

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA SÃO MATEUS**

TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

Artur Roma Furtado
Izabel Cristina de Lima Affonso
Vinicius Campos
Wagner Ferreira Sabino

**DESAFIOS, OPORTUNIDADES E MELHORES PRÁTICAS NO RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO DA GERAÇÃO Z**

**SÃO PAULO
2023**

Artur Roma Furtado
Izabel Cristina de Lima Affonso
Vinicius Campos
Wagner Ferreira Sabino

**DESAFIOS, OPORTUNIDADES E MELHORES PRÁTICAS NO RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO DA GERAÇÃO Z**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso Técnico em Administração da Etec São
Mateus, orientado pela Prof^a. Mestra Rita de
Cássia Gracetti, como requisito final para
obtenção do título de Técnico em Administração.

**SÃO PAULO
2023**

RESUMO

O presente estudo tem como proposta identificar quais são os desafios, oportunidades e melhores práticas nos processos de recrutamento e seleção das empresas na contratação de jovens que pertencem à geração Z. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma abordagem qualitativa, bem como pesquisas bibliográficas. Observou-se a partir dos dados obtidos, um conflito de geração, pois muitas empresas não se adaptam ao comportamento dos jovens o que decorre na falta de colaboração e avidez por parte deles. Portanto, este trabalho contribui para entender como as empresas podem aprimorar suas estratégias de recrutamento e seleção para amparar os jovens da geração Z a se preparar para o mercado de trabalho. Os resultados demonstram que a maioria dos jovens numa faixa de idade entre 14 à 25 anos, não estão trabalhando por não conseguir uma colocação no mercado de trabalho e por receio de não conciliar a vida profissional e pessoal, dadas as exigências na descrição das vagas.

Palavras-Chave: Geração Z; Recrutamento e Seleção; Empresas; Mercado de Trabalho.

ABSTRACT

This study aims to identify what are the challenges, opportunities and best practices in the recruitment and selection processes of companies in hiring young people who belong to generation Z. To achieve this goal, a quali-quantitative approach was used, as well as bibliographic research. It was observed from the data obtained, a generation conflict, because many companies do not adapt to the behavior of young people, which results in a lack of collaboration and eagerness on their part. Therefore, this work contributes to understanding how companies can improve their recruitment and selection strategies to support the young people of generation Z to prepare for the job market. The results show that most young people in the age group between 14 and 25 years old are not working because they cannot find a job and because they are afraid of not being able to reconcile their professional and personal lives, given the demands of the job descriptions.

Key words: Generation Z; Recruitment and selection; Companies; labor market

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 6 |
| 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA | 6 |
| 1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA | 6 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 6 |
| 1.4 HIPÓTESES | 7 |
| 1.4.1 ADAPTAR OS REQUISITOS DO CARGO AO PERFIL DA GERAÇÃO Z | 7 |
| 1.4.2 OPTAR POR ENTREVISTAS MAIS DINÂMICAS | 7 |
| 1.4.3 FEEDBACKS | 7 |
| 1.4.4 CRIAR UM AMBIENTE DE TRABALHO INCLUSO E DIVERSO | 8 |
| 1.5 OBJETIVO GERAL | 8 |
| 1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 8 |
| 2 METODOLOGIA | 8 |
| 3 CONCEITO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL | 9 |
| 3.1 TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL | 10 |
| 3.2 CONCEITO GESTÃO DE PESSOAS | 11 |
| 3.2.1 O QUE É GESTÃO DE PESSOAS | 11 |
| 3.2.2 OBJETIVO DA GESTÃO DE PESSOAS | 11 |
| 3.2.3 PRINCIPAIS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS COM A GERAÇÃO Z | 12 |
| 3.4 RECRUTAMENTO | 13 |
| 3.4.1 O QUE É RECRUTAMENTO | 13 |
| 3.4.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO | 13 |
| 3.4.2.1 RECRUTAMENTO INTERNO | 13 |
| 3.4.2.2 RECRUTAMENTO EXTERNO | 14 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 3.5.1 O QUE É SELEÇÃO | 15 |
| 3.5.2 TÉCNICAS DE SELEÇÃO..... | 16 |
| 3.5.2.1 ENTREVISTA DE SELEÇÃO..... | 17 |
| 4 ESTUDO DAS GERAÇÕES | 18 |
| 4.1 DIFERENÇAS ENTRE AS GERAÇÕES..... | 18 |
| 4.2 GERAÇÃO BABY BOOMERS | 18 |
| 4.3 GERAÇÃO X | 18 |
| 4.4 GERAÇÃO Y | 19 |
| 4.5 GERAÇÃO Z..... | 19 |
| 4.5.1 GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO | 20 |
| 5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 22 |
| CONCLUSÃO | 29 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 30 |

1 INTRODUÇÃO

A Geração Z é o grupo de jovens que nasceram aproximadamente entre 1995 e 2010. Esses indivíduos são considerados a primeira geração completamente imersa na era digital e são altamente conectados, orientados por tecnologia e pensam de maneira diferente do que outras gerações. Esta geração emergente traz consigo desafios únicos para o processo de recrutamento e seleção. As organizações, portanto, precisam aprender como adaptar seus processos de recrutamento, seleção e contratação da Geração Z, a fim de tirar o melhor proveito das habilidades, aptidões e expectativas desses jovens.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este estudo tem como objetivo identificar e analisar os principais desafios enfrentados pela Geração Z nos processos de recrutamento e seleção de pessoas adotados pelas empresas.

1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Especificamente, serão investigados os fatores que impactam a tomada de decisão dos jovens da Geração Z em relação a empregos e carreira no mercado de trabalho. Bem como as estratégias de recrutamento e seleção utilizadas pelas empresas para atrair e manter esses profissionais.

1.3 JUSTIFICATIVA

É importante que as empresas repensem seus métodos de recrutamento e seleção e valorizem a importância de uma experiência positiva para o candidato. Isso pode ser feito por meio de um acompanhamento mais próximo e personalizado, incluindo feedbacks construtivos e claros, dando transparência sobre o processo de recrutamento e seleção. Dessa forma, a empresa não apenas torna a experiência do candidato mais agradável, como também aumenta suas chances de retenção e sucesso dentro da organização. Esse tema é de grande importância, já que a Geração Z representa uma parte significativa da força de trabalho atual e futura. A Geração Z

merece oportunidades justas e transparentes no mercado de trabalho, e é papel das empresas proporcionar essa experiência. (GASPAR, 2016; PELLAES, 2022; MONTEIRO-NETO; SCATOLINI, 2020; SANTOS E LIMA, 2017; RODRIGUES, 2021)

1.4 HIPÓTESES

1.4.1 ADAPTAR OS REQUISITOS DO CARGO AO PERFIL DA GERAÇÃO Z

Oferecer opções de trabalho flexíveis, como horários flexíveis, trabalho remoto ou políticas de trabalho flexíveis, permitindo que os profissionais da Geração Z conciliam melhor suas responsabilidades pessoais e profissionais, promovendo um equilíbrio saudável.

