

Centro Paula Souza  
Etec Doutora Ruth Cardoso  
Técnico em Recursos Humanos

Camila Hadad Teixeira  
Isabel da Silva Aguiar  
Ludmila Gracielle Oliveira Couceiro

## **DESAFIOS DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE CANDIDATOS DA GERAÇÃO Z**

São Vicente  
2025

Camila Hadad Teixeira  
Isabel da Silva Aguiar  
Ludmila Gracielle Oliveira Couceiro

## **DESAFIOS DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE CANDIDATOS DA GERAÇÃO Z**

O projeto “Desafios do Recrutamento e Seleção de Candidatos da Geração Z” é o Trabalho de Conclusão de Curso apresentado na Escola Técnica Estadual – ETEC Dr<sup>a</sup> Ruth Cardoso, orientadora Vera Lúcia Furquim de Campos Silva, como requisito parcial para obtenção título de técnico em Recursos Humanos.

São Vicente  
2025

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus por nos guiar até aqui, aos nossos pais, por todo o apoio e incentivo, desde muito antes dessa etapa se iniciar, aos professores, Moacir Guets, por nos acompanhar de forma tão significativa durante essa trajetória, ao professor Flávio Araújo, por todos os conselhos e incentivo e a orientadora Vera Lúcia Furquim, por se dedicar a cada detalhe deste trabalho e aos colegas por trilharem essa jornada ao nosso lado com tanta perseverança.

## RESUMO

O presente TCC propõe o estudo e a realização de uma análise crítica dos processos de recrutamento e seleção de candidatos pertencentes à Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre os anos de 1996 e 2009, conforme definido pelo autor Mark McCrindle em seu livro *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations* (2010). A pesquisa tem como foco geográfico a Região Metropolitana da Baixada Santista, no estado de São Paulo, em sua maior parte na cidade de São Vicente. O objetivo é analisar técnicas de recrutamento e seleção de candidatos inapropriadas para o ambiente corporativo, como, por exemplo, ferramentas que não foram criadas para esse fim, questionários retirados de sites sem procedência ou até mesmo testes psicológicos desativados pelo Conselho Federal de Psicologia. Pretende-se também identificar os resultados negativos que a falta de adaptação desses processos, para uma maior afinidade com a geração que está atualmente se inserindo no mercado de trabalho, pode gerar tanto para candidatos, recrutadores quanto para a empresa. Por meio dessa análise, propõe-se sugerir um modelo de guia prático (8C), com o intuito de auxiliar no processo de recrutamento e seleção, guiando-o de forma mais prática e objetiva, evitando excessos, diminuindo o índice de desistências e aumentando o nível de satisfação do candidato. Espera-se que isso gere uma sensação de conectividade entre o candidato e a empresa, com uma sistemática de apresentação mútua durante a entrevista, de forma clara e ordenada. A empresa, por sua vez, poderá obter benefícios como a economia de gastos gerados por processos seletivos falhos e extensos, além da melhoria de sua visibilidade perante futuros candidatos.

**Palavras-chave:** Baixada Santista. Geração Z. Recrutamento. Recursos Humanos. Seleção de pessoal.

## **ABSTRACT**

This undergraduate thesis proposes a study and a critical analysis of the recruitment and selection processes involving candidates from Generation Z, composed of individuals born between 1996 and 2009, as defined by author Mark McCrindle in his book *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations* (2010). The research geographically focuses on the Metropolitan Region of Baixada Santista, in the state of São Paulo, with an emphasis on the city of São Vicente. The objective is to analyze recruitment and selection techniques that are inappropriate for the corporate environment—such as tools not originally designed for this purpose, questionnaires taken from unreliable websites, or even psychological tests that have been deactivated by the Federal Council of Psychology. The research also aims to identify the negative outcomes caused by the lack of adaptation in these processes to better align with the generation currently entering the job market, which can impact candidates, recruiters, and companies alike. Through this analysis, the study proposes a practical guide model (8C) to assist in the recruitment and selection process by offering a more objective and streamlined approach. This aims to avoid unnecessary steps, reduce dropout rates, and increase candidate satisfaction. It is expected that this will foster a sense of connection between the candidate and the company, promoting a mutual presentation process during the interview in a clear and organized manner. In turn, the company may benefit from reduced costs caused by flawed and lengthy recruitment processes, as well as an improvement in its reputation among future candidates.

