

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA DE SOUZA
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL ETEC CIDADE TIRADENTES
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

DAVI DE MOURA HOLANDA¹

IGOR OLIVEIRA HUSZTI²

JAZMANY JAFFET NIERVA ALIPAZ³

RUAN FARIAS LOPES⁴

**DESAFIOS ENFRENTADOS PELA GERAÇÃO Z NA PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS: PME's.**

RESUMO: Este estudo investigou o impacto das habilidades interpessoais (soft skills) da geração Z nas relações organizacionais, com foco em pequenas e médias empresas (PMEs). Considerando as transformações no mercado de trabalho e as particularidades dessa geração — marcada pelo domínio tecnológico, busca por propósito e valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional —, a pesquisa teve como objetivo compreender como as soft skills influenciam o engajamento, o clima organizacional e a retenção desses jovens nas empresas. Por meio de uma pesquisa descritiva e exploratória com abordagem quantitativa, foram aplicados questionários estruturados a colaboradores da geração Z e gestores, possibilitando a análise de percepções sobre o conhecimento, desenvolvimento e valorização dessas competências. Os resultados indicam que, embora os colaboradores reconheçam a importância das soft skills, existe um descompasso entre a percepção dos gestores e as práticas efetivas para o desenvolvimento e retenção da geração Z. Além disso, a comunicação eficaz e o clima organizacional favorável são apontados como fatores cruciais para a integração intergeracional. O estudo conclui que o investimento no desenvolvimento das soft skills e em estratégias de liderança adaptativa é

¹Davi De Moura Holanda – E-mail:daviholanda@etec.sp.gov.br

²Igor Oliveira Huszti - E-mail:igor.huszti@etec.sp.gov.br

³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail:jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

⁴Ruan Farias Lopes – E-mail:ruan.lopez2@etec.sp.gov.br

fundamental para o engajamento e a permanência da geração Z no mercado de trabalho, especialmente em PMEs, onde esses desafios são mais evidentes.

Palavras-chave: Geração Z, Mercado de trabalho, Soft Skills, Clima Organizacional.

1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho passou por transformações significativas ao longo das últimas décadas, impulsionado principalmente pela globalização, pela evolução tecnológica e pelas mudanças nas relações organizacionais. Nesse contexto, destaca-se a entrada da geração Z — composta por jovens nascidos entre meados da década de 1990 e o início dos anos 2010 — que traz consigo uma nova mentalidade, marcada pelo domínio das tecnologias digitais, pela busca de propósito no trabalho e pela valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A presença da geração Z nas organizações representa um desafio e, ao mesmo tempo, uma oportunidade. Essa geração, embora altamente conectada e criativa, muitas vezes demonstra dificuldades no desenvolvimento de competências interpessoais fundamentais para o ambiente organizacional, como liderança, resiliência, empatia e inteligência emocional (MAXIMIANO, 2002). Essas habilidades, conhecidas como soft skills, são cada vez mais exigidas pelas empresas, pois contribuem diretamente para o clima organizacional, para a integração de equipes multigeracionais e para a retenção de talentos.

Como problema de pesquisa, busca-se responder: Como reter e engajar a geração Z no mercado de trabalho? Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo geral compreender o impacto das habilidades interpessoais (soft skills) da geração Z nas relações interpessoais dentro das organizações.

Os Objetivos Específicos são:

1. Verificar o engajamento da geração Z no ambiente de trabalho

¹Davi De Moura Holanda – E-mail:daviholanda@etec.sp.gov.br

²Igor Oliveira Huszti - E-mail:igor.huszti@etec.sp.gov.br

³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail:jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

⁴Ruan Farias Lopes – E-mail:ruan.lopes2@etec.sp.gov.br

2. Verificar a interferência das habilidades pessoais/soft skills da geração Z no clima organizacional
3. Analisar a importância das habilidades pessoais/soft skills dentro das organizações

A presente pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender os desafios enfrentados pela geração Z no mercado de trabalho e como as habilidades interpessoais dessa geração impactam suas relações dentro das organizações. A geração Z, por ser altamente conectada e digitalmente nativa, apresenta um perfil profissional distinto, com expectativas próprias em relação ao ambiente de trabalho. Esse novo perfil gera tanto desafios quanto oportunidades para as empresas, principalmente em um contexto de gestão de equipes multigeracionais.

De acordo com (Maximiano, 2002, p. 78), as dificuldades no desenvolvimento de competências como resiliência, liderança e inteligência emocional podem comprometer o crescimento profissional, resultando em uma integração dificultada no ambiente corporativo. Oliveira e Nogueira (2020, p. 45) destacam que esses jovens têm uma necessidade constante de feedback e reconhecimento, o que pode ser uma barreira no contexto tradicional de muitas organizações.

Além disso, o estudo de soft skills e sua importância no mercado de trabalho atual é de extrema relevância. Essas habilidades, como a capacidade de trabalhar em equipe, a comunicação eficaz e a empatia, têm se tornado cada vez mais essenciais para o sucesso organizacional, especialmente em empresas menores que enfrentam desafios significativos em relação à gestão de pessoas (Lima & Lima, 2021, p. 112). Compreender como essas habilidades impactam o engajamento, o clima organizacional e o desempenho de equipes jovens é fundamental para a adaptação das organizações a essa nova realidade.

A pesquisa também se justifica pela necessidade de entender os fatores que influenciam a rotatividade (turnover) da geração Z nas organizações. Estudos como o

¹Davi De Moura Holanda – E-mail:daviholanda@etec.sp.gov.br

²Igor Oliveira Huszti - E-mail:igor.huszti@etec.sp.gov.br

³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail:jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

⁴Ruan Farias Lopes – E-mail:ruan.lopes2@etec.sp.gov.br

realizado pelo Instituto Locomotiva (2021) mostram que a geração Z tende a trocar de emprego com mais frequência, especialmente quando não encontra um propósito ou alinhamento com os valores da empresa, o que representa um desafio significativo para as pequenas e médias empresas.

Com base no objetivo de compreender o impacto das soft skills da geração Z nas organizações, as seguintes hipóteses foram levantadas:

1. As soft skills podem influenciar a integração de equipes multigeracionais
2. O clima organizacional pode ser vital para a valorização das soft skills da geração Z
3. A falta de soft skills influencia a Motivação da geração Z no ambiente de trabalho

2. Evolução Dos Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos (RH) surgiu como uma resposta às condições precárias de trabalho durante a revolução Industrial. No início do século XX, os trabalhadores eram vistos essencialmente como parte do processo produtivo, e havia pouca ou nenhuma preocupação com o bem-estar, a motivação ou o desenvolvimento do ser humano no ambiente de trabalho. Esse cenário levou à necessidade de um setor que medisse e organizasse a força de trabalho de forma mais eficiente e humana.

Segundo (CHIAVENATO, 2004, p. 6), “a abordagem das relações humanas trouxe à tona a importância do fator humano na administração, mudando o foco da estrutura para as pessoas”.