E claro, fornecer informações claras e precisas desde o início, como as responsabilidades da função, requisitos de qualificação, benefícios, salário e horas de trabalho. Além disso, destaque-se a necessidade de mencionar quaisquer requisitos específicos, como habilidades linguísticas ou experiência de trabalho anterior, assim como ser honesto quanto às expectativas de desempenho e oportunidades de crescimento.

1.4.2 OPTAR POR ENTREVISTAS MAIS DINÂMICAS

A geração Z cresceu em um ambiente mais informal e interativo, portanto, é importante distanciar-se das entrevistas tradicionais de perguntas e respostas e adicionar alguns elementos divertidos para tornar a experiência mais agradável.

1.4.3 FEEDBACKS

Torna-se necessário oferecer um bom serviço de recrutamento e seleção para os candidatos, oferecendo feedbacks contínuos, respostas rápidas e transparência nos processos.

Quando o processo seletivo é concluído, as empresas devem oferecer aos candidatos feedback sobre sua performance e seu perfil profissional. Isso pode ajudar os candidatos a melhorar suas habilidades e proporcionar às empresas mais visibilidade sobre o que eles podem oferecer.

1.4.4 CRIAR UM AMBIENTE DE TRABALHO INCLUSO E DIVERSO

Criar um ambiente de trabalho acolhedor, inclusivo e diversificado, onde os profissionais da Geração Z se sintam valorizados e respeitados, independentemente de sua origem, identidade de gênero, orientação sexual ou etnia.

1.5 OBJETIVO GERAL

Identificar quais são os desafios que os jovens da Geração Z enfrenta nos processos de recrutamento e seleção das empresas.

1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Além disso, apresenta-se como objetivos específicos: **(O1)** Avaliar a eficácia dessas estratégias no ponto de vista da Geração Z, com base em suas opiniões e experiências; **(O2)** Identificar fatores que influenciam na decisão de entrar, permanecer ou sair de uma empresa, como salário, benefícios, cultura organizacional, entre outros; **(O3)** Propor recomendações para as empresas aprimorarem seus processos de recrutamento e seleção, de forma a atender melhor às necessidades e expectativas da Geração Z.

2 METODOLOGIA

Este estudo teve como objetivo realizar uma pesquisa exploratória explicativa sobre a percepção da Geração Z, com o intuito de obter informações sobre suas expectativas em relação a empregos e carreira, bem como opiniões sobre o recrutamento e seleção das empresas. Permitindo maior compreensão de fatores relevantes para o recrutamento e seleção de profissionais desta geração.

Para alcançar este objetivo, foi utilizada uma abordagem quali-quantitativa, os tratamentos quantitativos e qualitativos dos resultados podem ser complementares, enriquecendo a análise e as discussões finais (MINAYO, 1997 apud CORAZZA et al. 2017).

Foram aplicados questionários impressos com perguntas de múltipla escolha na Escola Técnica Estadual de São Paulo – ETEC São Mateus, e feito o uso da plataforma do *Google Forms*, para integrantes da Geração Z de outras localidades. A grande vantagem da utilização do *Google Forms* para a pesquisa, seja ela acadêmica ou de opinião é a praticidade no processo de coleta das informações (MOTA, 2019). Posteriormente, os dados obtidos foram colocados no *Excel* e processados por meio de técnicas estatísticas apropriadas, transferidos para gráficos de pizza para facilitar a análise dos resultados.

3 CONCEITO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Estrutura organizacional é o arranjo formal e sistemático dos elementos que compõem uma organização, como departamentos, cargos, funções e suas relações de autoridade, responsabilidade e comunicação. Ela define a maneira como o trabalho é distribuído, coordenado e controlado dentro da organização. A estrutura organizacional define como as tarefas são agrupadas, quem é responsável por cada atividade, como as decisões são tomadas e como as informações fluem entre os diferentes níveis hierárquicos. É um componente fundamental do desenho organizacional e tem impacto direto na eficiência, na comunicação e no alcance dos objetivos da organização.

Segundo Vasconcellos (1989) a estrutura de uma organização pode ser definida como resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos organizacionais.

Para Myers (1996), a performance da organização é o resultado da interação da estratégia, contexto organizacional e comportamento individual. Com o risco da supersimplificação, isto significa que gerentes precisam escolher a abordagem certa para os mercados certos, criar processos para fornecer produtos e/ou serviços de qualidade para estes mercados, e motivar pessoas para agir alinhadas com os objetivos da empresa. A elaboração da estrutura organizacional leva em consideração três fatores críticos de sucesso: estratégia, organização e motivação.

Na sua essência esta abordagem presume que as ações de uma pessoa são influenciadas pela situação dela. Muitas práticas derivadas desta tradição são baseadas na crença que empresas atingem uma performance eficaz, alinhando, ou tornando consistente, diversos componentes organizacionais. Intervenções na estrutura organizacional tratam de modificar elementos da estrutura de uma organização, incluindo a divisão do trabalho, a alocação dos poderes de decisão, escolhas dos mecanismos de coordenação, delineamento das fronteiras da organização e redes de relacionamentos informais. A estrutura organizacional, acrescenta o autor, versa sobre facilitar que um grupo de pessoas combine, coordene e controle recursos e atividades a fim de produzir valor, tudo de maneira apropriada ao ambiente onde a empresa compete.

Galbraith (1977) argumenta que o conceito de estrutura organizacional resulta da combinação da definição de organização e do conceito de escolha estratégica. A estrutura organizacional é concebida para ser um processo de decisão para trazer coerência entre os objetivos e propósitos para os quais a organização existe, o modelo de divisão do trabalho e de coordenação entre unidades e as pessoas que farão o trabalho. Terra (2001) relata ser amplamente aceito o fato de que o modelo estritamente burocrático de organização está se tornando cada vez mais inadequado para enfrentar os desafios atuais impostos às empresas.

3.1 TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Existem diferentes tipos de estrutura organizacional; dos mais tradicionais ou clássicos a outros considerados mais inovadores e modernos. Cada um tem seus objetivos, além de vantagens e desvantagens. Essa avaliação deve ser única, ou seja, pensada para cada empresa entender o que pode favorecer a dinâmica interna e a conquista de objetivos.