**Keywords:** Baixada Santista. Generation Z. Recruitment. Human Resources. Personnel selection.

## **SUMÁRIO**

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO .....	7
1.2	JUSTIFICATIVA.....	7
1.3	Objetivo Geral.....	8
1.3.1	<i>Objetivos Específicos .....</i>	8
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA: GERAÇÃO Z ...</b>	<b>10</b>
3.1	Perfil Comportamental e Expectativas da Geração Z.....	10
3.2	Definição de Recrutamento e Seleção .....	10
<b>4</b>	<b>PESQUISA DE CAMPO.....</b>	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>FERRAMENTAS INADEQUADAS PARA PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....</b>	<b>17</b>
5.1	Testes desativados: PMK, Watergg e Rorschach .....	17
<b>6</b>	<b>GUIA PRÁTICO.....</b>	<b>19</b>
6.1	Apresentação da empresa.....	19
6.2	Competências analisados.....	22
6.3	Destinada ao questionário correspondente a cada um dos pontos analisados, dentro das respectivas competências listadas anteriormente. ....	24
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>27</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>28</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com a chegada da Geração Z ao mercado de trabalho, as empresas enfrentam novos desafios nos processos de recrutamento e seleção. Essa geração, formada por jovens nativos digitais, valorizam a tecnologia, flexibilidade, o propósito e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Diante desse perfil, as práticas tradicionais de atração e escolha de candidatos precisam ser atualizadas para atender às expectativas desses profissionais e garantir a contratação de talentos qualificados. Assim, entender essas mudanças é essencial para que as organizações se mantenham competitivas e consigam engajar essa nova força de trabalho.

### 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Como a utilização de ferramentas inapropriadas durante o processo seletivo de candidatos da Geração Z, podem gerar resultados insatisfatório?

### 1.2 JUSTIFICATIVA

A proposta do tema apresentado, se mostra pertinente por estar diretamente relacionada a utilização na prática, da teoria das disciplinas apresentadas durante o curso, com foco na área de Recrutamento e Seleção e por meio da necessidade de conhecimento mais aprofundado da geração em questão.

Esta pesquisa se apresenta relevante por conta das questões de formação dos futuros técnicos de Recursos Humanos, de modo que exercita sua capacidade de colocar os ensinamentos adquiridos no curso, juntamente com sua capacidade avaliativa do tema escolhido, abrindo a possibilidade de desenvolver novas soluções para a problemática do cenário atual do mercado.

Já a viabilidade é considerada possível por meio de análise e pesquisa com profissionais da área de recrutamento e seleção, juntamente com a pesquisa de campo com a geração foco do tema.

E foi identificada a possibilidade da aplicação dos resultados desse TCC, por meio do desenvolvimento do guia prático “8C”, elaborado com o propósito suprir parte das necessidades encontradas nos processos seletivos atuais.

### 1.3 Objetivo Geral

Identificar lacunas presentes nos processos de Recrutamento e Seleção de Candidatos da Geração Z, utilizando a compreensão desses desafios através do desenvolvimento estratégico dos processos seletivos.

#### 1.3.1 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Pontuar processos inadequados no âmbito corporativo dentro do cenário atual de Recrutamento e Seleção de Candidatos.
- Desenvolver um mapeamento para tornar os processos mais eficazes.
- Elaborar guia prático.

## 2 METODOLOGIA

Este trabalho utiliza uma abordagem qualitativa e exploratória, visando compreender os desafios enfrentados pelas organizações no recrutamento e seleção de candidatos da Geração Z. Para isso, foi realizada pesquisas bibliográficas, com levantamento de livros, artigos, e materiais online relacionados ao tema, a fim de embasar teoricamente a discussão.

Além disso, foi conduzido uma pesquisa de campo, por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas a profissionais de Recursos Humanos de empresas de diferentes portes e segmentos e à candidatos da Geração Z. As entrevistas tiveram como objetivo identificar práticas, dificuldades e estratégias adotadas para atrair e selecionar jovens da Geração Z e como as organizações se portam diante a essa nova geração durante os recrutamentos.

Os dados coletados foram organizados e analisados de forma descritiva, permitindo a comparação entre a literatura revisada e a prática observada, possibilitando identificar lacunas e propor sugestões de melhorias para os processos de recrutamento e seleção voltados a esse público.

### 3 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA: GERAÇÃO Z

Essa geração, composta por indivíduos nascidos entre 1996 e 2010, segundo o livro “The ABC of XZY: Understanding the global Generations” de Mark McCridle, é ambientada de forma altamente digitalizada e globalizada. Como resultado, apresentam comportamentos, expectativas e habilidades distintas das gerações anteriores, que impõe novos desafios aos profissionais de recursos humanos. Segundo Chiavenato, compreender o perfil comportamental das novas gerações é fundamental para alinhar estratégias de recrutamento aos objetivos organizacionais. A Geração Z tende a valorizar a autonomia, a flexibilidade e o alinhamento de valores com as empresas onde desejam trabalhar.