Com o passar das décadas, especialmente a partir da década de 1950, o setor de RH começou a ganhar novas atribuições. O foco passou da administração de pessoal (contratação, folha de pagamento e demissões) para a gestão estratégica de

¹Davi De Moura Holanda – E-mail:daviholanda@etec.sp.gov.br

²Igor Oliveira Huszti - E-mail:igor.huszti@etec.sp.gov.br

³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail:jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

⁴Ruan Farias Lopes – E-mail:ruan.lopes2@etec.sp.gov.br

peessoas, considerando aspectos como motivação, desenvolvimento de competências, clima organizacional e cultura corporativa.

Segundo (MARRAS, 2011, p. 25), “a gestão de pessoas evoluiu de um modelo operacional, voltado para rotinas burocráticas, para um modelo estratégico, comprometido com os resultados da organização e com o desenvolvimento humano”. Já para (DUTRA, 2008, p. 31), o RH moderno deve ser um agente de transformação, promovendo o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as necessidades dos colaboradores.

Na atualidade, com os avanços tecnológicos, a diversidade geracional e os novos modelos de trabalho, o setor de RH assume um papel cada vez mais essencial na promoção de ambientes saudáveis, na valorização das soft skills e na construção de uma cultura organizacional sólida. A gestão de pessoas deixa de ser apenas uma função administrativa e torna-se um diferencial competitivo.

3. O MERCADO DE TRABALHO E AS MUDANÇAS AO LONGO DO TEMPO

O mercado de trabalho passou por profundas transformações ao longo da história, influenciado por fatores econômicos, sociais, culturais e tecnológicos. Durante o período pré-industrial, a maior parte das atividades laborais estava associada à agricultura, ao artesanato e à produção familiar. A produção era descentralizada e voltada principalmente ao consumo local. Com o advento da Revolução Industrial, a partir do século XVIII, esse cenário sofreu uma transformação radical. O surgimento das fábricas, a mecanização dos processos produtivos e a urbanização crescente levaram grandes contingentes da população rural a migrarem para os centros urbanos em busca de emprego. O trabalho passou a ser caracterizado pela repetição de tarefas, concentração em ambientes industriais e produção em larga escala.

¹Davi De Moura Holanda – E-mail:daviholanda@etec.sp.gov.br

²Igor Oliveira Huszti - E-mail:igor.huszti@etec.sp.gov.br

³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail:jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

⁴Ruan Farias Lopes – E-mail:ruan.lopes2@etec.sp.gov.br

De acordo com Antunes (2009, p. 45), “a Revolução Industrial instaurou uma nova forma de organização do trabalho, com jornadas longas, pouca proteção social e forte exploração da mão de obra”. Nesse contexto, emergiram também as primeiras manifestações organizadas de trabalhadores, por meio de sindicatos e movimentos sociais, que passaram a reivindicar melhores condições laborais e deram origem às primeiras legislações trabalhistas.

Ao longo do século XX, essa evolução prosseguiu com a consolidação de direitos trabalhistas e a valorização crescente do setor de serviços. O perfil profissional exigido pelas empresas passou a incluir maior qualificação técnica e educacional, em resposta à crescente complexidade das funções e à diversificação das atividades econômicas.

A partir da década de 1970, com a intensificação da globalização e o avanço das tecnologias da informação e da comunicação (TICs), novas formas de trabalho começaram a se estabelecer. Surgiram o trabalho remoto, os contratos temporários e os modelos de emprego flexível. A automação e a robotização passaram a substituir funções repetitivas e operacionais, exigindo dos profissionais novas competências e um nível de adaptabilidade elevado.

No século XXI, a digitalização intensificou ainda mais essas transformações. Atividades rotineiras vêm sendo automatizadas, enquanto profissões baseadas em criatividade, análise crítica e relacionamento interpessoal ganham protagonismo. Como observa Sennett (2001, p. 35), “o trabalhador moderno precisa ser flexível, adaptável e constantemente disponível para o aprendizado”.

Essa exigência por atualização contínua implica na necessidade de um novo perfil profissional, mais voltado à resolução de problemas, inovação e uso estratégico da tecnologia. Profissões que antes eram altamente valorizadas, como operadores de máquinas e digitadores, vêm perdendo espaço para áreas como análise de dados, design de experiência do usuário (UX) e inteligência artificial.

¹Davi De Moura Holanda – E-mail:daviholanda@etec.sp.gov.br

²Igor Oliveira Huszti - E-mail:igor.huszti@etec.sp.gov.br

³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail:jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

⁴Ruan Farias Lopes – E-mail:ruan.lopes2@etec.sp.gov.br

Em meio a esse cenário de intensas transformações, as habilidades humanas – também conhecidas como soft skills – passaram a ser cada vez mais valorizadas no mercado de trabalho. Competências como empatia, comunicação, pensamento crítico, colaboração e inteligência emocional tornaram-se diferenciais para os profissionais que desejam se destacar, especialmente em ambientes organizacionais dinâmicos e orientados à inovação.

A atuação no século XXI não depende apenas de habilidades técnicas (hard skills), mas da capacidade de lidar com pessoas, resolver conflitos e atuar em equipes diversas. As organizações perceberam que a performance coletiva e a sustentabilidade dos resultados dependem diretamente da qualidade das interações humanas. Segundo Antunes (2009, p. 89), “a humanização do trabalho passa a ser uma exigência do novo tempo, em que o trabalhador deixa de ser apenas uma peça da engrenagem produtiva para se tornar sujeito ativo da transformação organizacional”.

Além disso, os temas de diversidade, inclusão, saúde mental, sustentabilidade e propósito passaram a integrar as estratégias de gestão de pessoas, refletindo um mercado de trabalho mais consciente e humanizado. O desenvolvimento de soft skills não é apenas desejável, mas uma competência essencial para a construção de ambientes corporativos saudáveis e colaborativos.

3.1 PERFIL COMPORTAMENTAL E PROFISSIONAL DA GERAÇÃO Z

A Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre meados da década de 1990 e o início dos anos 2010, representa uma parcela significativa da força de trabalho emergente. Crescendo em um contexto de grandes avanços tecnológicos, incertezas econômicas e transformações sociais, essa geração possui características únicas que a distinguem das anteriores. Com isso, compreender o seu perfil comportamental e profissional tornou-se fundamental para empresas que desejam atrair, reter e desenvolver esses talentos no ambiente organizacional.

¹Davi De Moura Holanda – E-mail:daviholanda@etec.sp.gov.br

²Igor Oliveira Huszti - E-mail:igor.huszti@etec.sp.gov.br

³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail:jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

⁴Ruan Farias Lopes – E-mail:ruan.lopes2@etec.sp.gov.br

3.1.1 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS E VALORES DESSA GERAÇÃO

A Geração Z é marcada por uma forte conexão com a tecnologia, alta capacidade de adaptação e valorização da diversidade e da autenticidade. Trata-se de uma geração pragmática, que busca estabilidade financeira, mas também propósito em suas atividades profissionais. Segundo Oliveira e Tavares (2020, p. 114), “Os jovens da Geração Z tendem a ser mais autônomos, críticos e orientados a resultados, demonstrando interesse por ambientes de trabalho flexíveis e inclusivos”.