A estrutura linear é a mais antiga e consiste em uma hierarquia vertical. Já a estrutura funcional é a mais comum, pois divide a empresa em departamentos, com cada profissional alocado de acordo com sua área de atuação. A estrutura matricial é a mais moderna destas estruturas, pois organiza com base tanto no departamento quanto no projeto a ser executado. A estrutura divisional é usada quando existem diferentes frentes de produção e a estrutura em rede, que surgiu de forma a viabilizar o trabalho remoto, é ideal para empresas que precisam contratar profissionais de qualquer lugar do mundo.

3.2 CONCEITO GESTÃO DE PESSOAS

3.2.1 O QUE É GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2010) afirma que as pessoas são “instrumentos” muito importantes para as corporações no que se refere ao cumprimento dos objetivos e produção dos bens e serviços da corporação.

A gestão de pessoas é a área encarregada por administrar o capital humano das empresas. E essa gestão usa técnicas de recursos humanos para juntar os objetivos dos colaboradores com as metas da empresa. E é necessário que os gestores estejam de acordo com as equipes e identifiquem quais são os perfis mais adequados para a organização para focar em ações de engajamento e desenvolvimento e motivação dos mesmos, e essas ações têm que estar alinhadas com o planejamento estratégico da organização (Gupy, 2023).

As áreas de recursos humanos (RH) e gestão de pessoas (GP) passou a ter mais foco na parte estratégico em empresas ao redor do mundo, como consequência das mudanças causadas pela globalização, o qual implicou, de acordo com Chiavenato (2014), novas perspectivas com a atuação das pessoas nas organizações. É de conhecimento que no surgimento dos primeiros departamentos de recursos humanos no início do século XX, em um contexto industrial, as pessoas eram consideradas apenas como recursos produtivos, tendo como principal objetivo o suprimento da organização com o quantitativo requerido, por meio apenas de ações tradicionais de admissões e demissões (CHIAVENATO, 2014; DESSLER, 2014).

Com o passar do tempo, as mudanças que antes aconteciam lentamente dão - se de modo mais rápido, intenso e com um volume maior na atualidade (CHIAVENATO, 2014).

3.2.2 OBJETIVO DA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é um dos processos mais importantes em uma empresa, pois são elas que fazem a organização funcionar de forma eficiente. Existem seis processos principais que fazem parte da gestão de pessoas e, por isso, devem ser levados em consideração: agregar pessoas, aplicá-las, recompensá-las, desenvolvê-las, manter e monitorar.

O primeiro processo é o de Agregar Pessoas, que inclui o recrutamento e a seleção das melhores candidaturas para preencher as necessidades da organização. Em seguida, vem o Aplicar Pessoas, que consiste no estabelecimento das tarefas que vão ser realizadas, assim como no desenho de cargos, descrição de funções, orientação dos funcionários e avaliação de desempenho. O terceiro processo é o Recompensar Pessoas, em que a empresa oferece salários e benefícios aos seus colaboradores. O quarto processo é o Desenvolver Pessoas, a fim de melhorar suas habilidades e competências. Por último, manter e Monitorar Pessoas é realizado para garantir um ambiente saudável e estimular os colaboradores a continuarem trabalhando na organização, além de acompanhar seus desempenhos e resultados. Assim, a gestão de pessoas bem-feita é fundamental para que a empresa obtenha êxito. (GUPY, 2021)

3.2.3 PRINCIPAIS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS COM A GERAÇÃO Z

Uma pesquisa realizada na Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), realizada por alunos da faculdade em 2021, foi feito um estudo quantitativo junto com as empresas de Maringá, para saber os desafios que a gestão de pessoas com a geração Z.

Foram entrevistadas cerca de 21 empresas, por meio de questionários *on-line*, e essas empresas foram variadas tanto no tamanho quanto no setor. Na primeira parte do questionário eles perguntam se essas empresas possuem processo seletivo, todas têm. Se, eles têm treinamento e desenvolvimento, quase todos possuem, exceto três empresas, eles então perguntam se eles têm avaliação de desempenho, sete empresas não possuem. Agora na segunda parte do questionário apenas 12 empresas responderam, e nesse questionário eles perguntam, sobre as dificuldades em liderar a geração Z, e apenas três empresas, não tem problema com a liderança da geração Z. Já as outras empresas têm esses problemas, eles respondem que a geração Z são: rebeldes e com opiniões fortes, não tem comprometimento com empresa, não tem dedicação e nem interesse, falta de empatia e sem comprometimento. E por último eles perguntam se essas empresas têm ações para se adequar a geração Z e apenas duas empresas possuem.

Podemos reparar que a certas dificuldades em contratar os indivíduos da geração Z, porém as empresas não têm ações que incluam ou que se adaptem a geração Z.

3.3 RECRUTAMENTO

3.3.1 O QUE É RECRUTAMENTO

O conceito de recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que têm a função de atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar determinadas funções dentro de uma empresa. Recrutar significa reunir, convocar ou alistar pessoas para um determinado fim.

É o ato de arrebatar ou reunir elementos para uma comunidade, grupo social, partido ou movimento. A área de recrutamento de uma empresa faz exatamente isso: reúne, convoca, alista pessoas para um determinado cargo ou função a ser desenvolvida na organização. (CAXITO, 2008, p.17, apud, SANTOS, 2015, p. 7)

O autor afirma que o ato de recrutar é uma ação realizada por uma empresa e é necessário reunir, convocar e alistar pessoas para desempenhar uma determinada tarefa dentro da organização. O "Mercado de Trabalho" ao qual o autor se refere é composto por vagas específicas oferecidas por várias organizações em um determinado local, ou seja, o mercado de trabalho representa o total de vagas disponíveis. Por outro lado, o "Mercado de Recursos Humanos" é composto por especialistas disponíveis no mercado de trabalho que desejam iniciar sua carreira profissional em algum cargo. Portanto, o mercado de recursos humanos refere-se aos profissionais disponíveis no mercado.

É importante destacar que um comércio depende do outro para que se complete o ciclo de recrutamento, ou seja, um está interligado ao outro. Para que as vagas possam ser preenchidas, é necessário contar com especialistas, mesmo que em algum setor específico haja especialistas sobrecarregados ou que haja vagas disponíveis. Somente após esse processo é que o ciclo de recrutamento estará completo.

