

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

**A ESCASSEZ DE SOFT SKILLS QUE AFETAM A INSERÇÃO DA GERAÇÃO Z NO
 MERCADO DE TRABALHO ENTRE OS ANOS DE 2018 E 2024 NA CIDADE
 TIRADENTES**

Davy Benjur Sousa Lima ¹

Gabrielle Veras Silva ²

Gabrielli Caroline Lemos Tonelli ³

Gabrielly Stefany da Silva ⁴

Gustavo Kauê Almeida de Lima ⁵

Talita Gomes da Silva ⁶

RESUMO

O presente artigo científico aborda o tema "A escassez de soft skills que afetam a inserção da Geração Z no mercado de trabalho na Cidade Tiradentes entre 2018 e 2024". A pesquisa investiga como a ausência de desenvolvimento das chamadas soft skills — habilidades socioemocionais e comportamentais — tem sido um obstáculo para a entrada e permanência dos jovens da Geração Z no mercado de trabalho. A pesquisa parte das hipóteses de que o uso excessivo de tecnologia e os efeitos da pandemia de COVID-19 levaram ao enfraquecimento dessas habilidades, o que teve um impacto negativo nas relações interpessoais e no desempenho profissional.

Palavras-chave: Geração Z; soft skills; mercado de trabalho; inserção profissional ;pandemia de Covid-19; tecnologia; relações interpessoais

1. INTRODUÇÃO

Devido à falta de um desenvolvimento mais amplo de habilidades pessoais entre os jovens e o uso excessivo de tecnologia, observa-se um aumento no número de pessoas com dificuldades

1 – E-mail: davy.lima@etec.sp.gov.br

2 – E-mail: gabrielle.silva319@etec.sp.gov.br

3 – E-mail: gabrielli.tonelli@etec.sp.gov.br

4 – E-mail: gabrielly.silva233@etec.sp.gov.br

5 – E-mail: gustavo.lima305@etec.sp.gov.br

6 – E-mail: talita.silva443@etec.sp.gov.br

em se organizar, tomar decisões e lidar com desafios do dia a dia. Esses fatores têm afetado a inserção deles no mercado de trabalho. Com isso, propomos três hipóteses que se implementadas, podem contribuir para o seguinte tema: A escassez de soft skills que afetam a inserção da Geração Z no mercado de trabalho na Cidade Tiradentes entre 2018 e 2024. A partir disso, surge a seguinte pergunta norteadora do nosso trabalho: como a pandemia do Covid-19 e o uso excessivo da tecnologia afeta o desenvolvimento pessoal?

Temos como nosso objetivo geral, demonstrar as dificuldades que o jovem tem de se inserir no mercado de trabalho. Isso nos leva aos nossos objetivos específicos, que são:

- Analisar dados sobre o desenvolvimento pessoal das gerações Z e Y.
- Comparar a escassez de desenvolvimento pessoal antes e depois da pandemia.
- Explicar como o uso excessivo da tecnologia afeta a construção das habilidades pessoais.
- Propor meios de desenvolvimento para alcançar a inserção e a permanência no mercado.
- Compreender a importância das Soft Skills.

A escolha deste tema se justifica pela crescente necessidade de contratação de pessoas da geração Z com habilidades pessoais que acrescentam no desenvolvimento de empresas, questionando principalmente a escassez de tais habilidades nessa faixa etária, que tende a minimizar sua importância. Conforme evidenciado pela revisão The soft-skills characteristics of Generation Z employees (SA Journal of Human Resource Management, 2023), “communication, teamwork and interpersonal soft-skills were the most valued yet deficient in Gen Z employees.” Da mesma forma, um estudo da plataforma Cornerstone (HR Brew, 2024) mostra que empregadores identificam comunicação, colaboração interpessoal e senso de responsabilidade como exigências frequentes, mas observam que essas habilidades aparecem sub-representadas nos perfis da Geração Z.

Pensando nisso, a função do projeto é mostrar que a implementação de habilidades pessoais, se tornam fundamentais para as empresas e para os futuros empregados. Dados mostram que benefícios como competências interpessoais, comunicação, trabalho em equipe, adaptabilidade, são tão importantes, ou até mais, do que as habilidades técnicas (hard skills) para o crescimento profissional, proporcionando oportunidades para os mesmos. Segundo Everything DiSC (2024),

habilidades interpessoais são tão importantes quanto as técnicas para o sucesso profissional”.

Logo, podemos concluir que o objeto a ser pesquisado é viável, pois há aproximadamente 4.090.000 resultados na principal ferramenta de busca chamada Google Acadêmico, acerca do tema principal escolhido. E ao ser concluído, poderá levar interesse aos jovens a desenvolverem tal habilidades, proporcionando oportunidades e um bom rendimento no trabalho para empresas.

Ao analisar todo o desenvolvimento de trabalho de conclusão de curso, chegamos nas seguintes hipóteses:

- O uso excessivo da tecnologia contribui para o mal desenvolvimento das soft skills.
- Habilidades pessoais colaboram para a durabilidade dos jovens no mercado de trabalho.
- A dependência de interações virtuais gera a redução das experiências sociais da Geração.

2. RECURSOS HUMANOS

A área de Recursos Humanos (RH) se caracteriza pela interação constante entre as organizações e as pessoas que delas fazem parte. As organizações são formadas por indivíduos e dependem de seu engajamento para atingir seus objetivos e cumprir sua missão. Ao mesmo tempo, oferecem às pessoas a oportunidade de alcançar metas que dificilmente seriam conquistadas isoladamente. De acordo com Chiavenato (2020), “a área de recursos humanos estratégica é aquela que cria um laço forte entre os seus líderes e os demais colaboradores. Para tanto, é necessário utilizar todas as ferramentas disponíveis para engajar a equipe diante dos projetos empresariais”.