Além disso, são indivíduos que valorizam a liberdade de expressão, o respeito às diferenças e a transparência nas relações interpessoais. Essas características estão diretamente relacionadas à sua vivência em uma era digital e globalizada, na qual o acesso à informação e o engajamento em causas sociais se tornaram elementos centrais de sua formação pessoal e profissional.

3.1.2 EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO AO AMBIENTE DE TRABALHO

No que diz respeito ao ambiente de trabalho, a Geração Z busca organizações que estejam alinhadas com seus valores, oferecendo oportunidades de crescimento, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e abertura para o diálogo. Essa geração espera ser ouvida, receber feedbacks constantes e participar de decisões que impactam sua rotina laboral.

De acordo com Tapscott (2010, p. 129), “os jovens do século XXI não aceitam mais modelos de liderança autoritários; eles desejam líderes que sejam mentores, que inspirem confiança e incentivem a colaboração”. Essa mudança de expectativa representa um desafio para empresas com estruturas hierárquicas rígidas, que precisam adaptar suas práticas de gestão para manter o engajamento e a produtividade dessa nova força de trabalho.

¹Davi De Moura Holanda – E-mail:daviholanda@etec.sp.gov.br

²Igor Oliveira Huszti - E-mail:igor.huszti@etec.sp.gov.br

³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail:jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

⁴Ruan Farias Lopes – E-mail:ruan.lopes2@etec.sp.gov.br

3.2 USO INTENSIVO DA TECNOLOGIA E IMPACTO NA PRODUTIVIDADE

Uma das principais marcas da Geração Z é o uso constante da tecnologia. Essa geração cresceu em meio à internet, redes sociais e dispositivos móveis, o que influenciou significativamente sua forma de se comunicar, aprender e trabalhar. A tecnologia é vista como uma aliada para otimizar processos, facilitar o acesso à informação e aumentar a eficiência.

Conforme afirma Prensky (2001, p. 2), “os nativos digitais pensam e processam informações de maneira diferente de seus antecessores, o que se reflete diretamente na forma como desempenham suas funções profissionais”. Essa relação com a tecnologia pode resultar em maior agilidade e inovação, mas também exige atenção por parte das empresas quanto à gestão do tempo, foco e saúde mental.

O uso intenso de dispositivos digitais pode gerar distrações e dificuldades de concentração, especialmente em ambientes com múltiplas demandas. Portanto, é essencial que as organizações adotem estratégias de mediação tecnológica, capacitação digital e promoção de uma cultura de bem-estar, a fim de garantir que o potencial produtivo dessa geração seja plenamente aproveitado.

3.2.1 A IMPORTÂNCIA DAS HABILIDADES NO SUCESSO PROFISSIONAL (SOFT SKILLS)

Em um mercado de trabalho cada vez mais dinâmico, competitivo e automatizado, as habilidades exigidas dos profissionais também passaram por transformações. Antes centradas em conhecimentos técnicos específicos, as organizações passaram a valorizar também as competências comportamentais, conhecidas como soft skills, que se mostram fundamentais para o bom desempenho individual e coletivo dentro das empresas.

¹Davi De Moura Holanda – E-mail:daviholanda@etec.sp.gov.br

²Igor Oliveira Huszti - E-mail:igor.huszti@etec.sp.gov.br

³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail:jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

⁴Ruan Farias Lopes – E-mail:ruan.lopes2@etec.sp.gov.br

Segundo Robles (2012, p. 457), “as soft skills são atributos pessoais que permitem às pessoas interagir de forma eficaz e harmoniosa com os outros”. As hard skills correspondem às habilidades técnicas e mensuráveis adquiridas por meio de formação acadêmica, cursos, treinamentos ou experiências específicas, como domínio de softwares, idiomas ou processos operacionais. Já as soft skills referem-se às competências interpessoais, emocionais e sociais, como empatia, comunicação, resiliência, trabalho em equipe, entre outras.

Enquanto as hard skills garantem que o profissional execute suas funções, são as soft skills que permitem que ele se relacione bem com colegas, lide com situações de pressão e contribua para um ambiente saudável.

3.3 A IMPORTÂNCIA DAS SOFT SKILLS NO AMBIENTE DE TRABALHO MODERNO

No ambiente de trabalho atual, as soft skills tornaram-se diferenciais competitivos. Empresas reconhecem que profissionais com essas competências tendem a colaborar melhor, solucionar conflitos de forma mais eficaz, liderar com empatia e se adaptar mais facilmente às mudanças. A capacidade de escuta ativa, pensamento crítico, flexibilidade e inteligência emocional são atributos valorizados especialmente em cargos de liderança ou em funções que demandam interação constante com equipes e clientes.

Conforme aponta Klaus Schwab (2016, p. 35), fundador do Fórum Econômico Mundial, “as competências emocionais e sociais são as que menos podem ser substituídas por algoritmos e inteligência artificial, tornando-se cada vez mais valiosas”. O avanço da tecnologia e da automação tem transferido para as máquinas diversas tarefas técnicas. Nesse cenário, as habilidades exclusivamente humanas ganham destaque.

Embora a Geração Z seja altamente qualificada no uso de tecnologias e apresente familiaridade com a inovação, estudos apontam que muitos jovens dessa

¹Davi De Moura Holanda – E-mail:daviholanda@etec.sp.gov.br

²Igor Oliveira Huszti - E-mail:igor.huszti@etec.sp.gov.br

³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail:jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

⁴Ruan Farias Lopes – E-mail:ruan.lopes2@etec.sp.gov.br

geração apresentam dificuldades no desenvolvimento de soft skills. Isso se deve, em parte, ao excesso de interações virtuais, à pouca vivência em contextos presenciais e à menor tolerância à frustração.

De acordo com Souza; Ribeiro (2021, p. 78), “a Geração Z tende a apresentar lacunas em competências como comunicação assertiva, escuta ativa e resolução de conflitos, o que pode afetar seu desempenho e integração nas organizações”. Tais limitações impõem desafios às empresas, que precisam investir em programas de desenvolvimento comportamental e oferecer feedbacks estruturados para apoiar o crescimento desses profissionais.

Por outro lado, quando bem trabalhadas, as soft skills podem ser um ponto forte da Geração Z, considerando sua abertura para o aprendizado, seu engajamento com causas sociais e sua sensibilidade a temas como diversidade e sustentabilidade. Ao reconhecer a importância dessas competências e investir em seu aprimoramento, esses jovens se tornam mais preparados para os desafios do mundo do trabalho contemporâneo.