#### 3.1 Perfil Comportamental e Expectativas da Geração Z

O perfil comportamental da Geração Z é marcado pela busca por significado no trabalho, pela necessidade de feedback constante e pela preferência por ambientes colaborativos e tecnologicamente atualizados. Além disso, valorizam empresas que promovem diversidade, sustentabilidade e responsabilidade social.

Essa geração também demonstra um forte espírito empreendedor e uma tendência a buscar carreiras mais dinâmicas e flexíveis. Esperam processos de recrutamento transparentes, rápidos e que utilizem ferramentas digitais.

#### 3.2 Definição de Recrutamento e Seleção

Recrutamento é o processo de atrair candidatos com o perfil adequado às vagas disponíveis na organização, utilizando diversos meios de divulgação e abordagem. Já a seleção é a etapa seguinte, na qual se avalia e escolhe, entre os candidatos recrutados, aquele que apresenta maior compatibilidade com as exigências do cargo e a cultura da empresa (Chiavenato, 2014).

## 4 PESQUISA DE CAMPO

Pesquisa de campo elaborada por meio do Google Forms no mês de maio/2025, com foco nas informações referente ao processo de Recrutamento e Seleção na visão da Geração Z. Distribuída por grupos de redes sociais na região da baixada santista e Capital do estado de São Paulo.

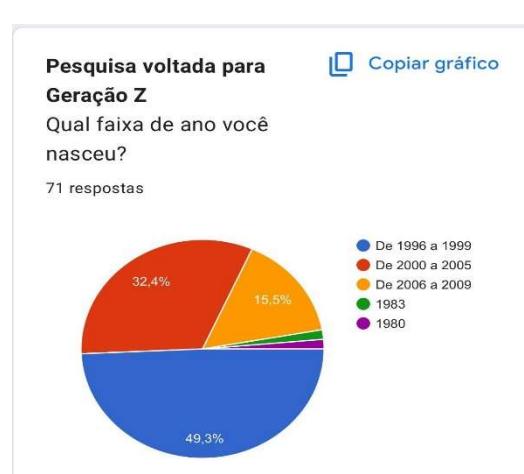
Foi obtido o total de 72 respostas no final da pesquisa.

### 1. Faixa etária:

48,6% - Entre 2006 e 2009

33,3% - Entre 2000 e 2005

15,3% - Entre 1996 e 1999



### 2. Localidade:

43,8% de demais regiões da Baixada Santista

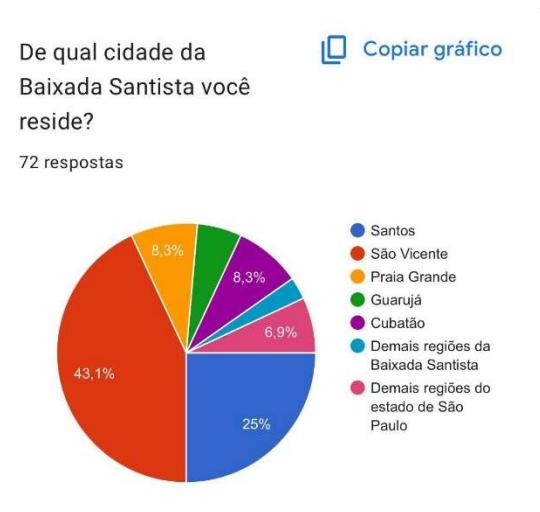
24,7% de Santos

6,8% São Vicente

8,2% Praia Grande

8,2% Guarujá

0,2% Cubatão



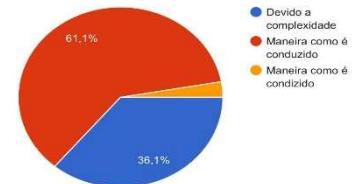
### 3. Percepção sobre os Processos Seletivos

60,3% afirmam que é devido à complexidade do próprio processo

37% devido à forma como são conduzidos

Em sua opinião, os processos seletivos representam um desafio devido à sua complexidade ou à maneira como são conduzidos por parte dos recrutadores?

72 respostas



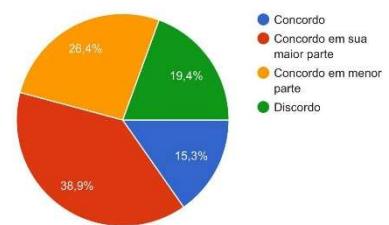
### 4. Transparência nos critérios e etapas dos processos seletivos

39,7% discordam da transparência

15,1% concordam totalmente

Em sua opinião, o processo seletivo é transparente o suficiente sobre as etapas e critérios utilizados?