3.3.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO

3.3.2.1 RECRUTAMENTO INTERNO

O recrutamento interno é um processo seletivo entre os profissionais já existentes dentro da organização para preencher vagas disponíveis. É uma forma de promover e desenvolver os

colaboradores, oferecendo-lhes oportunidades de crescimento e progressão na carreira dentro da empresa. Em vez de atrair candidatos externos, o RH busca identificar talentos internos que possam se encaixar nas novas posições e oferece a eles a oportunidade de mudar de função e evoluir dentro da organização. O recrutamento interno contribui para reter talentos, motivar os funcionários e aproveitar o conhecimento e experiência já existentes dentro da empresa.

Com este tipo de recrutamento o gestor obtém informações mais precisas, a possibilidade de preparação para a promoção e melhoria o moral e das relações internas. (BOAS; ANDRADE, 2009, p. 38, apud, SANTOS, 2015, p. 7) No recrutamento interno, os candidatos considerados são aqueles que já fazem parte da empresa e pertencem a uma equipe existente. É importante estar atento a possíveis problemas, como a competitividade entre os colaboradores que desejam ser promovidos para uma vaga disponível.

Ao realizar o recrutamento interno e a promoção de funcionários, é importante estabelecer requisitos mínimos de escolaridade. Dessa forma, os candidatos terão a capacidade de realizar as novas tarefas. Além disso, é importante levar em consideração o tempo de serviço e a experiência dos funcionários na empresa. Aqueles que possuem mais anos de experiência podem ser considerados como opções preferencialmente. Outro ponto importante é realizar testes e avaliações específicas para a vaga disponível, visando garantir que os candidatos possuam as habilidades e competências necessárias para desempenhar as novas responsabilidades.

3.3.2.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

O recrutamento externo é um processo seletivo aberto a profissionais sem vínculo prévio com a empresa. Visa atrair uma ampla gama de candidatos qualificados por meio de anúncios em diversos meios, como jornais, sites de emprego e redes sociais, entre outros. O objetivo é selecionar o profissional mais adequado para preencher a vaga, trazendo novas habilidades e perspectivas para a empresa.

Segundo Chiavenato (2004) apud (SANTOS, 2015, p. 11) nesse processo apenas uma pequena parcela dos candidatos que entram em contato com a oferta de uma vaga concorrerá efetivamente no Processo Seletivo. Ele chama esse fenômeno de Pirâmide Seletiva do Recrutamento.

O recrutamento externo é importante, abrangente e pode ser mais complexo e caro do que o recrutamento interno. Nem todas as vagas são preenchidas internamente devido à falta de promoção ou capacitação dos funcionários. É crucial que os candidatos tenham as habilidades adequadas, evitando erros graves. Encontrar um equilíbrio no número de candidatos é essencial para uma seleção eficiente, evitando poucos candidatos prejudiciais ou um excesso custoso.

3.3.2.3 RECRUTAMENTO MISTO

O recrutamento misto combina elementos do recrutamento interno e externo. Busca-se candidatos dentro e fora da empresa, aproveitando o potencial dos funcionários internos e trazendo novas perspectivas do mercado externo. Essa abordagem permite aproveitar a experiência interna e atrair talentos externos com habilidades específicas. O recrutamento misto equilibra o desenvolvimento interno e a diversidade externa, proporcionando uma ampla gama de candidatos para seleção. É uma estratégia flexível que combina o melhor dos dois tipos de recrutamento.

Segundo Pontelo e Cruz (2010) apud (SANTOS, 2015, p. 10) o recrutamento misto ocorre quando a empresa opta por desenvolver ao mesmo tempo o recrutamento interno e o externo para preencher uma determinada vaga.

O recrutamento misto é menos comum nas organizações, comparado ao recrutamento interno ou externo separadamente. Optar por um único método de recrutamento, interno ou externo, pode ser mais simples e econômico. Isso torna o processo de recrutamento mais transparente tanto para os candidatos quanto para a empresa. Embora o recrutamento misto aproveite talentos internos e traga novas perspectivas externas, pode ser mais prático e eficiente escolher um método único, de acordo com as necessidades e recursos da organização.

3.4 SELEÇÃO

3.4.1 O QUE É SELEÇÃO

A seleção é a etapa do processo de recrutamento em que ocorre a escolha dos profissionais mais adequados para preencher as vagas em aberto. É o momento em que são avaliados os candidatos de acordo com critérios e objetivos bem definidos, visando selecionar aqueles que atendam às necessidades e requisitos da empresa.

De acordo com o dicionário Aurélio, seleção é o ato de escolher ou selecionar com base em critérios estabelecidos. Na seleção, são consideradas diversas informações, como habilidades, competências, experiências e qualificações dos candidatos, a fim de identificar aqueles que possuem o perfil mais adequado para ocupar a posição. A seleção busca encontrar o profissional mais qualificado para o cargo, levando em consideração as demandas e expectativas da empresa. É um processo importante, pois a escolha adequada dos colaboradores contribui para o bom funcionamento e sucesso da organização.

A seleção tem por finalidade escolher o candidato certo para o cargo certo, para que dessa forma haja otimização dos recursos empregados na organização, pois o sucesso de uma empresa está diretamente relacionado às habilidades técnicas, interpessoais e intrapessoais das pessoas que nela atuam, ou seja, de seus conhecimentos, habilidades e aptidões. (PONTELO; CRUZ, 2010 p. 61, apud, SANTOS, 2015, p. 12)

A seleção de profissionais é essencial para a imagem e a cultura da empresa. É importante escolher candidatos capacitados por meio de um processo coerente. Estratégias como análise de currículos, entrevistas e testes garantem uma seleção precisa.

A escolha deve considerar as qualificações e competências necessárias para o cargo, resultando em uma equipe competente e alinhada com os objetivos da empresa. Uma seleção bem-feita fortalece a reputação e aumenta as chances de sucesso no mercado.

3.4.2 TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Após o processo de recrutamento, é necessário escolher as estratégias de seleção mais adequadas à organização. Isso envolve selecionar métodos como análise de currículos, entrevistas, testes práticos e verificação de referências. A escolha correta das estratégias de seleção permite avaliar com precisão as habilidades e características dos candidatos em relação aos requisitos do cargo. Isso contribui para contratar profissionais qualificados e alinhados com a cultura da empresa.

As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento” (CHIAVENATO, 2005 p. 138, apud, SANTOS, 2015, p. 13). Algumas dessas características mais usadas pelas organizações estão apresentadas a seguir:

3.4.2.1 ENTREVISTA DE SELEÇÃO

Objetiva detectar dados e informações dos candidatos ao emprego dando subsídio a avaliação do processo seletivo (MARRAS, 2002, apud, SANTOS, 2015, p. 13).