4. DESAFIOS ENFRENTADOS PELA GERAÇÃO Z NA PRÁTICA DAS SOFT SKILLS

A Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre meados da década de 1990 e o início dos anos 2010, cresceu em meio a avanços tecnológicos acelerados, globalização e transformações sociais intensas. Essa geração se caracteriza por uma forte familiaridade com o ambiente digital, o que influencia diretamente sua maneira de se comunicar, aprender, consumir e se relacionar profissionalmente. Com isso, surgem desafios relevantes para sua integração e permanência no mercado de trabalho, especialmente nas pequenas e médias empresas (PMEs), onde as relações interpessoais são mais próximas e o dinamismo organizacional exige habilidades comportamentais bem desenvolvidas.

¹Davi De Moura Holanda – E-mail:daviholanda@etec.sp.gov.br

²Igor Oliveira Huszti - E-mail:igor.huszti@etec.sp.gov.br

³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail:jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

⁴Ruan Farias Lopes – E-mail:ruan.lopes2@etec.sp.gov.br

A vivência predominante em ambientes digitais limitou a exposição da Geração Z a interações sociais presenciais e situações práticas do cotidiano profissional. Essa ausência de experiências reais prejudica o desenvolvimento de competências interpessoais fundamentais, como leitura da linguagem corporal, empatia e habilidades de negociação.

Para Robbins (2005, p. 145), “a habilidade de lidar com conflitos e comunicar-se de forma clara e empática é essencial para o desempenho organizacional, especialmente em equipes multidisciplinares”.

Com o predomínio da comunicação escrita e informal por meio de aplicativos e redes sociais, muitos jovens dessa geração enfrentam dificuldades para se expressar verbalmente em ambientes formais. Isso se reflete na baixa capacidade de mediação de conflitos e na dificuldade em receber críticas construtivas.

De acordo com Tapscott (2009, p. 108), “os jovens da era digital rejeitam modelos autoritários e preferem relações de trabalho baseadas na colaboração e no respeito mútuo”.

A Geração Z valoriza ambientes horizontais, inclusivos e flexíveis. Estruturas hierárquicas rígidas, comuns em muitas PMEs, tendem a gerar resistência e desmotivação entre esses profissionais.

Segundo Sennett (2001, p. 67), “a cultura do desempenho instantâneo compromete a paciência e a tolerância ao tempo necessário para o amadurecimento profissional”.

O imediatismo, característica da cultura digital, moldou uma geração que espera respostas rápidas e valorização constante. No entanto, muitos processos organizacionais ainda seguem cronogramas e estruturas mais tradicionais, o que pode gerar frustração e sensação de invisibilidade.

¹Davi De Moura Holanda – E-mail:daviholanda@etec.sp.gov.br

²Igor Oliveira Huszti - E-mail:igor.huszti@etec.sp.gov.br

³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail:jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

⁴Ruan Farias Lopes – E-mail:ruan.lopes2@etec.sp.gov.br

Para Chiavenato (2014, p. 89), “as habilidades interpessoais se tornam indispensáveis nas organizações enxutas, pois potencializam o capital humano e reduzem conflitos”.

PRINCIPAIS SOFT SKILLS DA GERAÇÃO Z NAS PMES

Soft Skill	Descrição
Comunicação eficaz	Capacidade de se expressar de forma clara e adequada em diferentes contextos e públicos.
Trabalho em equipe	Habilidade de colaborar com outros, respeitando opiniões e contribuindo para objetivos comuns.
Inteligência emocional	Capacidade de reconhecer e gerenciar as próprias emoções e as dos outros, mantendo equilíbrio emocional.
Flexibilidade/adaptabilidade	Disposição para lidar com mudanças e novas situações de maneira positiva e produtiva.
Pensamento crítico	Capacidade de analisar informações de forma lógica, identificar problemas e propor soluções.
Proatividade	Tendência a agir antecipadamente, tomando iniciativa e responsabilidade pelas ações.
Criatividade	Capacidade de gerar ideias novas, inovadoras e de aplicar soluções originais a problemas existentes.
Gestão do tempo	Habilidade de organizar tarefas e prazos, equilibrando demandas e prioridades com eficiência.
Empatia	Capacidade de se colocar no lugar do outro, compreendendo emoções e perspectivas distintas.

FONTE: Robbles (2012,) Goleman (1995), Chiavenato (2014), adaptado pelo autor, (2025).

Nas PMEs, onde há menos rigidez de processos e maior necessidade de cooperação, as soft skills assumem papel central. Competências como comunicação eficaz, empatia e adaptabilidade são decisivas para lidar com os desafios diários.

¹Davi De Moura Holanda – E-mail:daviholanda@etec.sp.gov.br

²Igor Oliveira Huszti - E-mail:igor.huszti@etec.sp.gov.br

³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail:jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

⁴Ruan Farias Lopes – E-mail:ruan.lopes2@etec.sp.gov.br

Conforme afirma Fleury (2000, p. 103), “a diversidade geracional exige estratégias de inclusão e diálogo para que o capital humano seja aproveitado de forma plena”. O convívio entre gerações com valores, referências e hábitos distintos pode gerar conflitos e ruídos na comunicação.

Segundo Robbins (2005, p. 188), “a produtividade está diretamente ligada à qualidade das relações interpessoais no ambiente corporativo”. A baixa colaboração entre equipes reduz a eficiência e prejudica a inovação. A falta de empatia, escuta ativa e cooperação compromete o fluxo de trabalho e o alcance de metas comuns.

Para Chiavenato (2014, p. 77), “a valorização das pessoas é o primeiro passo para a construção de um clima organizacional positivo”. Quando os conflitos não são bem administrados e a convivência intergeracional é negligenciada, instala-se um ambiente de tensão e desmotivação. Um clima negativo afeta a retenção de talentos e reduz o engajamento dos colaboradores.

5. ESTRATÉGIAS PARA DESENVOLVER E VALORIZAR SOFT SKILLS NA GERAÇÃO Z

No cenário atual, marcado por mudanças constantes e avanços tecnológicos acelerados, as chamadas “soft skills” tornaram-se tão relevantes quanto as habilidades técnicas. Para a Geração Z — composta por jovens nascidos entre meados de 1995 e 2010, que cresceram imersos em tecnologias digitais —, desenvolver competências emocionais, sociais e comportamentais é essencial para sua inserção e permanência no mercado de trabalho.

Segundo Marras (2017, p. 92), “as organizações do século XXI exigem profissionais completos, que além do conhecimento técnico, possuam habilidades interpessoais para lidar com equipes, conflitos e mudanças”. Nessa mesma perspectiva, Baniwa (2019, p. 44) destaca que “o desenvolvimento das competências socioemocionais deve ser prioridade nas organizações que desejam preparar as novas gerações para um mercado de trabalho em constante transformação”.

¹Davi De Moura Holanda – E-mail:daviholanda@etec.sp.gov.br

²Igor Oliveira Huszti - E-mail:igor.huszti@etec.sp.gov.br

³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail:jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

⁴Ruan Farias Lopes – E-mail:ruan.lopes2@etec.sp.gov.br

Essa geração apresenta características singulares: são rápidos, conectados, autodidatas e buscam propósito no que fazem. No entanto, enfrentam dificuldades ao lidar com ambientes hierárquicos, exigências emocionais e a necessidade de trabalho em grupo. Diante disso, é fundamental a adoção de estratégias específicas que promovam o desenvolvimento prático e significativo dessas competências.