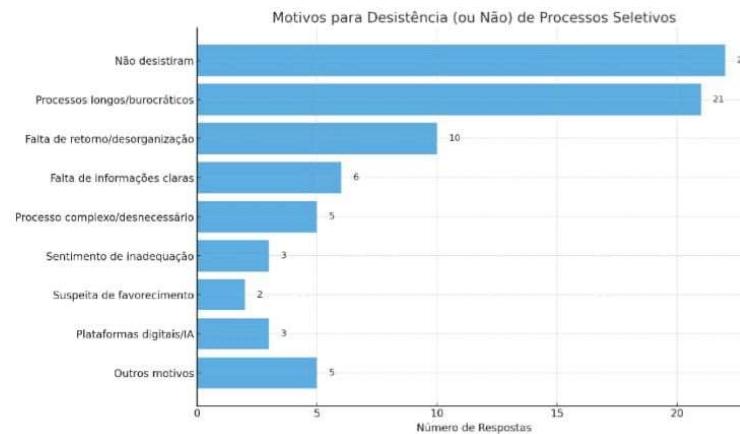
72 respostas



### 5. Desistência em processos seletivos

Vários relataram ter desistido por excesso de etapas, falta de retorno, burocracia, exigências irrealas

Comentários sugerem frustração com a falta de feedback e a falta de clareza sobre salário e responsabilidades



## 6. Feedback após processos seletivos

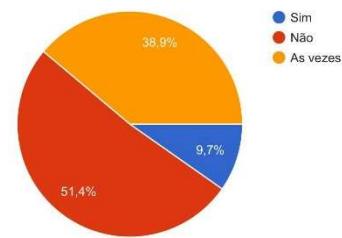
**50,7% dizem receber às vezes**

**39,7% não recebem**

Você costuma receber feedback após participar de processos seletivos?

72 respostas

[Copiar gráfico](#)



## 7. As empresas entendem os valores da Geração Z?

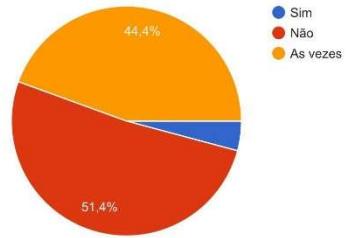
**50,7% acreditam que não**

**45,2% dizem que sim, às vezes**

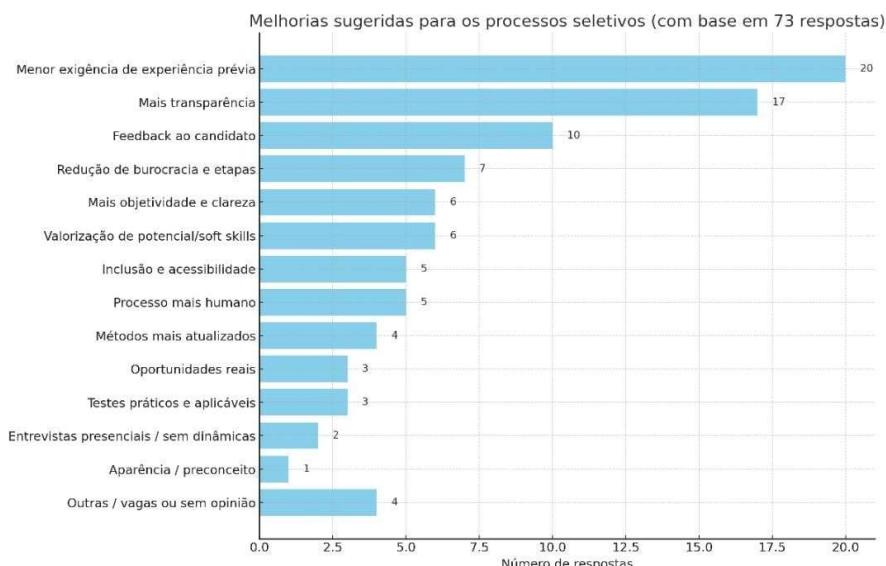
Em sua opinião, as empresas comprehendem os valores e expectativas da sua geração?

72 respostas

[Copiar gráfico](#)



## 8. Mudanças sugeridas para tornar os processos mais justos e acessíveis:



### 9. Recrutadores abertos ao diálogo?

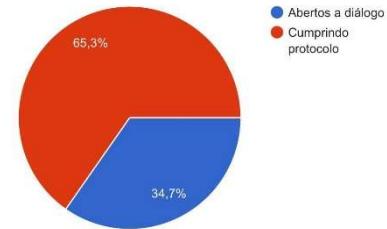
65,8% disseram que sim

34,2% sentiram que cumpriram protocolo

Em entrevistas, os recrutadores se mostraram abertos ao diálogo ou apenas “cumpriram o protocolo”?