Para Chiavenato (1991) apud (SANTOS, 2015, p. 13) em todo o processo seletivo, a entrevista pessoal é a técnica de seleção que mais influencia a decisão final a respeito do aproveitamento ou não de um candidato a emprego.

A entrevista de seleção é comumente conduzida ou auxiliada pelo gestor de pessoas, e em algumas organizações, pode haver a participação de um psicólogo no processo. O objetivo da entrevista é obter informações adicionais sobre os candidatos, avaliar suas competências, habilidades e adequação cultural à empresa. O gestor de pessoas ou o psicólogo utiliza técnicas de entrevista para conduzir a avaliação de forma objetiva e imparcial, garantindo a seleção dos candidatos mais adequados para a vaga.

Quanto a metodologia, uma entrevista de seleção pode ser estruturada ou não estruturada (MARRAS, 2002) apud (SANTOS, 2015, p. 13).

- 1) **Entrevista estruturada:** Esse método se baseia em um padrão, seguindo um roteiro pré-determinado onde o recrutador faz perguntas iguais para todos os candidatos. Esse método utiliza o mesmo sistema de forma padronizada para todos os candidatos (SPECTOR, 2002) apud (SANTOS, 2015, p. 14);
- 2) **Entrevista não-estruturada:** Diferente da entrevista estruturada não segue um padrão pré-determinado. É vista como uma conversa entre o entrevistador e o entrevistado e através dessa interação abrir-se-á um leque para o assunto que será abordado (SPECTOR, 2002) apud (SANTOS, 2015, p. 15).

Na entrevista de seleção não estruturada, não há um roteiro predefinido e o recrutador faz perguntas de forma espontânea ao longo da entrevista. Esse método permite uma abordagem flexível, adaptando as perguntas de acordo com as respostas e o desenvolvimento da entrevista. No entanto, a falta de um roteiro pode tornar o processo menos padronizado e mais subjetivo, exigindo habilidades do recrutador para avaliar os candidatos de forma consistente.

4 ESTUDO DAS GERAÇÕES

4.1 DIFERENÇAS ENTRE AS GERAÇÕES

Para entender melhor quais são as suas características é importante conhecer o que elas têm em cada sua individualidade e qual o seu impacto no ambiente social e organizacional. Dessa forma, o estudo das gerações pode ser conceituado por indivíduos que nasceram em uma mesma época, vivenciando um mesmo contexto histórico, o qual determina atitudes e comportamentos, impactando, conseqüentemente, na evolução da sociedade (KULLOCK, 2010; OBREGON et al. 2016).

4.2 GERAÇÃO BABY BOOMERS

Nascidos entre 1940 e 1965, membros deste grupo são conhecidos por “vestirem a camisa da empresa”, visto que, são indivíduos voltados ao trabalho, o qual é a sua prioridade (SANTOS, 2014). Os babies boomers também influenciaram a televisão ajudando na adaptação para as necessidades das pessoas.

E mesmo depois de muito tempo, esse foi um dos meios mais utilizado pela população para ter acesso a algum tipo de informação. Atualmente, essa geração está entrando/entrou na terceira idade. E fazem parte de um grupo forte quando se trata de consumo e alto poder aquisitivo.

E um dos aspectos que os definem são os hábitos de consumo exigentes. Assim, os babies boomers, são a geração mais privilegiada, pois acompanharam o desenvolvimento da era industrial, presenciaram o surgimento de mais duas, e continuam presentes atualmente, participando do desenvolvimento econômico mundial (DALAPRIA et al, 2015; VERGARA 2013; SANTOS).

4.3 GERAÇÃO X

Nascidos entre 1965 e 1980, é uma das gerações que ama mudanças e odeia o cotidiano. Com o intuito voltado para novos caminhos e novas metas. O financeiro para eles não era uma grande preferência. É um grupo individualista, sendo citado como o menos confiável, e que se

preocupa, principalmente, com seus interesses pessoais (DALAPRIA et al. 2015; MATTEWMAN, 2012).

Essa geração chegou à juventude com desejos e sonhos e muitos deles compreenderam que seria apenas sonhos, pois, a oportunidade é abundante e o gasto é alto. Como coloca Vergara (2013), buscam trabalhar em espaços que ofereçam autonomia para o desenvolvimento de suas atividades, dado que, visam se destacar, em vista de serem promovidos.

4.4 GERAÇÃO Y

Nascidos entre 1980 e 1995, a juventude desta ascendência tem seu costume de ser dinâmico, sendo comum conseguir o que tanto almejam, não sossegam com o pouco e com deveres auxiliares. Como coloca Vergara (2013), buscam trabalhar em espaços que ofereçam autonomia para o desenvolvimento de suas atividades, dado que, visam se destacar, em vista de serem promovidos.

Formado por pessoas que têm a habilidade de criar e amam ser estimulados. Necessitam se sentir atraídos na organização e não duvidam em buscar uma saída sem perceber que o trabalho não foi reconhecido, portanto optam por arranjar novo caminho em áreas diferentes e instituições diversas, do que colaborar a anos em uma única organização. Para Comazzetto, (2016), tal grupo é criativo e inovador, com a inteligência atrelada ao coletivo, produzindo soluções inéditas por meio de tal união.

4.5 GERAÇÃO Z

A Geração Z é conhecida por vários nomes, como “Homo Zappiens”, “Zappers”, “Geração Digital”, “Nativos digitais”, “Geração Internet”, “Geração Next”, “Geração Conectada”, “Geração Online” e “Geração Ponto.com” (FILHO E LEMOS 2008; TAPSCOTT, 2010; PALFREY; GASSER, 2011; COLET E MOZZATO, 2019).

Ela é composta por pessoas nascidas entre o final dos anos 90 até meados de 2010, embora classificadas pelo ano de nascimento, não há consenso para o intervalo de datas em relação a cada geração na atualidade (CERBASI E BARBOSA, 2009; REIS E TOMÁEL, 2017). Por ter sido uma geração nascida e criada com as tecnologias, os tornou mais capacitados ao uso de ferramentas digitais, sendo isso algo natural para eles. (REIS E TOMÁEL, 2017).