A gestão de recursos humanos, também denominada gestão de pessoas ou administração de recursos humanos — comumente identificada pela sigla RH — consiste em um conjunto de competências, métodos, políticas e práticas voltadas à administração do comportamento organizacional e ao fortalecimento do capital humano. Seu principal objetivo é atrair, desenvolver, gerir e orientar os colaboradores, alinhando suas potencialidades aos propósitos e metas institucionais.

2.1 Origem do RH

A área de Recursos Humanos é considerada relativamente recente, tendo sua origem no início do século XX. Nesse período, era conhecida como **Relações Industriais**, em razão da forte influência exercida pela **Revolução Industrial** sobre as dinâmicas entre empregadores e empregados.

Com o passar do tempo, essa área evoluiu, incorporando novos desafios e ampliando suas responsabilidades, muitas das quais eram inimagináveis em seu surgimento. Mesmo em sua fase inicial, ainda em formação, mas já com bases estruturadas, a gestão de pessoas começou gradualmente a integrar as expectativas e percepções dos diferentes agentes econômicos, passando a exercer influência significativa nas decisões organizacionais.

2.3 Ferramentas de Recursos Humanos

As ferramentas de Recursos Humanos integram mecanismos estratégicos utilizados para auxiliar a gestão de pessoas e juntar objetivos organizacionais ao desenvolvimento profissional. Entre as principais, temos os processos de recrutamento e seleção, essenciais para a identificação e captação de talentos que possuam não apenas competências técnicas, mas também habilidades comportamentais (soft skills) alinhadas à cultura da organização.

A gestão de recursos humanos (GRH) tem passado por uma transformação significativa, incentivada pela mistura de tecnologias digitais como sistemas de informação de RH, recrutamento online, e-learning e análise de pessoas. Essas ferramentas fortalecem a tomada de decisão das instituições e aprimoram a experiência dos colaboradores. A GRH moderna assume um papel mediador entre os interesses institucionais e os dos servidores, contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo e motivador.

Simultaneamente ao avanço tecnológico, a gestão estratégica de recursos humanos (GERH) propõe práticas alinhadas aos objetivos organizacionais, como políticas de recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e sistemas de recompensas. Estas práticas visam atrair, desenvolver e reter talentos que estejam comprometidos com a missão institucional. A GRH evoluiu para integrar estratégias que promovem ao mesmo tempo a satisfação dos colaboradores e o desempenho organizacional, se tornando uma ferramenta essencial na administração de pessoas no setor público.

Segundo (Freitas et. al. apud GOMES, 2024, p. 4), “a evolução da GRH reflete a busca por práticas sustentáveis que conciliem os interesses da organização com o bem-estar dos seus colaboradores”. Assim, pode-se afirmar que as ferramentas da GRH, ao serem utilizadas de forma estratégica, tornam-se catalisadoras do desenvolvimento institucional.

A GRH, segundo (Ulrich, 1999, apud RODRIGUES, 2016, p. 26) “deve assumir um papel transformador, através do alinhamento de suas práticas à estratégia organizacional e incentivando o envolvimento dos funcionários através de políticas que auxiliam o desenvolvimento de competências”. Nesse contexto, a formação profissional se configura como um processo contínuo e integrado à cultura organizacional, gerando valor e impulsionando o desempenho coletivo.

Sobretudo, empresas que investem em práticas inovadoras de RH, como treinamento de habilidades e recompensas por desempenho, tendem a reduzir a rotatividade e aumentar a produtividade. Essa abordagem é particularmente eficaz na retenção de talentos jovens, que buscam propósito, desenvolvimento e estabilidade emocional no ambiente de trabalho.

Portanto, é possível observar que as ferramentas de recursos humanos não se limitam a simples execução de rotinas administrativas, o tornando-as instrumentos estratégicos para as instituições/organizações. Ao alinhar práticas de gestão de pessoas com objetivos institucionais, promove não apenas o desenvolvimento dos funcionários, mas também o fortalecimento das organizações no mercado e na esfera social.

3. SOFT SKILLS

Soft skills, ou habilidades comportamentais, referem-se a competências sociais e emocionais que se relacionam com a personalidade e o comportamento humano, permitindo que as pessoas se comuniquem, interajam e trabalhem bem em equipe. Essas habilidades são essenciais para o sucesso profissional, especialmente em um ambiente de trabalho cada vez mais dinâmico e colaborativo.

A importância de cada habilidade varia conforme a posição ocupada pelo profissional na organização. Como apontam Visser (2025), “Habilidades interpessoais, por exemplo, são essenciais em todos os níveis de gestão.” Isso demonstra que a capacidade de se relacionar bem com colegas e superiores é fundamental, independentemente da função desempenhada.

Historicamente, em 1972, os manuais de treinamento das forças armadas dos Estados

Unidos introduziram os termos hard skills e soft skills com o objetivo de explicar aos militares a importância dos diferentes tipos de habilidades que a função lhes exigiria. Assim, eles compreenderam quais habilidades técnicas seriam necessárias para as tarefas específicas da rotina e quais habilidades não técnicas deveriam ser desenvolvidas para prestar um serviço com foco no cidadão, com sensibilidade, empatia e maleabilidade.

Conforme estudos recentes, as soft skills estão entre as competências mais valorizadas atualmente, sendo decisivas para o sucesso profissional (ThriveTech, 2025). “As soft skills são cada vez mais exigidas pelas empresas e podem determinar o sucesso ou fracasso profissional de um colaborador.” Essa constatação reforça a necessidade de treinamentos e desenvolvimento contínuo dessas habilidades.

Habilidades interpessoais como comunicação, empatia, resolução de conflitos e trabalho em equipe são áreas em que muitos profissionais da Geração Z ainda apresentam lacunas significativas (Vancauwenberghe, 2025; Sullivan Benefits, 2025). Como afirma Vancauwenberghe (2025), “Habilidades interpessoais como empatia, resolução de conflitos, comunicação e resiliência são precisamente as áreas em que a Geração Z está menos preparada.” Isso evidencia que, mesmo com competência técnica, sem essas habilidades comportamentais os jovens profissionais podem ter desempenho limitado no ambiente corporativo.