Os programas de mentoria e coaching configuram-se como ferramentas eficazes para o desenvolvimento humano nas organizações. Segundo Robbins (2010, p. 116), “o coaching promove crescimento pessoal e profissional ao estimular consciência e responsabilidade”.

O coaching, por sua vez, contribui para o autoconhecimento e o desenvolvimento do equilíbrio emocional, aspectos fundamentais para quem está aprendendo a lidar com prazos, pressão e relacionamentos profissionais.

Por meio deles, os jovens têm a oportunidade de aprender com a experiência de profissionais mais experientes, amadurecendo sua postura profissional. Mais do que transmitir conhecimentos, a mentoria inspira — aspecto valorizado pela Geração Z, que busca autenticidade e aprendizado baseado em vivências reais.

Os programas de mentoria e coaching configuram-se como ferramentas eficazes para o desenvolvimento humano nas organizações.

“O aprendizado torna-se mais eficiente quando o colaborador participa ativamente do processo”. (MARRAS, 2011, p. 142)

Além de promover o aprendizado de habilidades como empatia, comunicação e negociação, essas práticas facilitam a internalização de comportamentos desejados no ambiente profissional.

Treinamentos excessivamente teóricos tendem a não engajar a Geração Z, que prefere métodos de aprendizagem baseados na prática. Atividades como dinâmicas em grupo, simulações, jogos corporativos e dramatizações se mostram eficazes por estimularem raciocínio, cooperação e tomada de decisão.

¹Davi De Moura Holanda – E-mail:daviholanda@etec.sp.gov.br

²Igor Oliveira Huszti - E-mail:igor.huszti@etec.sp.gov.br

³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail:jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

⁴Ruan Farias Lopes – E-mail:ruan.lopes2@etec.sp.gov.br

“O espírito colaborativo é um diferencial marcante em equipes de alto desempenho.” (BOHLANDER E SNELL, 2010, p. 213)

Iniciativas como projetos interdisciplinares, hackathons e trabalhos em grupo desde a formação acadêmica são eficazes para desenvolver escuta ativa, empatia e liderança compartilhada.

O trabalho em equipe é uma das competências mais demandadas no mercado, especialmente em empresas que utilizam metodologias ágeis ou atuam em projetos interdisciplinares. Entretanto, a Geração Z, habituada à autonomia digital, pode apresentar resistência à colaboração.

“A inteligência emocional está diretamente relacionada ao sucesso, pois permite lidar de forma construtiva com as próprias emoções e com as dos outros.” (GOLEMAN, 1995, p. 43)

A inteligência emocional está no cerne das relações profissionais saudáveis. Lidar com críticas, controlar o estresse, expressar-se de forma adequada e compreender os outros são habilidades essenciais para qualquer trabalhador.

A Geração Z, por ter sido muitas vezes poupada de frustrações, pode apresentar maior dificuldade nesse campo. Para estimulá-la, é recomendável o uso de rodas de conversa, oficinas de autoconhecimento e ações sociais.

“Os gestores têm papel fundamental na criação de um ambiente que estimule o desenvolvimento de competências interpessoais, pois influenciam diretamente na cultura e no comportamento organizacional”. (CHIAVENATO, 2014, p. 93)

Nenhuma das estratégias mencionadas será eficaz se os gestores não estiverem engajados. São eles que moldam o ambiente organizacional, influenciando diretamente no florescimento ou não das soft skills. Diante da Geração Z, é essencial que esses líderes sejam adaptáveis, próximos e coerentes com os valores dessa geração.

¹Davi De Moura Holanda – E-mail:daviholanda@etec.sp.gov.br

²Igor Oliveira Huszti - E-mail:igor.huszti@etec.sp.gov.br

³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail:jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

⁴Ruan Farias Lopes – E-mail:ruan.lopes2@etec.sp.gov.br

Heifetz; Grashow; Linsky (2009, p. 20) explicam que esse tipo de liderança não se baseia na imposição, mas na construção conjunta de soluções, por meio da escuta ativa e da inovação.

O ambiente corporativo atual abriga múltiplas gerações, cada qual com valores e modos distintos de operar. A liderança adaptativa emerge como ferramenta essencial para unir essas diferenças.

Robbins (2010, p. 193) Afirma que o feedback construtivo é uma ferramenta poderosa para impulsionar o crescimento individual e organizacional. É responsabilidade dos líderes estabelecer uma comunicação clara, acessível e contínua.

A Geração Z valoriza feedbacks constantes e autênticos. Ao contrário de gerações anteriores, não esperam avaliações anuais para saber como estão se saindo. Desejam saber em tempo real onde precisam melhorar e quando estão indo bem.

Chiavenato (2014, p. 67) defende que a tecnologia, quando integrada à gestão de pessoas, promove aproximação entre colaboradores e otimização de processos internos.

A familiaridade da Geração Z com tecnologias digitais pode ser uma aliada no desenvolvimento de soft skills. Ferramentas como Trello, Slack, Google Workspace e plataformas gamificadas, quando bem utilizadas, contribuem para o engajamento, a organização e a comunicação.

Drucker (2006, p. 48) afirma que, no século XXI, o profissional de sucesso é aquele que se adapta rapidamente às mudanças. Isso reforça a urgência de a Geração Z investir no desenvolvimento de habilidades humanas, além do domínio da tecnologia.

¹Davi De Moura Holanda – E-mail:daviholanda@etec.sp.gov.br

²Igor Oliveira Huszti - E-mail:igor.huszti@etec.sp.gov.br

³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail:jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

⁴Ruan Farias Lopes – E-mail:ruan.lopes2@etec.sp.gov.br

O mercado de trabalho atual exige mais do que conhecimento técnico. Competências como flexibilidade, empatia, resolução de problemas e comunicação eficiente são cada vez mais requisitadas.

Robbins (2010, p. 221) destaca que a confiança entre os membros é um dos pilares para equipes eficazes. Com o suporte dos gestores, a Geração Z pode aprender a colaborar, comunicar-se de forma clara e adaptar-se aos desafios do mundo do trabalho.

As equipes mais bem-sucedidas são aquelas em que há espaço para o diálogo, troca de ideias e cooperação mútua. Para isso, é necessário cultivar uma cultura organizacional baseada na confiança, na escuta e na valorização da diversidade.

6. MÉTODO E DISCUSSÃO DE RESULTADO

Este estudo adotou uma abordagem metodológica mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos, com o objetivo de obter uma análise detalhada e abrangente das questões relacionadas às soft skills da geração Z no ambiente das Pequenas e Médias Empresas (PMEs).