De acordo com diversos estudos (PRENSKY, 2001; CJEN, sd; YAN, 2016; GUERIN et al. 2018), é característico da Geração Z realizar tarefas múltiplas simultaneamente, como enviar mensagens instantâneas, verificar e-mails, criar gráficos e vivenciar as redes sociais. Em relação aos valores, essa geração é conhecida por se preocupar com questões sociais e ambientais, proteger a inclusão e a diversidade, e buscar impactar positivamente o mundo em que vive. Além disso, muitos jovens da Geração Z possuem uma mentalidade empreendedora e valorizam a flexibilidade e a autonomia no trabalho. Algumas outras características marcantes que os diferenciam das gerações anteriores. Entre elas estão a valorização da diversidade e inclusão, empreendedorismo e criatividade, preocupação com o meio ambiente e sustentabilidade, preferência por autenticidade e uma mentalidade pragmática. Estes jovens são mais conscientes das questões sociais, buscam criar seus próprios caminhos, adotam práticas sustentáveis, se conectam com marcas e empresas genuínas e são orientados para a segurança financeira.

Vale ressaltar que eles cresceram em meio à recessão global e estão destinados a enfrentar uma turbulência econômica e social em sua vida adulta (MCCRINDLE, 2011). É importante lembrar que essas características são gerais e podem variar de indivíduo para indivíduo. Além disso, a Geração Z está em constante evolução, e suas características podem mudar à medida que amadurecem e enfrentam novas experiências.

4.5.1 Geração Z no Mercado de Trabalho

O mercado de trabalho é um ambiente onde empregadores e trabalhadores interagem para realizar trocas de trabalho por remuneração. (DEDDECA, 2005; SILVA, 2014). Cujo funcionamento é influenciado por fatores como oferta e demanda por mão de obra, habilidades e qualificações dos trabalhadores, políticas governamentais, tecnologia e mudanças na economia global. É fundamental que os trabalhadores compreendam as tendências atuais. (DESCOMPLICA, 2021; CAVAZZOTE et al. 2012).

Em meio a transformações nas carreiras e relações produtivas na atualidade, (BALASSIANO e COSTA, 2006; DUTRA, 2010 apud CAVAZZOTE et al. 2012) é evidente o aumento do dinamismo, rapidez nas ações e decisões, bem como a crescente complexidade dos problemas enfrentados pelas empresas. Isso resulta em uma demanda maior por habilidades e competências que eram menos valorizadas no passado, o que tem um impacto significativo no perfil do futuro profissional (MAURER, 2013; OBREGON et al. 2016). Dentre as principais

habilidades, estão: Habilidades tecnológicas; habilidades em comunicação; Adaptabilidade; Aprendizado contínuo; Pensamento crítico; Visão de negócio; Visão de estratégia; Inteligência emocional. (RODRIGUES, s.d; STAHL, 2020; HALF; 2023)

A geração Z tem se destacado por seu interesse em tecnologia e habilidades digitais, o que pode ser uma vantagem no mercado de trabalho atualmente, onde a transformação digital tem sido acelerada amplamente em diversas indústrias. O mundo digital possibilita aos integrantes da Geração Z o acesso a um vasto universo de informações e oportuniza o esclarecimento sobre assuntos diversos. (FERNANDEZ DEL CASTRO, 2010; REIS E TOMÁEL, 2017)

Para se destacar ainda mais no mercado de trabalho, é importante que os jovens da geração Z invistam em sua educação e desenvolvam habilidades que sejam relevantes para as necessidades do mercado. Além disso, é importante estar aberto a oportunidades de aprendizado e crescimento, e estar disposto a buscar alternativas criativas para alcançar seus objetivos profissionais.

No entanto, os jovens da geração Z também enfrentam desafios únicos, como a necessidade de se adaptar a um mercado de trabalho em constante mudança, lidar com a falta de experiência profissional e competir por empregos com candidatos mais experientes.

Jovens negros e mulheres enfrentam desafios adicionais na inserção no mercado de trabalho, devido a fatores como preconceito, discriminação e desigualdade de oportunidades. Esses grupos tendem a enfrentar maior dificuldade em conseguir empregos bem remunerados e em posições de liderança, além de terem menos acesso a oportunidades de educação e treinamento (ABRAMO, 2006).

5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nos dados obtidos da pesquisa, podemos analisar diversas informações relevantes relacionadas à Geração Z e ao mercado de trabalho. A pesquisa envolveu indivíduos com idades entre 14 e 25 anos, com diferentes níveis de escolaridade e situações de emprego. Vamos explorar as principais descobertas e relacioná-las com os objetivos e hipóteses do estudo em questão.

Podemos observar que a maioria das pessoas que responderam têm entre 14 e 17 anos e estão cursando o ensino médio integrado com curso técnico. Além disso, a maioria delas ainda não está trabalhando (83%).

1) Como a pandemia de Covid-19 afetou os seus planos e expectativas em relação ao mercado de trabalho?

| | |
|--|-------------|
| a) Atrasou a minha entrada no mercado de trabalho | 20 % |
| b) Foi um fator que influenciou na escolha da minha área de atuação | 24 % |
| c) Me forçou a ser mais flexível e adaptável às mudanças | 51 % |
| d) Não responderam | 5 % |

A pandemia de Covid-19 teve um impacto significativo no mercado de trabalho em todo o mundo. É interessante observar que de acordo com a pesquisa realizada, a maioria dos entrevistados (51%) afirmou que a pandemia os forçou a ser mais flexíveis e adaptáveis às mudanças. Esta resposta mostra que os entrevistados se sentiram obrigados a buscar novas oportunidades em áreas que pudessem lhes permitir lidar com as mudanças do mercado, seja essas mudanças relacionadas a área de atuação, ao local de trabalho ou aos tipos de habilidades necessárias para se desenvolver nesse mercado.

2) Quais são seus medos em relação ao mercado de trabalho?

| | |
|---|-------------|
| a) Não conseguir encontrar um emprego | 61 % |
| b) Ser demitido | 7 % |
| c) Não conseguir conciliar vida profissional e pessoal | 32 % |

O principal medo mencionado pelos participantes foi a dificuldade em encontrar um emprego (61%). Isso indica que a geração Z pode estar preocupada com a competitividade do mercado de trabalho e a geração de oportunidades. Além disso, (32%) dos participantes expressaram preocupação em conciliar vida profissional e pessoal, destacando a importância de equilibrar as demandas do trabalho com a qualidade de vida.