72 respostas

[Copiar gráfico](#)



### 10. Habilidades subestimadas por serem jovens?

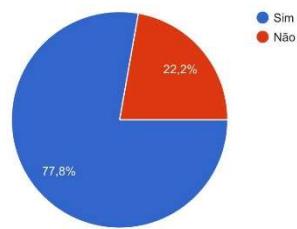
78,1% - Alegaram que sim

21,9% - Alegaram que não

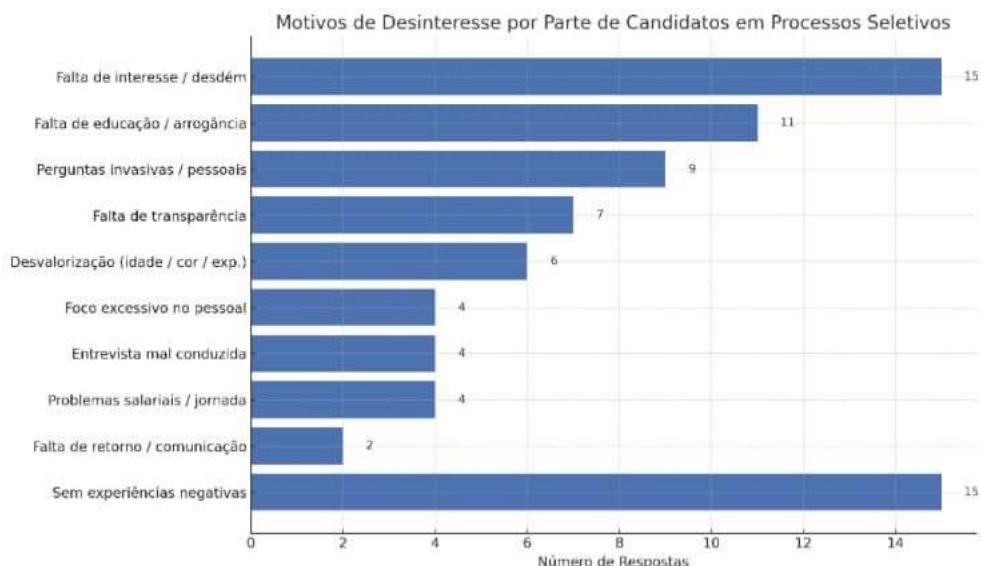
Já teve a impressão que suas habilidades ou experiências foram subestimadas por ser jovem?

72 respostas

[Copiar gráfico](#)



### 11. Atitudes dos recrutadores que desmotivaram candidatos:



## 12. Processo considerado inapropriado?

Vários disseram que sim, por:

- Local inadequado (ex: praça de alimentação)
- Perguntas invasivas e discriminatórias
- Falta de clareza sobre a vaga
- Exigência desproporcional para vagas de estágio/início de carreira

13. Questionários pareciam não profissionais?

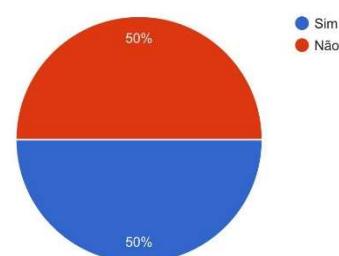
50,7% sim

49,3% não

[Copiar gráfico](#)

Você já teve a impressão que o questionário de algum processo seletivo parecia não ser profissional?

72 respostas



14. Processos seletivos condizem com a Geração Z?

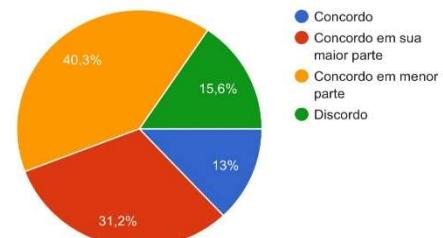
41,1% concordam em menor parte

30,1% discordam

[Copiar gráfico](#)

Você tem a impressão que os processos de recrutamento e seleção atuais tem questões condizentes com as características da sua geração?

77 respostas



Análise dos dados e resultados das perguntas abertas da pesquisa de campo:

A pesquisa revela uma forte insatisfação da Geração Z com os atuais processos seletivos. Os principais pontos de crítica incluem:

- Excesso de burocracia
- Falta de feedback
- Falta de empatia e preparo dos recrutadores
- Processos extensos, desatualizados e pouco transparentes

Por outro lado, há uma demanda clara por processos:

- Mais humanizados
- Objetivos
- Com valorização do potencial jovem
- Que compreendam o contexto e os desafios dessa geração

Esse relatório aponta a urgência de reformular estratégias de recrutamento voltadas aos jovens, tornando-as mais justas, acessíveis e conectadas à realidade da Geração Z.

## 5 FERRAMENTAS INADEQUADAS PARA PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

### 5.1 Testes desativados: PMK, Watergg e Rorschach

O Psicodiagnóstico Miocinético, conhecido pela sigla PMK, é um teste psicológico criado pelo médico e psicólogo Emilio Mira y López. O teste consiste na avaliação de traços e desenhos feitos com lápis para a avaliação da personalidade. O uso profissional desse teste por psicólogos foi suspenso pelo Conselho Federal de Psicologia do Brasil a partir do dia 16 de maio de 2012.

