se este estudo com um levantamento bibliográfico e, depois de aprofundar o conhecimento sobre o problema de pesquisa e levantar as hipóteses, elas foram verificadas por meio de um *survey* que, como definem Lakatos e Marconi (2021, p. 185), consiste na coleta de dados por meio de questionário.

O *survey*, cujos questionários foram elaborados na ferramenta Google Forms®, tiveram como base as informações obtidas na primeira etapa de busca de informações. Os formulários foram encaminhados aos alunos do curso de Administração de uma grande Universidade Confessional de São Paulo, por e-mail e WhatsApp.

O questionário foi elaborado com perguntas fechadas utilizando o escalonamento Likert, que posteriormente teve suas respostas quantificadas. Conforme Lakatos e Marconi (2021, p. 204) afirmam, embora o questionário fechado restrinja a liberdade das respostas, ele facilita o trabalho do pesquisador e a sua tabulação.

Além disso, o escalonamento Likert utiliza uma escala com graus de intensidade para extrair um julgamento do respondente, podendo ter intensidade crescente ou decrescente, que são facilmente quantificadas e tabuladas e permitem uma profundidade próxima a um questionário aberto. Para as respostas, a escala Likert disponibilizada foi de cinco pontos, sendo 1 o menor grau e 5 o maior.

Houve 74 alunos pertencentes à geração dos *centennials* (nascidos a partir de 1995) que já trabalharam ou estavam trabalhando de forma remota na ocasião da pesquisa e que se dispuseram a responder os questionários de livre e espontânea vontade, assinalando essa opção no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) do formulário eletrônico. Do total de questionários respondidos, 71 deles foram considerados válidos, sendo 38 respondentes do sexo feminino (53,5%) e 33 do sexo masculino (46,5%).

Registra-se que por se tratar de um *survey*, isto é, uma pesquisa de opinião pública com participantes não identificados, o presente estudo não foi registrado nem

---

avaliado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade, conforme autoriza o Artigo 1º, parágrafo único, inciso I da Resolução Nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS, 2016).

#### 4. Resultados e Discussão

Neste tópico são apresentados os percentuais e as quantidades absolutas de respondentes entre parênteses. Quanto à adaptação dos *centennials* ao teletrabalho, a grande maioria afirmou ter se adaptado bem ao Home Office, obtendo-se os seguintes resultados para a concordância com a afirmação “adaptei-me ao teletrabalho”: concordo totalmente 54,93% (39); concordo 30,99% (22); indeciso 7,04% (5); discordo 5,63% (4) e discordo totalmente 1,41% (1).

A despeito disso, a adaptação também enfrentou problemas, sendo o principal deles a questão de conforto e ergonomia (altura de mesa, cadeira e iluminação inadequadas) sendo indicado por 53,52% (38) dos respondentes. Vale destacar também dificuldade com a nova rotina e a falta de um espaço dedicado apenas ao trabalho apontado por 49,30% (35) dos respondentes. Seguiram-se os seguintes problemas: falta de espaço adequado em casa 42,25% (30); conexão e internet 32,39% (23) e, por último problemas com os equipamentos (computador, mouse, teclado etc.) indicados por 29,58% (21). Importante registrar que nessa pergunta os respondentes podiam indicar quantas alternativas entendessem adequadas.

Quanto à produtividade no trabalho, 46,5% (33) dos respondentes afirmaram não ter aumentado sua produtividade na modalidade, enquanto apenas 28,2% (20) indicaram terem se tornado mais produtivos. O restante, 25,4% (18), já iniciaram a carreira em Home Office e, portanto, não possuíam referência para fazer a comparação. Além disso, é importante destacar que 75% (54) desses respondentes consideravam ter autonomia em seu trabalho.

Conforme Twenge (2018, p. 55), os *centennials* “passam muito tempo utilizando seus smartphones e redes sociais”, o que pode distraí-los ainda mais quando em regime de teletrabalho, já que não são sempre monitorados e se tornam mais donos do seu tempo para administrar suas entregas no trabalho. Isto pode justificar o baixo número de *centennials* com aumento de produtividade. De fato, 62% (44) dos respondentes informaram gastar tempo em redes sociais com muita frequência e 23,94% (17) com frequência, sendo que 7,04% (5) responderam apenas ocasionalmente, 1,41% (1) raramente e 5,63% (4) nunca.

Com relação ao nível de distração no Home Office causado pelo uso de smartphones no teletrabalho os respondentes consideraram um nível muito alto 43,66% (31), alto 15,49% (11), médio 22,54% (16), baixo 15,49% (11) e muito baixo 1,41% (1).