Além disso, investir no desenvolvimento dessas habilidades pode aumentar a produtividade e melhorar a retenção de funcionários, tornando-se um diferencial competitivo no ambiente corporativo (BabbelforBusiness, 2025). “O investimento em soft skills é uma estratégia eficaz para melhorar resultados e engajamento nas empresas.” Dessa forma, fica claro que as competências comportamentais são determinantes para a sustentabilidade organizacional.

Dessa forma, os indivíduos em formação profissional devem buscar aprimorar suas habilidades socioemocionais para obter destaque e relevância no mercado de trabalho, alinhando competências técnicas e comportamentais para atingir o desenvolvimento profissional completo (Sullivan Benefits, 2025). “O equilíbrio entre hard skills e soft skills permite ao profissional se adaptar e crescer dentro de organizações modernas.” Logo, é fundamental que os profissionais dessas gerações, busquem aprimorar seus conhecimentos sobre tais habilidades.

3.1 Diferença entre soft skills e hard skills

Após compreender a relevância das soft skills no cenário profissional, é importante diferenciá-las das hard skills, a fim de destacar como ambas se complementam e são avaliadas pelas organizações.

“As hard skills correspondem às competências técnicas adquiridas por meio de cursos, formações acadêmicas ou experiências práticas. São objetivas, específicas e mensuráveis, geralmente comprovadas por certificados, diplomas ou testes de conhecimento. Exemplos incluem o domínio de softwares, a fluência em idiomas estrangeiros ou a capacidade de operar equipamentos específicos” (VIEIRA, 2023).

Em contraste, as soft skills dizem respeito às competências comportamentais e socioemocionais, envolvendo a forma como o indivíduo lida com pessoas, desafios e mudanças no ambiente de trabalho. Habilidades como comunicação eficaz, inteligência emocional, resiliência, criatividade, adaptabilidade e liderança (MORAES, 2024) se enquadram nessa categoria. Diferentemente das hard skills, são mais subjetivas e de difícil mensuração, pois estão ligadas às características pessoais e relacionais.

Conforme Reis et al. (2022), “houve um período em que o mercado priorizava quase exclusivamente profissionais com elevado nível técnico, o que frequentemente resultava em falhas de integração, socialização e liderança nas organizações”. O contexto atual, porém, evidencia que somente as hard skills não são suficientes para sustentar o bom desempenho profissional.

Nesse sentido, Araújo e Mello (2022) ressaltam que, “durante a pandemia da Covid-19, competências como adaptabilidade, comunicação digital e inteligência emocional se mostraram diferenciais na manutenção da produtividade e do engajamento das equipes”. Assim, enquanto as hard skills representam o “saber fazer”, as soft skills refletem o “saber ser”, sendo a combinação entre ambas as indispensáveis para atender às exigências de um mercado de trabalho dinâmico e competitivo.

3.2 Relação do Recursos Humanos com as Soft Skills e Hard Skills

“A área de Recursos Humanos tem assumido um papel estratégico nas organizações, atuando diretamente no desenvolvimento de competências que impulsionam tanto o desempenho

individual quanto o organizacional. “A gestão de pessoas é responsável por alinhar os colaboradores aos objetivos institucionais, por meio de práticas que estimulam motivação, engajamento e evolução profissional” (Leal et al., 2022).

Nesse contexto, as soft skills e hard skills tornam-se fundamentais. As competências técnicas, chamadas hard skills, são adquiridas por meio de capacitações formais, experiências profissionais e formações acadêmicas, permitindo que o indivíduo execute tarefas de forma objetiva e mensurável (Sousa, 2022). Por sua vez, as soft skills estão relacionadas a aspectos comportamentais, como comunicação, empatia e resolução de conflitos, sendo essenciais para lidar com desafios e manter relacionamentos interpessoais produtivos (Lopes, 2021).

O papel do Recursos Humanos, portanto, envolve tanto a identificação quanto o desenvolvimento dessas habilidades. A literatura aponta que os processos de recrutamento e seleção, treinamentos e planos de carreira têm buscado equilibrar competências técnicas e comportamentais, pois apenas a combinação de ambas garante melhores resultados no mercado de trabalho (Reis et al., 2022).

Estudos recentes mostram que os profissionais atribuem alta importância a competências como integridade, honestidade e conduta ética, destacando a valorização de comportamentos corretos no exercício profissional. Observa-se, ainda, uma crescente atenção às soft skills, como empatia, resolução de conflitos e proatividade, as quais contribuem significativamente para o desenvolvimento e ascensão na carreira (Moraes, 2023).

Dessa forma, comprehende-se que o setor de Recursos Humanos desempenha papel essencial no fomento do desenvolvimento equilibrado de hard e soft skills. Ao proporcionar esse equilíbrio, as organizações não apenas formam profissionais mais qualificados, mas também fortalecem sua competitividade em um mercado em constante transformação.

3.3 As necessidades da adoção das habilidades pessoais nas empresas

Após compreender a relação dos recursos humanos com as soft skills é fundamental entendermos como estas se mostram relevantes de serem aplicadas dentro das instituições.

Contemporaneamente é possível destacarmos que dentro do mercado de trabalho, o colaborador que utilizar somente de habilidades técnicas não será o suficiente para a construção de um bom clima organizacional.

As soft skills são tão essenciais quanto as habilidades técnicas no ambiente de trabalho, pois contribuem para a construção de relações saudáveis e impulsionam o desenvolvimento profissional. Estas permitem que o indivíduo enfrente os desafios do ambiente corporativo. Além de promover a inovação e a resolução de problemas de forma colaborativa e complementarem, as "hard skills" também ampliam a capacidade estratégica das organizações. (Rocha e Oliveira, 2024)

Sobretudo, (Antunes, 2020), traz que “uma das razões para a relevância de tais competências no ambiente corporativo vem da necessidade de lidar com o ser humano e todas as individualidades de cada indivíduo”. Sendo assim é crucial que habilidades como compreensão empática, capacidade de escuta e inteligência emocional sejam bem desenvolvidas, para atender às demandas dos colaboradores dentro das instituições, essas habilidades tornaram-se indispensáveis para a promoção de um ambiente de trabalho mais equilibrado.