Inicialmente os métodos eram centrados na análise dos movimentos faciais, mas com o decorrer do tempo, sofreu alterações para medir outras expressões mais distantes do controle consciente.

Em 2012, o Conselho Federal de Psicologia (CFP) emitiu a seguinte nota:

“O teste Psicodiagnóstico Miocinético (PMK) é um dentre vários testes psicológicos usados no processo de avaliação psicológica. Nesse sentido, as(o) psicólogas (o) poderão escolher outros testes disponíveis no Sistema de Avaliação de Testes Psicológico, para avaliar os construtos de personalidade que eram objeto de investigação do PMK.”

No teste de Watergg, o indivíduo recebe uma série de oito quadros com elementos isolados. A instrução consiste em completar esses oito quadros com desenhos feitos à mão livre, partindo de estímulos que induzem certas reações no sujeito, reações que serão refletidas em diferentes aspectos da série de gráficos, como o tipo de traço, a forma das linhas, o uso do espaço, todos indicando uma característica da personalidade. Cada um dos oito quadros representa aspectos distintos, como ambição, agressividade, racionalidade e lógica, sexualidade, entre outros.

O teste de Rorschach, foi desenvolvido pelo psiquiatra e psicanalista Hermann Rorschach. O teste consiste em dar respostas sobre com o que se parecem as dez pranchas com manchas de tinta simétricas. A partir das respostas, procura-se obter um quadro amplo da dinâmica psicológica do indivíduo.

O teste consiste em 10 pranchas diferentes, algumas com manchas coloridas, outras em preto e branco. O examinador apresenta as pranchas sempre na mesma ordem à pessoa testada, solicitando que ela descreva o que vê em cada uma delas. A pessoa pode virar as pranchas e fornecer quantas respostas desejar. O trabalho principal do examinador é codificar as respostas, utilizando um sistema complexo de códigos para categorizá-las em aspectos como modo de percepção, determinante, conteúdo e originalidade.

## 6 GUIA PRÁTICO

Em resposta a problemática encontrada, foi identificada a importância de adaptar o processo seletivo ao perfil da Geração Z implicando em considerar fatores como agilidade, objetividade, tecnologia e transparência. Por meio de pesquisa de campo com candidatos pertencentes a Geração Z, foi desenvolvido um guia prático, com intuído de gerar resultados benéficos tanto para o recrutador, quanto para o candidato. Sendo para o recrutador, alinhar e auxiliar no andamento do processo de recrutamento e seleção, de forma ordenada, prática e cronológica, evitando excessos durante o decorrer da entrevista. Já para o candidato, promover maior satisfação durante o processo, diminuir o índice de desistências, otimizar o tempo utilizado, aumentar a possibilidade do candidato se reconhecer com a vaga e diminuir paradigmas e estereótipos relacionado ao conflito entre candidatos da Geração Z no mercado de trabalho. Esse roteiro contribui para padronizar e otimizar os processos, promovendo uma experiência positiva para o candidato, fortalecendo a imagem da organização como um empregador atrativo e além disso, permitindo que o processo reflita os valores da organização de forma clara, permitindo que os candidatos identifiquem afinidade com a empresa desde o início.

O guia foi desenvolvido, e dividido em 3 partes características destinadas a abordar diferentes etapas de um dentro do mesmo processo, sendo elas:

### 6.1 Apresentação da empresa

Diversos candidatos relataram o desejo de conhecer mais sobre a empresa e a vaga, antes de iniciar a entrevista, de forma com que a apresentação fosse mutua. Assim como a falta de transparência da empresa foi relatada como um ponto que pode ocasionar a desistência do candidato durante o processo seletivo, assim como remete a sensação de “ser engano”, para uma vaga abaixo das expectativas, sendo eles:

1. Corporação – Descrição da cultural organizacional da empresa, missão, visão e valores.

2. Categoria – Apresentação do segmento da empresa e sua colocação no mercado de trabalho.

3. Classificação – Identificar o processo seletivo a ser aplicado: Identificar o processo seletivo a ser aplicado: Etapas e Mapeamento.
4. Capacitação – Especificar o tipo de recrutamento a ser aplicado.
5. Cargo – Descrição de cargo de acordo com a necessidade da vaga ofertada.
6. Capacitação – Programa de integração: Acolhimento e treinamento.
7. Custos – Ofertar o salário e benefícios oferecidos.
8. Crítica – Aplicação de feedback construtivo e continuo.