Outra questão, que também foi levantada a partir do referencial teórico, foi a de que os *centennials* muitas vezes ficam preocupados com a repercussão de suas publicações nas redes, é a preocupação com os *likes*, isto é, a necessidade de aceitação. Entretanto, apenas 5,63% (4) respondentes afirmaram se importar muito com suas postagens, 16,90% (12) se importarem, 28,17% (20) importarem-se razoavelmente, 16,90% (12) importarem-se pouco e 32,39% (23) afirmaram não se importar nada.

Em relação aos problemas psicológicos, sofridos pelos *centennials* quando em teletrabalho durante a pandemia, 69% (49) relataram sofrer com pelo menos um problema. Dentre os problemas psicológicos que mais tiveram destaque foram, respectivamente, crises de ansiedade sofrida por 46,5% (33) dos respondentes, baixa autoestima por 39% (28), insônia por 28,17% (20), déficit de atenção por 22,54% (16)

e depressão por 9,86% (7) dos respondentes. Destes respondentes, 26,8% (13) já sofriam com algum dos problemas e pioraram com as imposições da pandemia, mesmo em teletrabalho.

Para mensurar o desconforto dos *centennials* com algumas das inconveniências trazidas pelo trabalho, também se utilizou uma escala Likert com cinco graus variando de 1 – Nenhum incômodo até 5 – Muito incômodo, como demonstrado na Tabela 1. Quanto à falta de interação ao vivo no trabalho em decorrência do teletrabalho, a maioria dos *centennials* 52% (37) informaram se sentir muito afetados, porém em relação à privacidade no teletrabalho, os respondentes não demonstraram se preocupar muito, pois 60,56% (43) dos respondentes informaram que em relação à privacidade houve nenhum ou pouco incômodo no teletrabalho. Ainda como mostra a Tabela 1, apenas 8,45% (6) dos respondentes achou que a falta de privacidade gerou muito incômodo. Além disso, os respondentes demonstraram se sentir confortáveis com o uso da câmera nas reuniões porque apenas 15,49% (11) dos respondentes apontaram se sentirem muito incomodados e 8,45% (6) incomodados ao fazerem o uso da câmera.

**Tabela 1 - Inconveniências sentidas pelos *centennials* no teletrabalho durante a pandemia (percentual e quantidade).**

Inconvenientes	1	2	3	4	5
Falta de interação ao vivo no trabalho (%)	2,82(2)	8,45(6)	16,90(12)	19,72(14)	52,11(37)
Falta de privacidade no teletrabalho (%)	32,39(23)	28,17(20)	18,31(13)	12,68(9)	8,45(6)
Abrir a câmera durante reuniões (%)	33,80(24)	29,58(21)	12,68(9)	8,45(6)	15,49(11)

Fonte: pesquisa.

Outra questão importante foi em relação ao tempo que os *centennials* ganharam em suas rotinas, uma vez que, por exemplo, não perdiam tempo com locomoção ao trabalho. Nesse aspecto 33,80% (24) afirmaram usar muito bem o tempo, 21,13% (15) usar bem, 19,72% (14) razoavelmente bem, 15,49% (11) mal e 9,86% (7) muito mal.

Por fim, quando questionados sobre se gostariam de permanecer em teletrabalho após o término da pandemia, 81,69% (58) dos respondentes preferiram o híbrido, 14,08% (10) o totalmente remoto e 11% (7) o presencial, resultado que se justifica considerando que sentiam falta da interação presencial do trabalho,

Inquirir diretamente os *centennials* foi de extrema importância para entender como eles, que recentemente começaram a entrar no mercado de trabalho, adotaram e se adaptaram ao teletrabalho, suas dificuldades e possíveis soluções. De fato, o teletrabalho tem seu valor entre os *centennials*, seja por proporcionar-lhes mais autonomia em suas rotinas ou por gerar mais tempo extra que seria perdido com a locomoção ao trabalho, além da facilidade de lidar com o digital.

No entanto, o teletrabalho também tem suas desvantagens e a principal é a falta de interação presencial, que a pesquisa evidenciou ter uma grande importância para os *centennials*, razão pela qual ainda preferem, em sua maioria, continuar trabalhando presencialmente pelo menos alguns dias da semana.

---

Ademais, apenas 28,2% dos *centennials* afirmaram que sua produtividade melhorou trabalhando remotamente, algo que pode ser justificado pelo alto número de *centennials* que se distraem com seus smartphones e redes sociais durante o teletrabalho, sobretudo sofrendo com crises de ansiedade e baixa autoestima, considerando as restrições impostas pela pandemia de Covid-19 que geraram ou intensificaram ainda mais seus problemas psicológicos.

## 5. Considerações Finais

Diante dos resultados, é preciso considerar que o teletrabalho foi adotado inicialmente de forma muito repentina gerando muitas preocupações e vulnerabilidade emocional para todos. Tal combinação de fatores pode ter contribuído para uma adoção mais árdua da modalidade e que pode, conforme for se tornando algo mais opcional do que obrigatório (devido à pandemia), ter cada vez mais impacto positivo nas pessoas e nas organizações, como parece ser a tendência atual.