As relações interpessoais nas empresas são os fatores relevantes para a qualidade de vida no trabalho, principalmente com os impactos da revolução tecnológica, as instituições têm intensificado a procura por profissionais que possuam habilidades comportamentais, e não apenas as habilidades técnicas, isso se dá por que habilidades como dinamismo, criatividade e facilidade em construir uma boa relação entre colegas de trabalho promovem uma vantagem no cenário atual. (Alves, A. P. 2023)

Portanto, (Alves, A. P. 2023) salienta que “o conhecimento das soft skills se faz necessário, pois quando essas competências são negligenciadas elas refletem não só aos empregados, mas também na organização, afetando o clima organizacional, a cultura organizacional e o rendimento”. Assim, para que tais problemas sejam evitados o conhecimento e o desenvolvimento através do ensino de tais habilidades se mostram indispensáveis, configurando-se como uma estratégia para a construção de equipes mais resilientes e consequentemente, profissionais mais bem preparados para o mercado.

3.4 Ferramentas para as soft skills

As ferramentas das *soft skills* servem para ajudar no desenvolvimento daqueles que sentem necessidade de obter, desenvolver ou melhorar suas habilidades.

- Feedback 360°

É uma avaliação de desempenho feita por colaboradores de diferentes níveis hierárquicos que, por

meio de metas e competências, produzem uma análise do desempenho do profissional. Esse processo traz um retorno sobre o que precisa ser melhorado, estimulando o autoconhecimento e a melhoria das habilidades relacionais.

- Projetos colaborativos

Constituem um dos meios práticos de testar as habilidades interpessoais. Ao colocar em prática as próprias facilidades e, por meio da análise das interações com outras pessoas, é possível obter retorno sobre os pontos que precisam ser aperfeiçoados.

- Role Playing (simulação de papéis)

É uma técnica de simulação de cenários reais ou fictícios. Ela possibilita um exercício voltado à prática e ao aprimoramento de situações possíveis, como, por exemplo, uma entrevista de emprego.

- VIA Character Strengths (Forças de Caráter)

O VIA Character Strengths é um teste de autoavaliação desenvolvido pela psicologia positiva que identifica e avalia suas principais forças de caráter, como criatividade, liderança, perseverança, entre outro.

4. GERAÇÃO Y e Z

As gerações podem ser entendidas como grupos de pessoas que compartilham um período histórico comum e, por isso, vivenciam experiências semelhantes que influenciam diretamente seus valores, comportamentos e formas de se relacionar. Nesse sentido, como observa Kupperschmidt (2000), “cada geração é marcada por acontecimentos sociais e culturais que ajudam a moldar sua identidade e a diferenciá-la das demais”.

A chamada **geração Y**, também conhecida como *millenials*, reúne indivíduos nascidos entre 1980 e meados da década de 1990. Esse grupo cresceu em meio a mudanças significativas, como a expansão da internet, a globalização e a digitalização gradual do trabalho. Por essa razão, tende a valorizar ambientes flexíveis, a busca por equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a adaptação constante às novidades. Para Castells (1999), “a tecnologia da informação transformou profundamente a forma como as pessoas trabalham e interagem, dando origem à chamada ‘sociedade em rede’”. A geração Y pode ser vista, portanto, como a primeira a experimentar de forma intensa essa transição.

Já a **geração Z**, formada por pessoas nascidas entre meados da década de 1990 e o início dos anos 2010, cresceu em um contexto totalmente digital. Diferente dos *millenials*, que

presenciaram a chegada da internet, os integrantes dessa geração nasceram em um mundo onde redes sociais, smartphones e acesso imediato à informação já eram realidade. Lipovetsky (2004) descreve “esse cenário como “hipermodernidade”, um período marcado pelo excesso de informações, pela rapidez das mudanças e pela busca constante por novidades”. Essas características acabam moldando a forma como a geração Z se relaciona, aprende e constrói suas trajetórias profissionais.

Sobretudo, estamos vivendo em uma constante mudança, onde tudo muda rápido e é instável. Essa visão nos ajuda a entender como duas gerações agem diferentes. A geração Y teve que aprender a lidar com a mudança constante enquanto a geração Z já veio preso nesse mundo. Isso garante maior habilidade na tecnologia, mas traz desafios grandes quando vínculos estáveis precisam ser feitos e no desenvolvimento de habilidades pessoais.

4.1. Comparação entre o desempenho da geração Y e a geração Z nas organizações

O desempenho das gerações Y e Z no ambiente organizacional apresenta diferenças significativas, relacionadas principalmente à forma como cada uma lida com a tecnologia, o trabalho e as relações interpessoais.

Os jovens da geração Z, por exemplo, destacam-se pela capacidade de realizar múltiplas tarefas simultaneamente. Contudo, essa habilidade vem acompanhada de uma baixa tolerância diante de pessoas que apresentam dificuldades no uso de recursos digitais, o que pode gerar barreiras de convivência, sobretudo com gerações mais velhas no ambiente profissional (BEZERRA et al., 2019). Esta postura é efeito de um método escolar que ganhou um auge rápido à tecnológicas e recursos mais avançados, isso moldou formas diferentes de aprender, trabalhar e se relacionar (COLET; MOZZATO; JIANG et al., 2024) A geração Z cuida mais do próprio bem-estar, dando atenção a segurança financeira, boa qualidade de vida, tempo bom para descanso e controle de estresse (ELENGA; KRISHNASWAMY 2023)

Além disso, a geração Z demonstra maior atenção ao próprio bem-estar, priorizando aspectos como segurança financeira, qualidade de vida, tempo adequado de descanso e controle do estresse (ELENGA; KRISHNASWAMY, 2023). Essa preocupação reflete em uma visão diferente sobre o papel do trabalho. Para esses jovens, as atividades profissionais devem estar ligadas a

experiências prazerosas, uma vez que o entretenimento está presente em grande parte de suas vivências. Assim, enxergam a necessidade de equilibrar vida pessoal e profissional, atribuindo menor valor à estabilidade no emprego em comparação às gerações anteriores (BOLDRINI; LUCENA, 2014; GABRIELOVA; BUCHKO, 2021).