3) Quais são as qualidades que você acha mais importante para se destacar no mercado de trabalho?

| | |
|---|-------------|
| a) Criatividade e inovação | 12 % |
| b) Trabalho em equipe e colaboração | 11 % |
| c) Comunicação eficaz e inteligência emocional | 9 % |
| d) Resiliência e adaptabilidade | 10 % |
| e) Todas as opções anteriores | 58 % |

Os participantes foram questionados sobre as qualidades que consideram mais importantes para se destacar e ter sucesso no mercado de trabalho. A opção mais escolhida foi "Todas as opções são igualmente importantes" (58%), indicando que a geração Z valoriza uma combinação de criatividade, trabalho em equipe, comunicação eficaz, inteligência emocional, resiliência e adaptabilidade. Essas características refletem a necessidade de habilidades multifacetadas e a capacidade de lidar com os desafios e mudanças do ambiente de trabalho atual. Isso também pode indicar uma preferência por empregadores que defendem políticas de trabalho

flexíveis, como horários flexíveis ou trabalho remoto, como forma de promover um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal.

4) Você se sente preparado para entrar no mercado de trabalho? Ou caso já esteja trabalhando, se sente seguro nessa organização?

| | |
|---|-------------|
| a) Sim, estou confiante nas minhas habilidades | 21 % |
| b) Mais ou menos, ainda tenho algumas inseguranças | 53 % |
| c) Acho que preciso me aprimorar mais | 26 % |

Quando questionados sobre seu sentimento de preparação para entrar ou estar no mercado de trabalho, a maioria dos participantes respondeu de forma neutra ou com algumas inseguranças (53%). Isso sugere que muitos indivíduos da geração Z podem estar familiarizados com suas habilidades e conhecimentos, mas também reconhecem que há espaço para melhorias e desenvolvimento. Além disso, (26%) dos participantes afirmaram que não estão preparados e acham que precisam se aprimorar mais. Essas respostas apontam para a importância do apoio e do desenvolvimento contínuo no início da carreira profissional.

5) Quais são as áreas profissionais que mais chamam a sua atenção?

| | |
|---------------------------|-------------|
| a) Tecnologia | 53 % |
| b) Educação | 4 % |
| c) Negócios | 14 % |
| d) Saúde | 23 % |
| e) Não responderam | 6 % |

No que diz respeito às áreas profissionais que mais chamam a atenção dos participantes, a opção "Tecnologia" foi selecionada pela maioria (53%). Isso pode estar relacionado ao fato de

que a tecnologia é uma área em crescimento aqui oferece muitas oportunidades de emprego. Era esperado que a área de tecnologia fosse a mais atrativa para os integrantes da Geração Z.

6) O que você espera de um emprego atualmente?

| | |
|--|-------------|
| a) Remuneração justa | 11 % |
| b) Ambiente de trabalho agradável | 13 % |
| c) Possibilidade de crescimento profissional | 21 % |
| d) Benefícios adicionais, como plano de saúde VR (Vale Refeição), VT (Vale Transporte), VA (Vale Alimentação) | 2 % |
| e) Todas as opções anteriores | 53 % |

Quando perguntados sobre o que esperam de um emprego atualmente, a opção mais escolhida foi "Todas são igualmente esperadas" (53%), seguida de perto pela possibilidade de crescimento profissional (21%). Esses resultados sugerem que os participantes têm expectativas altas em relação a um emprego, incluindo remuneração justa, ambiente de trabalho agradável e oportunidades de crescimento.

7) O que você considera como a sua maior dificuldade ao procurar emprego?

| | |
|--------------------------------------|-------------|
| a) Falta de experiência | 42 % |
| b) Falta de contatos | 17 % |
| c) Falta de qualificação | 8 % |
| d) Eu não procuro por emprego | 32 % |
| e) Todas as opções anteriores | 53 % |

Quanto à maior dificuldade ao procurar emprego, a falta de experiência foi apontada como a principal dificuldade (42%). Isso indica que a falta de experiência é um obstáculo comum enfrentado pelos candidatos ao ingressar no mercado de trabalho.

8) Já ficou sem receber retorno após uma entrevista de emprego?

| | |
|---|-------------|
| a) Sim | 22 % |
| b) Não | 13 % |
| c) Nunca fui chamado para uma entrevista | 65 % |

Quando questionados sobre a recepção após uma entrevista de emprego, uma porcentagem significativa (65%) respondeu que nunca foi chamada para uma entrevista. Isso sugere que muitos participantes podem estar enfrentando desafios na fase inicial do processo seletivo.

9) O que você acha dos processos seletivos tradicionais, como entrevistas presenciais e testes escritos?

| | |
|---|-------------|
| a) Acho que são essenciais para avaliar a competência dos candidatos | 25 % |
| b) Acho que existem outras formas mais eficazes de avaliação | 42 % |
| c) Não tenho opinião formada sobre isso | 23 % |

A opinião dos participantes em relação aos processos seletivos tradicionais foi dividida, com 42% afirmando que existem outras formas mais eficazes de avaliação e 33% considerando-os essenciais. Esses resultados destacam a diversidade de opiniões e perspectivas em relação aos métodos de seleção.

10) Como você lida com a possibilidade de enfrentar empregos temporários ou trabalhos que não estão diretamente relacionados à sua formação?

| | |
|--|-------------|
| a) Aceito como parte do processo de desenvolvimento profissional | 55 % |
| b) Acho desmotivante e tento evitar a todo custo | 9 % |
| c) Depende da situação e do tipo de trabalho que estiver disponível | 36 % |

Quanto à possibilidade de enfrentar empregos temporários ou trabalhos não relacionados à formação, a maioria dos participantes (55%) afirmou aceitá-los como parte do processo de desenvolvimento profissional. Essa resposta sugere uma postura flexível e aberta em relação às oportunidades de emprego. A Geração Z está disposta a adquirir experiências diversas para desenvolver suas habilidades e ampliar suas perspectivas de carreira.

11) Você acha importante ter uma rede de contatos e conexões profissionais? (Ex: LinkedIn)

| | |
|--|-------------|
| a) Sim, é fundamental para o sucesso | 59 % |
| b) Mais ou menos, pode ajudar em alguns casos | 36 % |
| c) Não, não faz diferença para mim | 5 % |

A importância de ter uma rede de contatos e conexões profissionais, como o LinkedIn, foi considerada fundamental por 59% dos participantes. Esses resultados apontam que os participantes reconhecem o valor das redes de contatos para o sucesso profissional.

12) Quais são as suas expectativas em relação ao seu eu futuro profissional?

| | |
|---|-------------|
| a) Quero trabalhar em uma grande empresa | 33 % |
| b) Quero empreender | 16 % |
| c) Quero trabalhar em algo que esteja alinhado aos meus valores pessoais | 51 % |
| d) Outros | 2 % |

Em relação às expectativas em relação ao futuro profissional, a opção mais selecionada foi "Quero trabalhar em algo que esteja alinhado aos meus valores pessoais" (51%). Isso indica que muitos participantes valorizam a satisfação pessoal e a busca por um propósito no trabalho. Esses resultados apontam que os participantes desejam encontrar um trabalho significativo e que esteja em harmonia com seus valores.