A condição de trabalhar de forma mista (híbrida) tem se delineado como a que parece ser a melhor solução tanto para as organizações, que poderão continuar reduzindo custos, quanto para os trabalhadores, que continuarão se beneficiando da modalidade com ganho de tempo e autonomia, sem perder a interação presencial do trabalho que será parcialmente mantida.

Desta forma, o trabalhador em si, poderá ter plena noção de sua performance dentro escritório e dentro de casa, conscientizando-se das ações que deve tomar para tornar ambas modalidades mais produtivas à medida em que o teletrabalho for algo cada vez mais comum não só para o funcionário, mas para sua família, amigos e vizinhos que passam a fazer ainda mais parte da esfera profissional do teletrabalhador.

A comparação dos resultados desta pesquisa com pesquisas feitas com outras gerações poderá trazer uma análise ainda mais profunda dos impactos do teletrabalho e da pandemia. Os estudos sobre o comportamento das gerações são importantes principalmente para as organizações, que lidam com ambientes cada vez mais diversos e dinâmicos, mas também porque consideram todos os aspectos culturais, materiais, sociais e econômicos em que a as gerações estão inseridas, como forma de encontrar justificativas para seus paradigmas.

Uma analogia fraca entre as gerações nos diálogos cotidianos, sem considerar tais aspectos, parece lidar com a questão de uma forma muito mais negativa do que se deveria, onde por um lado, gerações anteriores têm a perspectiva de que os *centennials* são uma geração inferior, “perdida” e despreparada, sem considerar seu progresso em diversos outros aspectos ao mesmo tempo em que vive em um cenário tecnologicamente suscetível a infinitas possibilidades que outras gerações não tiveram.

De outro lado, há os *centennials* sentindo-se cada vez mais pressionados e ansiosos ao compararem suas vidas à de seus pais quando tinham a mesma idade, que viveram em contextos culturais muito diferentes e, por isso, tornaram-se independentes mais rápido.

Inevitavelmente, há um paradoxo pertinente. À medida em que a expectativa de vida aumenta, mais os *centennials* têm se sentido ansiosos na esfera pessoal e profissional. Por fim, enquanto deveriam estar vivendo suas vidas de uma forma mais tranquila, explorando suas descobertas e talentos, estão sufocados com suas próprias expectativas e com a dificuldade de achar um rumo em meio a tantas possibilidades.

Por fim, reconhece-se a limitação da pequena amostra deste estudo e a restrição de conter apenas alunos de uma mesma Universidade, porém, isto não

---

invalida a pesquisa, não obstante, por isso, recomenda-se a realização de mais estudos visando conhecer melhor essa geração que está entrando no mercado de trabalho e em breve será a maioria nas organizações.

## Referências

- ABREU, C.N.; EISENSTEIN, E.; ESTEFENON, S.G. **Vivendo esse mundo digital: impactos na saúde, na educação e nos comportamentos sociais**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2013.
- ARAÚJO, S. M.; RIBEIRO, O. M. **Do ensino fundamental ao superior: relatos de experiências de estudantes sobre o ensino/aprendizado da língua com o emprego do ensino remoto em tempos de pandemia**. Fólio-Revista de Letras, 14(1), 2022. DOI: <https://doi.org/10.22481/folio.v14i1.10718>.
- BARROS, A. M. de. **Curso de direito do trabalho**. São Paulo, LTr, 2016.
- BRIDI, M. A.; BOHLER, F. R.; ZANONI, A. P.; BRAUNERT, M. B.; BERNARDO, K. A. DA S.; MAIA, F. L.; FREIBERGER, Z.; BEZERRA, G. U. **O trabalho remoto/homeoffice no contexto da pandemia COVID-19**. Remir. São Paulo: Unicamp, 24 jul. 2020. Disponível em: [https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos\\_2020/ARTIGO\\_REMIR.pdf](https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos_2020/ARTIGO_REMIR.pdf). Acesso em 23 de jan. de 2022.
- CNS, Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510**. Brasília: Ministério da Saúde, 7 de abril de 2016.
- DELOITTE, **The Deloitte Global. Millennial and Gen Z Survey, 2021**. Disponível em: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/human-capital/Deloitte%20Millennial%20Survey%202021\\_Global.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/human-capital/Deloitte%20Millennial%20Survey%202021_Global.pdf). Acesso em: 10 de jul. de 2022.
- DORSEY, J.; VILLA, D. **Zconomy: como a geração Z vai mudar o futuro dos negócios e o que fazer diante disso**. Rio de Janeiro: Agir, 2021.
- EMMANUEL, S. P. C. **Geração Z: quem são e como se comportam os jovens nascidos na era digital**. 1ª ed. E-book, Rio de Janeiro, 2020.
- FERNANDES, C. H. R. **O teletrabalho no Brasil e seus desafios: o trabalho remoto no Brasil, os aspectos institucionais, a gestão, a cultura, as rotinas especiais e as interações com a CLT**. E-Book, Rio de Janeiro, 2018.
- FLIPPIN, C. S. **Generation Z in the workplace: helping the newest generation in the workforce build successful working relationships and career paths**. E-book, Tennessee, 2017.
- FRANCIS, T.; HOEFEL, F. True Gen: generation Z and its implications for companies: the influence of gen Z - the first generation of true digital natives - is expanding. New York: McKinsey & Company, Nov. 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>. Acesso em: 10 Mar. 2022.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2022.
- GRUBB, V. M. **Conflito de gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho**. São Paulo: Autêntica Business, 2018.
- GSMA. **The mobile economy**. London, 2019. Disponível em: <https://www.gsma.com/r/mobileeconomy/3/>. Acesso em: 06 mai. 2022.
- HOUSAND, Angela M. Centennials: the world is waiting! In: NILLES, K.; JOLLY J. L.; INMAN, T. F.; SMUTNY, J. F. **Success strategies for parenting gifted kids**. New York, Routledge, 2021. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003238287>