A geração Y, por sua vez, também apresenta características que desafiam a gestão organizacional. Oliveira (2021) “identifica que a Geração Y é vista por colegas da Geração X como desinteressada em metas e com falta de comprometimento, indicando uma percepção de menor engajamento e foco em resultados”. Esse contraste geracional pode gerar desafios na dinâmica organizacional e na implementação de metas coletivas.

Enquanto a geração Y ainda se relaciona com a hierarquia e com estruturas tradicionais de gestão, embora de maneira crítica, a geração Z se mostra mais imediatista. Para eles, os resultados precisam ser rápidos e o modelo de hierarquia vertical pouco faz sentido, já que valorizam a horizontalidade e a autonomia no trabalho. Segundo Salleh, Lim e Tan (2024, p. 5), “os jovens da Geração Z preferem ambientes profissionais baseados em autonomia, flexibilidade e propósito, rejeitando estruturas hierárquicas rígidas e excessivamente controladoras”. Essa postura conecta-se ao contexto cultural em que cresceram: uma sociedade cibernetica global e multimidiática, que os tornou mais ativos, diretos e impacientes.

Apesar de serem próximas, as duas gerações apresentam diferenças marcantes que se refletem nas organizações. A geração Y, moldada pela transição tecnológica, aprendeu a se adaptar às mudanças constantes, já a geração Z, nascida em um ambiente totalmente digital, chega ao mercado de trabalho com um perfil mais impaciente e menos comprometido com vínculos de longo prazo, mas com grande potencial para transformar o futuro das relações profissionais.

4.2 O uso excessivo de tecnologia pela geração Z

A exposição contínua à tecnologia também é um fator importante de salientar na dificuldade dos jovens em desenvolver habilidades socioemocionais. A estimulação digital constante dificulta a concentração e o engajamento em atividades sem o uso de tecnologia que sejam significativas, o que prejudica o enfrentamento saudável do tédio e da solidão (GONÇALVES, G.P. Et al.2024). Além disso, o uso excessivo de tecnologia e redes sociais limita as interações pessoais, reduzindo as oportunidades de praticar e aprimorar competências como a comunicação, a colaboração,

liderança, empatia e outras.

Uma grande consequência de uma geração acostumada com o uso da tecnologia é o imediatismo e a redução no nível de tolerância entre as pessoas. (ANDERSON e RAINIE, 2012). A geração Z cresceu em um mundo onde as informações se encontram à um clique, isso leva à uma maior intolerância a esperas e frustração quando os resultados não chegam imediatamente, essa característica, quando inserida em um ambiente corporativo não traz efeitos positivos, pois, leva a um déficit em habilidades como a paciência e ao planejamento cuidadoso a longo prazo, já que decisões importantes tem a necessidade de serem pensadas com cuidado.

Podemos afirmar que as redes sociais são, na era da Globalização que vivemos, um dos mais importantes instrumentos sociais, seu poder trás aspectos como a massificação e a pluralização dos pensamentos e interpretação do mundo, por conta da manipulação do conjunto de pessoas que, por meio da internet, definem o conteúdo e a forma do pensamento e da ação do sujeito (Moreira, 2010). A internet acaba por influenciar pensamentos, consumos e hábitos, dessa forma, essa geração que está exposta a isso tão constantemente, sobre da perda do pensamento único, acabando por adotar uma espécie de pensamento geral, que traz a perca da identidade própria e a busca constante por validação externa, devido a isso, acredita-se que o uso exagerado das redes sociais é um fator evidente do porquê de as habilidades sociais estarem cada vez menos presentes na Geração Z

4.3 O impacto da pandemia no desenvolvimento pessoal

A pandemia da COVID-19 desencadeou transformações profundas no desenvolvimento humano, atingindo de forma significativa dimensões relacionadas ao desenvolvimento pessoal. O isolamento social, o fechamento de escolas e empresas e a retração econômica limitaram oportunidades de aprendizagem, convivência e trabalho, impactando diretamente as capacidades individuais, sobretudo entre os jovens da Geração Z, em fase de transição para o mercado de trabalho (MELO; MARIANO; SOUZA, 2022).

Segundo Wammes et al. (2023), “a pandemia não apenas provocou uma crise de saúde, mas também expôs fragilidades estruturais da sociedade, intensificando desigualdades históricas e retrocedendo os indicadores do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)”. Esse retrocesso reflete diretamente no desenvolvimento pessoal, uma vez que saúde, educação e renda são pilares

fundamentais para a construção das trajetórias individuais.

No campo educacional, os impactos foram imediatos e visíveis. O fechamento das escolas e universidades e a adoção do ensino remoto aprofundaram as desigualdades de acesso. Conforme apontam Melo, Mariano e Souza (2022), “muitos estudantes foram prejudicados pela exclusão digital e pela ausência de suporte adequado, o que comprometeu tanto a aprendizagem quanto o desenvolvimento de competências interpessoais e digitais”. Isso reforça a observação de Wammes et al. (2023) de que “a pandemia trouxe “a maior reversão no desenvolvimento humano já registrada”, afetando sobretudo países em desenvolvimento, como o Brasil.”