Segundo Gil (2008, p. 43), “metodologia é o caminho para a realização de uma pesquisa, englobando técnicas e procedimentos para coleta e análise de dados”. Com base nessa definição, este trabalho utilizou as seguintes etapas metodológicas:

Pesquisa bibliográfica: Foi realizada uma revisão sistemática da literatura existente sobre geração Z, soft skills, clima organizacional e gestão de pessoas em PMEs. A análise envolveu livros, artigos acadêmicos, teses e estudos de caso recentes e relevantes, com o intuito de fundamentar teoricamente o estudo e identificar lacunas na pesquisa.

Pesquisa de campo: A coleta de dados empíricos foi feita por meio da aplicação de questionários e entrevistas com gestores e colaboradores da geração Z que atuam em PMEs.

¹Davi De Moura Holanda – E-mail:daviholanda@etec.sp.gov.br

²Igor Oliveira Huszti - E-mail:igor.huszti@etec.sp.gov.br

³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail:jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

⁴Ruan Farias Lopes – E-mail:ruan.lopes2@etec.sp.gov.br

Participantes: Participaram da pesquisa 40 colaboradores e 5 gestores.

Instrumentos: O questionário estruturado continha perguntas fechadas e abertas, abordando a percepção dos colaboradores sobre engajamento, importância das soft skills e impacto dessas habilidades no clima organizacional. As entrevistas semiestruturadas permitiram aprofundar aspectos qualitativos, explorando experiências e desafios relatados pelos participantes.

Tipo de pesquisa: Esta pesquisa é exploratória e descritiva, pois visa compreender fenômenos pouco estudados (exploratória) e descrever características e relações entre variáveis (descritiva).

Análise dos dados: Os dados quantitativos obtidos nos questionários foram tratados por meio de análise estatística descritiva, utilizando softwares como Excel para cálculo de frequências, médias e tabelas. Os dados qualitativos das entrevistas foram analisados por meio de análise de conteúdo, buscando identificar categorias e padrões que complementassem a interpretação dos dados quantitativos.

O presente estudo buscou fornecer uma visão integrada e aprofundada sobre a interação entre as soft skills da geração Z e o ambiente organizacional nas PMEs, permitindo a formulação de recomendações práticas para a gestão e retenção de talentos dessa geração.

Nesta seção, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir dos questionários aplicados a colaboradores e gestores. As análises buscam compreender as percepções sobre a geração Z no ambiente de trabalho, o papel das soft skills, os fatores de motivação e engajamento, além dos desafios para a integração entre gerações nas organizações.

Os dados serão ilustrados por gráficos e acompanhados de análises que relacionam as respostas ao referencial teórico do trabalho, buscando destacar os principais pontos de convergência e divergência entre as percepções dos diferentes

¹Davi De Moura Holanda – E-mail:daviholanda@etec.sp.gov.br

²Igor Oliveira Huszti - E-mail:igor.huszti@etec.sp.gov.br

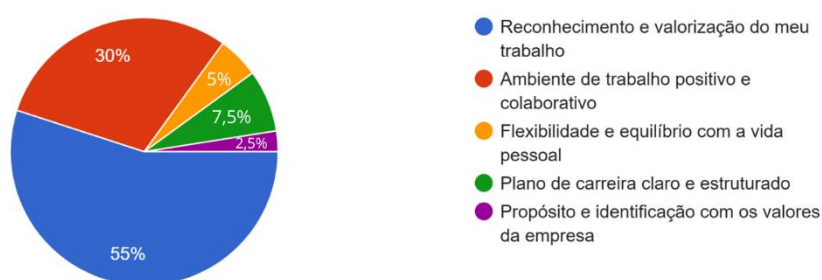
³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail:jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

⁴Ruan Farias Lopes – E-mail:ruan.lopes2@etec.sp.gov.br

grupos. Essa abordagem visa oferecer uma visão clara e concisa dos resultados, contribuindo para a reflexão sobre as práticas organizacionais e as necessidades específicas da geração Z nas PMEs.

Gráfico 1 – Motivação no ambiente de trabalho

O que mais te motiva no ambiente de trabalho?
40 respostas



FONTE: Do próprio autor, 2025.

A maioria dos participantes da pesquisa (55%) apontou que o principal fator de motivação no ambiente de trabalho é o reconhecimento e valorização do seu trabalho. Em seguida, 30% dos respondentes destacaram a importância de um ambiente positivo e colaborativo. Já o plano de carreira claro e estruturado foi citado por 7,5%, enquanto a flexibilidade e o equilíbrio com a vida pessoal representaram 5% das respostas. Por fim, 2,5% dos participantes indicaram que se sentem motivados pelo propósito e identificação com os valores da empresa.

Esses dados demonstram que a motivação da geração Z está fortemente relacionada a fatores emocionais e sociais, como o reconhecimento e a qualidade das

¹Davi De Moura Holanda – E-mail:daviholanda@etec.sp.gov.br

²Igor Oliveira Huszti - E-mail:igor.huszti@etec.sp.gov.br

³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail:jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

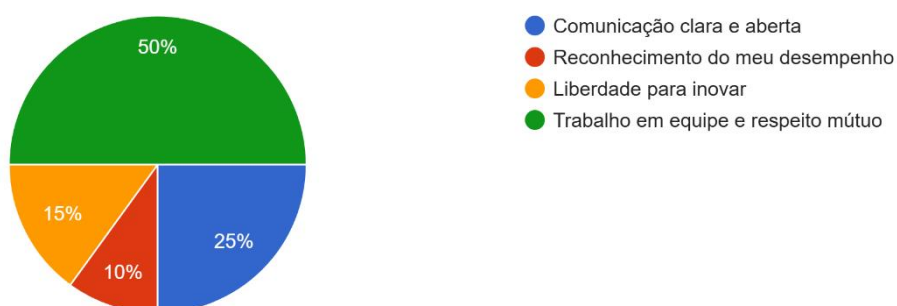
⁴Ruan Farias Lopes – E-mail:ruan.lopes2@etec.sp.gov.br

relações no ambiente profissional. Isso responde diretamente à hipótese 3, que sugere que a falta de soft skills pode influenciar negativamente a motivação da geração Z no ambiente de trabalho. Sem habilidades interpessoais bem desenvolvidas, como empatia e comunicação eficaz, o reconhecimento pode ser escasso e o ambiente menos colaborativo, impactando diretamente o engajamento e a permanência desses jovens nas organizações.

Gráfico 2 – Engajamento da equipe

O que mais te engaja em uma equipe?

40 respostas



FONTE: Do próprio autor, 2025.

Dos 40 respondentes, 50% indicaram que o fator que mais os engaja em uma equipe é a comunicação clara e aberta. Em seguida, 25% destacaram a importância do trabalho em equipe aliado ao respeito mútuo como elemento fundamental para o engajamento. A liberdade para inovar motivou 15% dos participantes, enquanto o reconhecimento pelo desempenho foi citado por 10%.