- 
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2021.
- LOPES, F. R.; MOURA, E. S. de S.; MENEZES, L. R. de A. Formação de educadores para a educação infantil: desafios de alfabetizar a geração centennials. **Humanidades & Inovação**, v. 6 n. 15. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. Tocantins: UNITINS, 2019.
- MELLO, A. **Teletrabalho (Telework)**: o trabalho em qualquer lugar e qualquer hora. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- MELO, L. F. **A regulamentação do teletrabalho (Home Office) no Brasil pós-reforma trabalhista**. Itajaí: E-book Kindle, 2018.
- OLIVEIRA, S. **Conectados, mas muito distraídos**. São Paulo: Integrare, 2014.
- OLIVEIRA, S. **Gerações**: encontros, desencontros e novas perspectivas. São Paulo: Integrare, 2017.
- PACHECO, F. L.; DESTE, J. A. **O teletrabalho na legislação brasileira e sua multidisciplinaridade**: aspectos teóricos e práticos. Leme: Mizuno, 2021.
- PELLIZZARI, B. H. M.; BARRETO JR., I. F. Bolhas Sociais e seus efeitos na sociedade da informação: ditadura do algoritmo e entropia na internet. **Revista de Direito, Governança e Novas Tecnologias**, v. 5, n. 2. Florianópolis: Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Direito (CONPEDI), dez. 2019. (p. 57-73) Disponível em: <<https://indexlaw.org/index.php/revistadgnt/article/view/5856>>. Acesso em: 23 jan. 2022.
- SALOMÃO, P. **LYdereZ**: o exercício da liderança para conectar gerações. Rio de Janeiro: Best Business, 2018.
- SCHROTH, H. Are you ready for gen Z in the workplace? **California Management Review**, [S.L.], v. 61, n. 3, p. 5-18, 9. SAGE Publications, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0008125619841006>.
- SHUKLA, S.; BHARADWAJ, P.; GUPTA, K. **Marketing to centennials in digital world**. New Delhi: Book Bazooka, 2019.
- SILVA, L. de P. P. da. O teletrabalho. **Revista de Legislação do trabalho e previdência social**. V.64, n.5. São Paulo, LTr, 2000.
- TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital**: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.
- TROTTA, E.; SIMÕES, G.; FERRAZ, A. **Millennials**: unravelling the habits of generation Y in Brazil. São Paulo: Itaú BBA, 2019. Disponível em: <<http://www.itaubbaresearch.com/User/ReadEmailLink/?guid=d1763af8-0273-4e46-861f-5d7e86274173&cid=003460000101tZ7AAI>>. Acesso em: 10 abr. 2022.
- TWENGE, J. M. **IGen**: porque as crianças de hoje estão crescendo menos rebeldes, mais tolerantes, menos felizes e completamente despreparadas para vida adulta. São Paulo: Nversos, 2018.
- VILCHEZ, I. V.; COELHO, C. N. P. **Cancelados**: a cultura do cancelamento na sociedade do espetáculo. Online. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, out. 2020. Disponível em: <[https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2020/10/ResumoExpandido\\_IsabellaVilchez.pdf](https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2020/10/ResumoExpandido_IsabellaVilchez.pdf)>. Acesso em: 23 jan. 2022.
- VÁSQUEZ, C. M. R. **Qualidade de serviço dos produtos de pagamento móvel oferecidos pelas instituições financeiras peruanas e a sua relação com o envolvimento e a lealdade dos clientes**: millennials e centennials. Lisboa, 2021. Dissertação de mestrado (Mestrado em Design Management) - Lisboa: Universidade Europeia, 2021.