Além disso, os efeitos emocionais foram igualmente relevantes. A sobrecarga psicológica, a insegurança em relação ao futuro e a perda de convívio social fragilizaram a autoestima e a motivação dos jovens. De acordo com Melo, Mariano e Souza (2022), “o impacto da pandemia não se restringiu à saúde física, mas também atingiu de forma significativa o bem-estar emocional, reduzindo a capacidade dos indivíduos de projetar e organizar suas vidas pessoais e profissionais”.

No aspecto econômico, as restrições de circulação e a queda da atividade produtiva geraram forte retração no mercado de trabalho. Para muitos jovens, a pandemia significou a perda de oportunidades de estágio e emprego, fundamentais para a aquisição de experiências práticas. Como observam Wammes et al. (2023), “a crise acentuou desigualdades sociais já existentes e limitou ainda mais as possibilidades de inserção laboral, sobretudo em regiões periféricas, onde as vulnerabilidades sociais se tornaram mais evidentes”.

Diante disso, é possível afirmar que a pandemia comprometeu o desenvolvimento pessoal em múltiplas dimensões — saúde, educação, renda, socialização e bem-estar psicológico. Para a Geração Z, esse cenário implicou em maiores dificuldades de inserção no mercado de trabalho, já que muitas das habilidades pessoais necessárias, como comunicação, resiliência e trabalho em equipe, deixaram de ser desenvolvidas de forma plena nesse período. Portanto, mais do que evidenciar desigualdades, a pandemia ressaltou a urgência de políticas públicas, ações educacionais e programas de capacitação que permitam recuperar as perdas e preparar esses jovens para um mercado em constante transformação (MELO; MARIANO; SOUZA, WAMMES et al., 2023). Com isso, é necessário que os jovens aprimorem suas habilidades, para encontrar novas oportunidades de trabalho.

5. O IMPACTO DA ESCASSEZ DE PESSOAL SOFT SKILLS

A ausência das soft skills no cenário corporativo tem gerado impactos significativos, não apenas para as organizações, mas também para os profissionais em sua trajetória individual. Competências como comunicação, empatia, inteligência emocional e liderança são fundamentais para o bom desempenho no trabalho. Entretanto, a falta dessas habilidades compromete diretamente a construção de ambientes colaborativos e saudáveis, dificultando a inserção, a permanência e o crescimento dos indivíduos dentro das empresas.

"Pesquisas indicam que as hard skills são essenciais para garantir a contratação, mas é, em grande parte, pelas soft skills que os profissionais conseguem manter e desenvolver suas carreiras" (Araújo; Mello, 2022). No contexto atual da Indústria 4.0, "essa realidade se torna ainda mais evidente, já que a digitalização e a automação substituem tarefas repetitivas, preservando aquelas que exigem pensamento crítico, criatividade e adaptabilidade" (Costa et al., 2024). Assim, profissionais que não desenvolvem essas competências tendem a enfrentar maiores dificuldades para se manterem competitivos.

No âmbito pessoal, "a ausência dessas habilidades reduz a capacidade do trabalhador de lidar com mudanças constantes e situações de pressão". A comunicação, por exemplo, "é central para potencializar outras competências e é indispensável para o trabalho em equipe". Quando falta, não apenas os resultados coletivos são afetados, como também a autoestima e o desenvolvimento individual (Silva; Neto; Gritti, 2020).

Para as organizações, "a carência de soft skills fragiliza a cultura interna, aumentando os conflitos, a rotatividade e a desmotivação". Mesmo profissionais tecnicamente qualificados podem encontrar dificuldades de adaptação quando "não conseguem atender às demandas comportamentais das empresas modernas" (Fonseca, 2025). Nesse cenário, "a falta de competências socioemocionais limita a produtividade, dificulta a inovação e compromete o alcance das metas estratégicas".

MÉTODOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A metodologia é a explicação detalhada da abordagem de pesquisa e estudos, através da qual a análise de dados ocorre. Dito de outra maneira, descreve a estratégia geral que dita como as

pesquisas e estudos devem ser realizados.

Quanto aos fins, será utilizado pesquisa exploratória, que será a primeira aproximação com o tema, visando conhecer os fatos e fenômenos relacionados ao tema. Esta pesquisa será realizada como a parte inicial da pesquisa principal. Onde vamos buscar dados referentes à escassez de soft skills que afetam a inserção da geração Z no mercado de trabalho entre os anos de 2018 a 2024 na Cidade de Tiradentes através de levantamentos bibliográficos, ou seja, iremos identificar e reunir todas as publicações sobre o nosso tema.

A pesquisa descritiva será tratada como levantamento das características conhecidas, componentes do fato/fenômeno/processo. É feita na forma de levantamentos ou observações sistemáticas do fato/fenômeno/processo escolhido. Para obter informações relevantes, será realizada uma pesquisa detalhada, consultando livros, artigos científicos, sites e publicações especializadas que falam sobre o mundo do trabalho e a Geração Z. O foco será identificar informações sobre as competências individuais e os efeitos provocados pela pandemia da COVID-19.

Quanto aos meios, será aplicado a Pesquisa de campo, que trará a Investigação realizada onde ocorreu o fenômeno. Ela será realizada através dos jovens moradores do bairro Cidade Tiradentes, para compreendermos as informações que serão obtidas acerca do nosso tema, desde então, através do Google Forms.

Além disso, será utilizada a pesquisa Telematizada, buscando informações em meios de telecomunicações. Nessa pesquisa será realizado o método telematizado a fim de coletar e analisar informações contidas em meios de telecomunicação e tecnologia como websites, artigos acadêmicos publicados, notícias e entrevistas com base na nossa temática.

Ademais, utilizaremos a pesquisa bibliográfica como forma de estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado, podendo ser de fonte primária ou secundária. Esta pesquisa será feita por meio de uma revisão bibliográfica, com o objetivo de entender como a falta de habilidades pessoais (também chamadas de soft skills) tem impactado a entrada da geração Z no mercado de trabalho, entre os anos de 2018 e 2024, com foco na região de Cidade Tiradentes, em São Paulo. Serão utilizadas fontes como livros, artigos acadêmicos, teses, dissertações, dados de instituições como IBGE, IPEA, CIEE, SEBRAE, além de documentos da Prefeitura de São Paulo e de organizações que atuam em Cidade Tiradentes.