Representação Gráfica do Guia Prático  
Apresentação da “Empresa”

## 6.2 Competências analisados

Para esclarecimento do recrutador, foram descritos quais competências são analisadas em cada tópico, e quais pontos compõem cada uma delas, afim de visar os parâmetros essências para o conhecimento do perfil profissional do candidato, sendo eles:

- 1.Competências Comportamentais – Responsabilidade, pontualidade e colaboração.
- 2.Competências Culturais – Conhecimento, projeto de vida e princípios.
- 3.Competências Comunicativas – Empatia, trabalho em equipe e escuta ativa.
- 4.Competências Cibernéticas – Domínio de tecnologia, proteção de dados e uso de softwares.
- 5.Competências Cognitivas – Pensamento crítico e tomada de decisão.
- 6.Competências Curriculares – Habilidades, idiomas e formação.
- 7.Competências Corporativas – Analítica, inovação e assertividade.
- 8.Competências Coordenativas – Capacidade de liderança, planejamento e estratégia.



## Representação Gráfica do Guia Prático

### Apresentação do “Candidato”

6.3 Destinada ao questionário correspondente a cada um dos pontos analisados, dentro das respectivas competências listadas anteriormente.

B – 1

Qual é a responsabilidade do cargo que você pretende ocupar?

Como você se mantém pontual?

De que maneira você costuma ser colaborativo?

B – 2

Quais habilidades utilizadas no seu trabalho, que você aplica na vaga em questão?

Quais as experiências relevantes que você desenvolveu?

Descreva seu atual projeto de vida.

B – 3

Cite uma situação que você aplicou a empatia e qual foi o resultado.

Como você desenvolve seu trabalho em equipe?

Demonstre como usa a escuta ativa em seu local de trabalho.

B – 4

Qual é seu nível de integração com as ferramentas tecnológicas necessárias para desenvolver essa função?

O que você sabe sobre a LGPD?

Você tem experiência ou conhecimento com algum software específico?

I – 1

Como você desenvolve o seu pensamento crítico?

Você sabe como e quando tomar decisões da melhor forma? Cite um momento marcante.

Você tem facilidade em compreensão? Justifique.

I – 2

Quão importante é um idioma para você e o cargo que você pretende ocupar?

Porque escolheu sua formação?

Qual o seu diferencial em uma operação específica que você exerce?

A – 1

Você se considera analítico? Descreva uma situação.

Demonstre sua capacidade de inovação.

Ao tomar uma decisão, você se considera assertivo (a)? Justifique.

A – 2

Para você o que é ser líder?

Qual o método de planejamento você mais utiliza?

Qual a melhor forma de desenvolver uma boa estratégia?

Representação Gráfica do Guia Prático  
“Entrevista por 8C”

## ENTREVISTA POR TÉCNICA 8C

**B - 1**

Qual é a responsabilidade do cargo que você pretende ocupar?  
Como você se mantém pontual?  
De que maneira você costuma ser colaborativo?

**B - 3**

Cite uma situação que aplicou a empatia e qual foi o resultado?  
Como você desenvolve o trabalho em equipe?  
Demonstre como usa a escuta ativa em seu local de trabalho.

**I - 1**

Como você desenvolve o seu pensamento crítico?  
Você sabe como e quando tomar decisões da melhor forma? Cite um momento marcante.  
Você tem facilidade em compreensão? Justifique

**A - 1**

Você se considera analítico?  
Descreva uma situação.  
Demonstre sua capacidade de inovação.  
Ao tomar uma decisão, você a considera assertiva, explique.

**B - 2**

Quais habilidades utilizadas no seu trabalho que você aplica na vaga em questão?  
Quais as experiências relevantes que desenvolveu?  
Descreva seu projeto de vida.

**B - 4**

Qual é seu nível de integração com as redes sociais?  
O que você sabe sobre a LGPD?  
Você tem experiência ou conhecimento com algum software?

**I - 2**

Quão importante é um idioma para você e o cargo que você pretende ocupar?  
Porque escolheu sua formação?  
Qual o seu diferencial em uma operação específica que você exerce?

**A - 2**

Qual o diferencial de uma liderança?  
Qual o método de planejamento você mais utiliza?  
Qual a melhor forma de desenvolver uma boa estratégia?

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se por meio deste trabalho, através de pesquisa bibliográfica, registros de métodos inapropriados para uso avaliativo de processos de recrutamento e seleção de candidatos, e dentre eles, o público que registra o maior número de casos de insatisfação são os candidatos da Geração Z,

Em pesquisa de campo, 73 entrevistados, 46,6% declararam insatisfação com os processos seletivos que participaram, principalmente pela falta de feedback, comunicação falha e etapas mal estruturadas. Esses dados reforçam a ideia de que os métodos tradicionais de recrutamento ainda não se adaptaram às expectativas e valores da Geração Z, que preza por agilidade, clareza, transparência e retorno construtivo.