Esses resultados reforçam a relevância das habilidades interpessoais, especialmente a comunicação efetiva, para manter o engajamento da geração Z no ambiente de trabalho. Essa constatação dialoga diretamente com a hipótese 1, que sugere que as soft skills influenciam a integração e o engajamento das equipes

¹Davi De Moura Holanda – E-mail:daviholanda@etec.sp.gov.br

²Igor Oliveira Huszti - E-mail:igor.huszti@etec.sp.gov.br

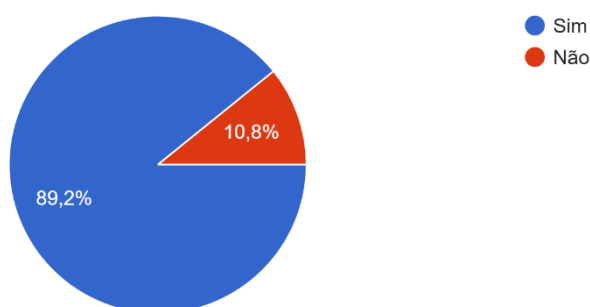
³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail:jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

⁴Ruan Farias Lopes – E-mail:ruan.lopes2@etec.sp.gov.br

multigeracionais. A clareza na comunicação e o respeito mútuo são pilares essenciais para o desenvolvimento dessas habilidades, facilitando a colaboração e o comprometimento dos jovens com as metas organizacionais.

Gráfico 3 - O clima organizacional é vital pra a valorização das soft skills

O Clima Organizacional pode ser vital para valorização da Soft Skills da geração Z?
37 respostas



FONTE: Do próprio autor, 2025.

A grande maioria dos respondentes (89,2%) acredita que o clima organizacional é um fator vital para a valorização das Soft Skills entre os profissionais da geração Z. Apenas 10,8% discordam dessa afirmativa.

Esse resultado confirma com força a hipótese 2 do trabalho, que aponta o clima organizacional como um elemento central na promoção das Soft Skills. Ambientes saudáveis, colaborativos e que favorecem a comunicação e o respeito mútuo são mais propensos a estimular o desenvolvimento de habilidades como empatia, escuta ativa e inteligência emocional. Para a geração Z, que valoriza relações horizontais e feedbacks constantes, um bom clima organizacional não

¹Davi De Moura Holanda – E-mail:daviholanda@etec.sp.gov.br

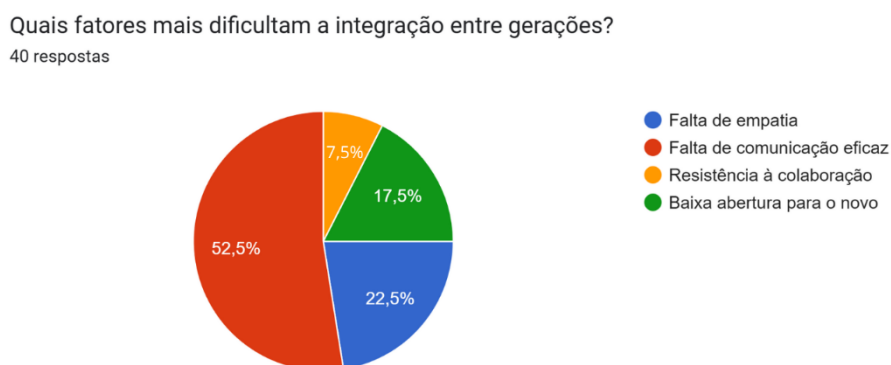
²Igor Oliveira Huszti - E-mail:igor.huszti@etec.sp.gov.br

³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail:jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

⁴Ruan Farias Lopes – E-mail:ruan.lopes2@etec.sp.gov.br

apenas favorece o desempenho, mas também aumenta o engajamento e a permanência desses jovens nas empresas.

Gráfico 4 – Dificuldade de integração entre gerações



FONTE: Do próprio autor, 2025.

A maioria dos respondentes (52,5%) apontou a falta de comunicação eficaz como o principal obstáculo para a integração entre diferentes gerações dentro das empresas. Em segundo lugar, 22,5% destacaram a falta de empatia como um fator relevante. A baixa abertura para o novo foi mencionada por 17,5% dos participantes, enquanto a resistência à colaboração foi apontada por 7,5%.

Esses dados reforçam a hipótese 1, que propõe que as Soft Skills exercem um papel crucial na integração de equipes multigeracionais. A ausência de habilidades como comunicação clara, escuta ativa e empatia dificulta a convivência entre profissionais de diferentes faixas etárias, prejudicando a colaboração e o alinhamento de objetivos. A geração Z, por estar mais habituada a interações rápidas e

¹Davi De Moura Holanda – E-mail:daviholanda@etec.sp.gov.br

²Igor Oliveira Huszti - E-mail:igor.huszti@etec.sp.gov.br

³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail:jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

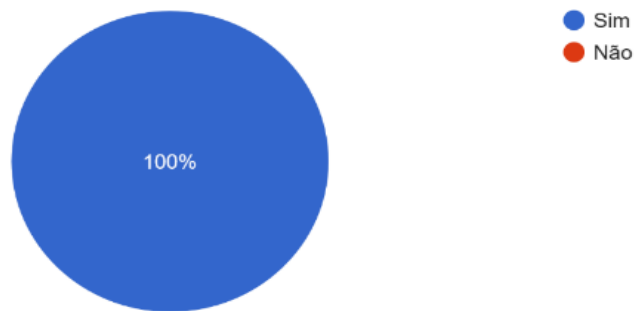
⁴Ruan Farias Lopes – E-mail:ruan.lopes2@etec.sp.gov.br

tecnológicas, pode sentir ainda mais o impacto da comunicação ineficaz, acentuando conflitos ou distanciamento entre gerações.

Com base nos dados coletados com os colaboradores, passa-se agora à análise das respostas fornecidas pelos gestores.

Gráfico 5 – O clima organizacional é vital para a valorização das soft skills

O clima organizacional pode ser vital para a valorização das Soft Skills da geração Z?
3 respostas



FONTE: Do próprio autor, 2025.

Todos os gestores que responderam à pesquisa (100%) concordaram que o clima organizacional é vital para a valorização das Soft Skills da geração Z.

Esse consenso entre os líderes reforça a hipótese 2 do trabalho, que aponta o clima organizacional como um fator central no desenvolvimento e na valorização das Soft Skills. Quando o ambiente é saudável, colaborativo e aberto ao diálogo, habilidades como empatia, comunicação e trabalho em equipe são mais facilmente cultivadas — especialmente entre os jovens profissionais, que tendem a se engajar mais quando encontram espaço para expressão, aprendizado e reconhecimento. A

¹Davi De Moura Holanda – E-mail:daviholanda@etec.sp.gov.br

²Igor Oliveira Huszti - E-mail:igor.huszti@etec.sp.gov.br

³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail:jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

⁴Ruan Farias Lopes – E-mail:ruan.lopes2@etec.sp.gov.br

percepção dos gestores está alinhada com os dados dos colaboradores, que também enxergam no clima organizacional um elemento fundamental para seu crescimento profissional.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender o impacto das soft skills da geração Z nas relações interpessoais dentro das organizações, com foco em pequenas e médias empresas (PMEs). A partir da análise dos dados coletados, foi possível identificar que, apesar do amplo conhecimento e valorização das habilidades interpessoais por parte dos colaboradores jovens, ainda há uma lacuna significativa no alinhamento dessas percepções com as práticas e estratégias adotadas pelos gestores.