Outra pesquisa realizada será o ex post facto que faz referência a um fato já ocorrido. Com

auxílio deste método estudaremos fatos acontecidos entre os anos de 2018 a 2024 que influenciaram a inserção da geração Z no mercado de trabalho, com objetivo principal em observar a escassez de habilidades pessoais entre jovens da região de Cidade Tiradentes.

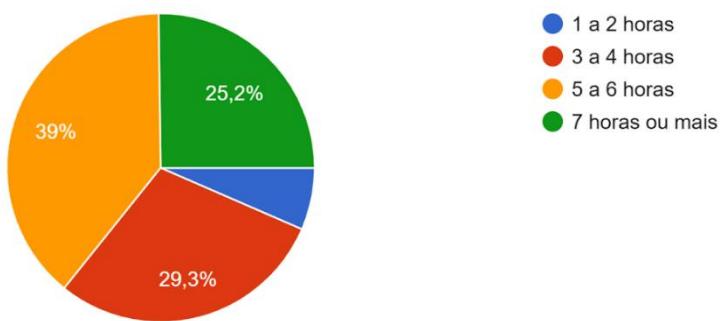
Por fim, utilizaremos como pesquisa o Estudo de caso sendo uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa conhecer o seu “como” e o seus “porquês”. Os tipos de pesquisas não são mutuamente excludentes, podendo, desta forma, uma pesquisa ter vários focos. Em nosso trabalho ela será utilizada para analisar as dificuldades que os jovens da geração Z vêm enfrentando para entrar no mercado de trabalho na Cidade Tiradentes, entre os anos de 2018 e 2024, principalmente por causa da falta de habilidades pessoais.

A coleta de dados foi realizada por meio de um formulário online contendo um questionário composto por 11 questões, abrangendo perguntas dicotômicas, fechadas, abertas e de múltipla escolha. O levantamento ocorreu entre os dias 8 de setembro e 8 de outubro de 2025, na região de Cidade Tiradentes, com o objetivo de analisar e compreender de forma mais aprofundada as percepções e opiniões acerca do impacto das mídias sociais, do conhecimento das habilidades pessoais das gerações Y e Z, bem como identificar o preparo desses grupos para o ambiente de trabalho. A seguir, são apresentados os resultados obtidos a partir de uma amostra de 123 participantes.

Gráfico 1- Quanto tempo, em média, você utiliza o celular por dia?

Quanto tempo, em média, você utiliza o celular por dia?

123 respostas



A análise dos dados obtidos a partir do questionário revela que a maioria dos participantes

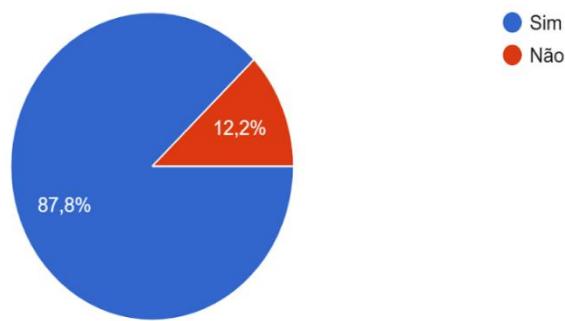
faz uso excessivo do celular em seu cotidiano. Do total de 123 respostas, mostra que 39,7% utilizam o aparelho entre 5 a 6 horas diárias, enquanto 24,8% afirmaram utilizá-lo por 7 horas ou mais. Isso significa que 64,5% dos respondentes passam mais de 5 horas por dia conectados ao celular.

Este comportamento mostra uma forte dependência tecnológica, o que se relaciona diretamente ao enfraquecimento das habilidades interpessoais, conforme apontado nas hipóteses desta pesquisa. O excesso de interações virtuais, em detrimento das presenciais, reduz a vivência social dos jovens, limitando oportunidades de desenvolver competências como comunicação eficaz, empatia e cooperação.

Esse cenário gera impactos no mercado de trabalho, visto que estas habilidades pessoais são cada vez mais valorizadas e consideradas fundamentais para a permanência e crescimento profissional. Dessa forma, os resultados obtidos reforçam a hipótese de que a dependência tecnológica da Geração Z contribui para a redução de experiências sociais e compromete o desenvolvimento de competências necessárias para sua inserção e durabilidade no ambiente de trabalho.

Gráfico 2- Você acredita que o uso da tecnologia e das redes sociais contribui para a escassez de habilidades pessoais, como comunicação, liderança, trabalho em equipe, adaptabilidade e criatividade?

Você acredita que o uso da tecnologia e das redes sociais contribui para a escassez de habilidades pessoais, como comunicação, liderança, trabalho em equipe, adaptabilidade e criatividade?
123 respostas



Os dados expostos buscam compreender se os respondentes acreditam que o uso da tecnologia e das redes sociais contribui para a escassez de habilidades pessoais como,

comunicação, liderança, trabalho em equipe, adaptabilidade e criatividade. Os resultados foram de 87,7% de respostas afirmativas, enquanto, 12,3% discordantes.

Dessa forma, é possível perceber que há uma percepção geral de que o uso excessivo da tecnologia, pode sim, prejudicar o desenvolvimento das soft skills. Essa conclusão comprova a primeira hipótese desse estudo: "O uso excessivo da tecnologia contribui para o não desenvolvimento das soft skills", desse modo, é possível perceber a relação direta entre o tempo gasto em interações virtuais e a fragilidade que isso traz no desenvolvimento de competências interpessoais que são fortalecidos e praticadas através do convívio social.