Com tudo, foi desenvolvido um guia prático, afim de conduzir e preencher lacunas identificadas durante a pesquisa, com intuito de promover a melhoria e aumentar o nível de satisfação com os resultados, tanto para os candidatos quanto para a empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ENVISION. Julho 2019. Geração Z: entenda o que eles esperam do mercado de trabalho. Disponível em:<https://www.envisiontecnologia.com.br/2019/07/17/geracao-z-entenda-o-que-eles-esperam-do-mercado-de-trabalho/>
- EDITORAS, Vetor Psico Pedagógica LTDA, maio 2025.  
<https://www.vetoreditora.com.br/produto/colecao-pmk-psicodiagnostico-miocinetico-70468#:~:text=O%20PMK%20é%20um%20teste,com%20as%20duas%20mãos%20simultaneamente.>
- FOURSALES. Maio 2021. Tecnologias para recrutamento e seleção: conheça 12 inovações. Disponível em:<https://blog.foursales.com.br/tecnologias-para-recrutamento-e-selecao/>
- LALLI.ANA. Fevereiro 2025. Expectativas da geração Z para o mercado de trabalho. UNIASSELVI. Disponível em:<https://blog.uniasselvi.com.br/quais-sao-as-expectativas-da-geracao-z-para-o-mercado-de-trabalho/>"
- LINKE, Izabela. Abril 2024. Recrutamento e seleção para a Geração Z: 8 passos para fazer na prática. CAJU. Disponível em:<https://blog.caju.com.br/gestao-de-pessoas/recrutamento-e-selecao-para-a-geracao-z-8-passos-para-fazer-na-pratica/>
- MARINO.Luis.26 janeiro 2024. Principais erros dos recrutadores no processo seletivo. EMPREGARE. Disponível em: <https://blog.empregare.com/10-principais-erros-dos-recrutadores-no-processo-seletivo>
- MICHAUD, Tatiana. Abril 2022. Quais os impactos negativos em um recrutamento e seleção falho? GUPY. Disponível em:<https://www.gupy.io/blog/recrutamento-e-selecao-falho>
- MUNDORH. Maio 2024. 5 desafios do RH durante o processo de seleção para diferentes gerações. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/5-desafios-do-rh-durante-o-processo-de-selecao-para-diferentes-geracoes/>
- MACCRINDLE, Mark Disponível em:  
<https://mccrindle.com.au/article/topic/generation-z/generation-z-defined-global-visual-digital/>
- MACCRINDLE, Mark. Disponível em:  
<https://mccrindle.com.au/article/topic/demographics/the-generations-defined/>

MACCRINDLE, Mark. The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations (O ABC de XYZ: Compreendendo as Gerações Globais). EUA, University of New South Wales Press, 1 abril 2010.

Mira y López, E. (1951). Étude sur la validité du Test Psychodagnostic Miokinétique. L' Anné Psychologique, 50, 575-584, maio 2025.

MAGRO, Oliviane, maio 2025.<https://www.psymeetsocial.com/blog/artigos/teste-de-rorschach>

NEUFELD, Carmem, maio 2025.<https://artmed.com.br/artigos/teste-de-rorschach-�pas-avaliacoes-psicologicas-no-contexto-forense>

PONTOTEL. Fevereiro 2025. Ferramentas de recrutamento e seleção: quais são as mais usadas, como escolher e qual a importância de investir? Disponível em:<https://www.pontotel.com.br/ferramentas-de-recrutamento-e-selecao/>

PERNA, Mark C. Fevereiro 2024. Problemas de comportamento prejudicam a Geração Z no mercado de trabalho. Disponível em:[https://forbes.com.br/carreira/2024/02/falta-de-etiqueta-prejudica-geracao-z-no-mercado-de-trabalho/#:~:text=Mas%20outros%20desafios%20v%C3%A3o%20mais,\(25%25\)](https://forbes.com.br/carreira/2024/02/falta-de-etiqueta-prejudica-geracao-z-no-mercado-de-trabalho/#:~:text=Mas%20outros%20desafios%20v%C3%A3o%20mais,(25%25))

ROCHA, CAMILA. Janeiro 2024. Recrutamento e Seleção: um guia completo para encontrar os melhores talentos. Escola de pessoas. Disponível em:<https://escoladepessoas.com.br/artigos/recrutamento-e-selecao/>

SCATOLIN, Henrique. Abril de 2020. Recrutamento e seleção: Um contraste entre o novo e o tradicional. Revista científica.  
<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/novo-e-o-tradicional>

SYDLE. Maio 2025. 10 Melhores ferramentas de recrutamento e seleção. Disponível em:<https://www.sydle.com.br/blog/ferramentas-de-recrutamento-e-selecao-6605d440f1d47913abb5791d>