13) Como você se vê daqui a cinco anos em termos de carreira?

| | |
|---|-------------|
| a) Em um emprego estável e bem remunerados | 25 % |
| b) Em uma posição de liderança na minha área de atuação | 11 % |
| c) Empreendendo o meu próprio negócio | 14 % |
| d) Ainda incerto, estou aberto a diferentes possibilidades | 18 % |

Finalmente, ao perguntar como os participantes se veem em cinco anos em termos de carreira, a opção mais escolhida foi "Em um emprego estável e bem remunerado" (57%). Isso sugere que a segurança financeira e a estabilidade são importantes para a maioria dos participantes. Esses resultados apontam que a estabilidade financeira é um objetivo comum entre os participantes.

Em resumo, a pesquisa revelou informações valiosas sobre as percepções, expectativas e desafios dos indivíduos da Geração Z em relação ao mercado de trabalho e aos métodos de recrutamento e seleção feitos pelas empresas.

CONCLUSÃO

Conclui-se que o grupo da geração Z é um grupo que nasceu com a tecnologia em seu dia a dia e pensam diferente das outras gerações. E essa geração tem grandes desafios e oportunidades no mercado de trabalho.

O mercado de trabalho hoje em dia sempre está em transformação digital pois tem sido acelerada amplamente em diversas indústrias. No entanto, os jovens da geração Z também enfrentam desafios únicos, como a necessidade de se adaptar a um mercado de trabalho em constante mudança, lidar com a falta de experiência profissional e competir por empregos com candidatos mais experientes.

Baseado numa pesquisa feita através de questionários impressos e pelo *Google Forms*, analisamos que a grande maioria da geração Z não está dentro do mercado de trabalho, tanto por insegurança e falta de experiência e a grande maioria quer ter uma flexibilidade na sua rotina e isso é algo que muitas das empresas não oferecem atualmente.

E para se destacar no mercado de trabalho, é importante que os jovens da geração Z invistam em sua educação e desenvolvam habilidades que sejam relevantes para as necessidades do mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAM, Laís. Desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro. *Ciência e cultura*, v. 58, n. 4, p. 40-41, 2006.

ARMBRUST, Gabrielle. "Recursos Humanos: entenda o que é o RH, o que ele faz e como ter uma equipe de sucesso". Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/recursos-humanos>. Acesso em 10 de março de 2023.

BRENTEGANI; SILVA; MUNHOZ. Rafaela; Samuel; Gláucia. Geração Z e as práticas de gestão de pessoas: um estudo qualitativo junto às empresas de Maringá (PR). 2021

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; LEMOS, Ana Heloisa da Costa; VIANA, Mila Desouzart de Aquino. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? *Cadernos Ebape. br*, v. 10, p. 162-180, 2012.

DEDECCA, Cláudio Salvadori. Notas sobre a evolução do mercado de trabalho no Brasil. *Brazilian Journal of Political Economy*, v. 25, p. 113-130, 2005.

DO NASCIMENTO, Natália Marinho et al. O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 6, p. 16-28, 2016.

Estrutura Organizacional: Quais São os Tipos e Qual Usar? Disponível em: <https://tangerino.com.br/blog/estruturaorganizacional/#:~:text=estrutura%20organizacional%20personalizada%3F,O%20que%20%C3%A9%20estrutura%20organizacional%3F,entre%20l%C3%ADderes%20e%20seus%20liderados>. Acesso em 05 de abril de 2023.

FACCO, Ana Luíza Rossato et al. Geração Z: compreendendo as aspirações de carreira de estudantes de escolas públicas e privadas. *Revista de Administração*, v. 14, n. 26, p. 84-108, 2016.

GONÇALVES, Cíntia. "Geração Z no mercado de trabalho"; *Gente Globo*. Disponível em: <https://gente.globo.com/geracao-z/>. Acesso em 1 de novembro de 2022

GERAÇÃO Z: QUAIS AS NOVAS PRIORIDADES DESSES COLABORADORES. Disponível em: <https://www.abrbrasil.org.br/cms/geracao-z-quais-as-novas-prioridades-desses-colaboradores/>. Acesso em 05 de abril de 2023.

HALF, Robert. "14 habilidades mais valorizadas no mercado de trabalho". Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/carreira/14-habilidades-mais-valorizadas-no-mercado-de-trabalho-rc>. Acesso em 4 de março de 2023.

KELM, Maiquel Silva et al. O PERFIL E PERSPECTIVAS DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO NA CIDADE DE IJUÍ/RS. *Salão do Conhecimento*, 2018.

OBREGON; FACCO; RODRIGUES; MARCONATTO; LOPES. Sandra; Ana; Glauco; Diego; Luis. Geração Z: Compreendendo as aspirações de carreira de estudantes de escolas públicas e privadas

PORFÍRIO, Francisco. "Geração Z"; Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/geracao-z.htm>. Acesso em 24 de outubro de 2022.

PontoTel 2022. "Geração Z no mercado de trabalho"; PontoTel. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/geracao-z/>. Acesso em 26 de outubro de 2022

POR QUE A GERAÇÃO Z NÃO FICA NA MINHA EMPRESA? Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/geracao-z-nao-fica-na-minha-empresa/>. Acesso em 15 de março de 2023.

REIS, Elismar Vicente; TOMAÉL, Maria Inês. A geração Z e as plataformas tecnológicas. 2016.

ROCHA, Sonia. A inserção dos jovens no mercado de trabalho. Caderno CRH, v. 21, p. 533-550, 2008.

SANTOS; CONSTANTE; FERREIRA. João; Marta; Priscilla. Recrutamento e seleção: processo essencial para a escolha de um bom profissional. 2015

SANTOS; FABRICIO. Édina; Adriane. Compreendendo as aspirações de carreira: um estudo sobre a escolha, o sucesso e a empresa ideal para jovens da geração z. 2019.

SILVA; FONSECA. Clóvis; Valéria. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. 2010

STAHL, Ashley. "Saiba qual é a habilidade mais procurada pelos recrutadores de talentos". Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2020/07/saiba-qual-e-a-habilidade-mais-procurada-pelos-recrutadores-de-talentos/>. Acesso em 25 de fevereiro de 2023

VASCONCELLOS; PERROTTI. Eduardo; Eduardo. Estrutura organizacional e gestão do conhecimento. 2005

WELLER, Wivian. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. Sociedade e Estado, v. 25, p. 205-224, 2010.