Os resultados indicam que a geração Z reconhece a importância de competências como inteligência emocional, proatividade e boa comunicação para o sucesso no ambiente de trabalho, o que está em consonância com as discussões teóricas sobre a relevância das soft skills para o desempenho organizacional. Contudo, a ausência de incentivos estruturados para o desenvolvimento dessas habilidades revela uma fragilidade nas ações de recursos humanos, especialmente no que diz respeito à retenção e engajamento desses profissionais.

O clima organizacional, embora avaliado de forma positiva, apresenta desafios no que se refere à comunicação eficaz, fator essencial para a integração intergeracional e a criação de um ambiente colaborativo. A falta de clareza e consistência nos feedbacks recebidos pelos colaboradores reforça a necessidade de uma liderança mais adaptativa, capaz de dialogar com as expectativas da geração Z, que valoriza o reconhecimento contínuo e o propósito no trabalho.

¹Davi De Moura Holanda – E-mail:daviholanda@etec.sp.gov.br

²Igor Oliveira Huszti - E-mail:igor.huszti@etec.sp.gov.br

³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail:jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

⁴Ruan Farias Lopes – E-mail:ruan.lopes2@etec.sp.gov.br

Assim, reforça-se que as soft skills não apenas impactam diretamente a motivação e o engajamento da geração Z, mas também contribuem para a construção de um clima organizacional saudável e produtivo. As pequenas e médias empresas, portanto, têm um papel estratégico na promoção dessas habilidades, por meio de políticas de desenvolvimento profissional que atendam às características e necessidades específicas dessa geração.

Finalmente, este trabalho aponta para a importância de futuras pesquisas que ampliem a amostra e aprofundem a análise dos desafios enfrentados pela geração Z, de modo a subsidiar práticas organizacionais mais eficazes e inclusivas. A valorização das soft skills deve ser vista como um investimento essencial para o sucesso sustentável das organizações diante das transformações contínuas do mercado de trabalho.

DESAFIOS ENFRENTADOS PELA GERAÇÃO Z NA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: PME's

CHALLENGES FACED BY GENERATION Z IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: SMEs

ABSTRACT: This study investigated the impact of interpersonal skills (soft skills) of Generation Z on organizational relationships, with a focus on small and medium-sized enterprises (SMEs). Considering the transformations in the labor market and the particularities of this generation — characterized by technological proficiency, a search for purpose, and a focus on work-life balance — the research aimed to understand how soft skills influence engagement, organizational climate, and the retention of these young professionals in companies. Through a descriptive and exploratory study with a quantitative approach, structured questionnaires were applied to Generation Z employees and managers, enabling the analysis of perceptions regarding the knowledge, development, and appreciation of these competencies. The results

¹Davi De Moura Holanda – E-mail:daviholanda@etec.sp.gov.br

²Igor Oliveira Huszti - E-mail:igor.huszti@etec.sp.gov.br

³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail:jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

⁴Ruan Farias Lopes – E-mail:ruan.lopes2@etec.sp.gov.br

indicate that, although employees recognize the importance of soft skills, there is a gap between managers' perceptions and the actual practices for developing and retaining Generation Z. Furthermore, effective communication and a positive organizational climate are identified as crucial factors for intergenerational integration. The study concludes that investing in the development of soft skills and in adaptive leadership strategies is essential for the engagement and retention of Generation Z in the labor market, especially in SMEs, where these challenges are more evident.

Keywords: Generation Z; Interpersonal Skills; Work Engagement; Leadership Strategies; SMEs

REFERÊNCIAS

Centro Paula de Souza - **Manual de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) nas Etecs** 2. ed. São Paulo: CPS, 2022.

ANTUNES, Ricardo. O trabalho na quarta revolução industrial. Núcleo do Conhecimento, 2020. Disponível em: []. Acesso em: 26 maio 2025.

BANIWA, Fátima. Desenvolvimento de competências socioemocionais nas organizações. Revista Gestão & Desenvolvimento, v. 16, n. 2, p. 40-55, 2019.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. Administração de Recursos Humanos. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DRUCKER, Peter F. O melhor de Peter Drucker. São Paulo: Pioneira, 2006.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza. Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2009.

¹Davi De Moura Holanda – E-mail:daviholanda@etec.sp.gov.br

²Igor Oliveira Huszti - E-mail:igor.huszti@etec.sp.gov.br

³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail:jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

⁴Ruan Farias Lopes – E-mail:ruan.lopes2@etec.sp.gov.br

FLEURY, Maria Tereza Leme. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 2, p. 183-196, 2000.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HEIFETZ, Ronald; GRASHOW, Alexander; LINSKY, Marty. Liderança em tempos de crise. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

INSTITUTO LOCOMOTIVA. Geração Z e o mercado de trabalho. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.institutolocomotiva.org.br/...> Acesso em: [26 de maio 2025.].

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean. Gestão de Pessoas: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: FGV, 2017.

MARRAS, Jean. O que é coaching? São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Luciana M.; TAVARES, Marcos C. Perspectivas de carreira da geração Z: um estudo na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. *Revista de Administração Pública*, v. 54, n. 1, p. 112-130, 2020.

PRENSKY, Marc. Nativos digitais, imigrantes digitais, 2001.

¹Davi De Moura Holanda – E-mail: daviholanda@etec.sp.gov.br

²Igor Oliveira Huszti - E-mail: igor.huszti@etec.sp.gov.br

³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail: jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

⁴Ruan Farias Lopes – E-mail: ruan.lopes2@etec.sp.gov.br

ROBLES, Marcel M. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, v. 75, n. 4, p. 453–465, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHWAB, Klaus. *A quarta revolução industrial*. São Paulo: Edipro, 2016.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SOUZA, L. G.; RIBEIRO, J. Soft skills: o impacto das competências comportamentais no mundo contemporâneo. *Revista RHUMN*, v. 2, n. 1, p. 75-90, 2021.

TAPSCOTT, Don. *A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos*. São Paulo: Saraiva, 2010.

TAPSCOTT, Don. *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*. New York: McGraw-Hill, 2009.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1911.

¹Davi De Moura Holanda – E-mail: daviholanda@etec.sp.gov.br

²Igor Oliveira Huszti - E-mail: igor.huszti@etec.sp.gov.br

³Jazmany Jaffet Nierva Alipaz – E-mail: jazmany.nierva@etec.sp.gov.br

⁴Ruan Farias Lopes – E-mail: ruan.lopes2@etec.sp.gov.br