Contudo, o resultado também pode ser relacionado com a terceira hipótese: "A dependência de interações virtuais gera a redução das experiências sociais da Geração Z", uma vez que, a escassez de vivências presenciais, limita o desenvolvimento de habilidades sociais, pois a maioria destas, são consolidadas a partir da convivência, como por exemplo: empatia, colaboração e liderança.

Gráfico 3 - Qual foi a sua maior dificuldade em uma entrevista de emprego? Caso não tenha feito, qual você acredita que será sua maior dificuldade quando for necessário participar?

Qual foi a sua maior dificuldade em uma entrevista de emprego? Caso não tenha feito, qual você acredita que será sua maior dificuldade quando for necessário participar?

123 respostas



Depois de analisar os resultados da pesquisa, é possível relacioná-los com algumas das nossas hipóteses. A dificuldade mais apontada pelos participantes, “lidar com perguntas inesperadas do entrevistador” (39,3%), mostra uma limitação na capacidade de improvisar e pensar rápido. Essa habilidade, porém, pode ser desenvolvida por meio de conversas presenciais, que, por

um tempo, foram substituídas por interações virtuais.

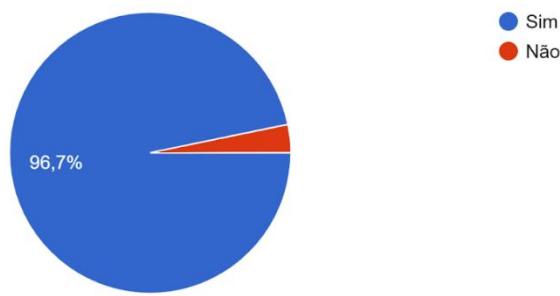
Além disso, as dificuldades em “comunicar-se de maneira eficiente” (21,3%) e em “falar sobre as próprias qualidades” (23%) também revelam a falta de prática em situações sociais diversas. A geração atual tem enfrentado desafios quando se trata de se expressar verbalmente, ouvir com atenção e demonstrar empatia, o que reforça a primeira hipótese levantada: o uso excessivo da tecnologia tem contribuído para o enfraquecimento das habilidades interpessoais (soft skills).

Com isso, pode-se dizer que, embora a tecnologia traga muitos benefícios, ela também pode estar formando uma geração menos preparada para lidar com interações humanas mais complexas, como as que acontecem em entrevistas de emprego.

Por outro lado, a dificuldade em “demonstrar competências técnicas” (16,4%) foi a menos mencionada, o que indica que os jovens se sentem mais seguros em relação às suas habilidades técnicas. No entanto, as demais dificuldades, todas ligadas às habilidades pessoais, mostram que o conhecimento técnico, sozinho, não garante sucesso em um processo seletivo.

Gráfico 4 - Em sua opinião, o uso excessivo da tecnologia tem impacto na vida profissional dos jovens?

Em sua opinião, o uso excessivo da tecnologia tem impacto na vida profissional dos jovens?
123 respostas

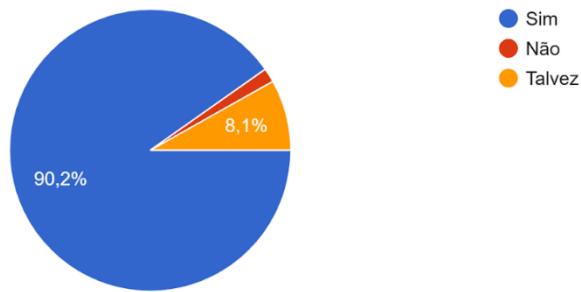


A partir da análise do Gráfico 4, podemos identificar que quase todos os entrevistados, sendo 96,7%, concordam que o uso excessivo da tecnologia impacta diretamente na vida dos jovens, principalmente na vida profissional. Esse resultado mostra que a maioria reconhece que o uso constante de aparelhos eletrônicos e redes sociais pode atrapalhar o desenvolvimento de habilidades importantes para o ambiente de trabalho, como a comunicação e a interação social. Por

outro lado, apenas 3,3% dos participantes afirmaram não concordar com essa ideia, mostrando que ainda existe uma pequena parcela que acredita que a tecnologia não interfere de forma negativa na vida profissional. Dessa forma, é possível perceber que o uso exagerado da tecnologia tem se tornado um dos principais fatores que contribuem para a escassez das *soft skills* entre os jovens da Geração Z, reforçando a hipótese de que a dependência tecnológica interfere diretamente no desenvolvimento e no desempenho profissional dessa geração.

Gráfico 5 - Você acredita que o desenvolvimento de habilidades pessoais, como comunicação, liderança, trabalho em equipe, adaptabilidade e criatividade, pode influenciar na permanência e no crescimento profissional no mercado de trabalho?

Você acredita que o desenvolvimento de habilidades pessoais, como comunicação, liderança, trabalho em equipe, adaptabilidade e criatividade, ... crescimento profissional no mercado de trabalho?
123 respostas



Os resultados apresentados no gráfico evidenciam que os participantes têm uma visão clara sobre a importância das soft skills para a permanência e o crescimento profissional, tendo em vista que a expressiva maioria (90,2%) respondeu afirmativamente, demonstrando forte concordância com a seguinte hipótese proposta no estudo: “Habilidades pessoais colaboram para a durabilidade dos jovens no mercado de trabalho”.

O fato de apenas 1,6% dos participantes terem respostas discordantes reforça a ideia de que essas competências são vistas como essenciais. Já os 8,2% que optaram por “talvez” indiquem uma parcela que, embora não rejeite a hipótese, ainda apresenta dúvidas ou considera que outros fatores também podem influenciar o crescimento profissional.

PROPOSTAS DE DESENVOLVIMENTO DAS HABILIDADES PESSOAIS PARA INSERÇÃO E PERMANÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO

A partir da exposição do tema, foi possível compreender que, para alcançar uma boa inserção e adaptação no mercado de trabalho, apenas as habilidades técnicas não são suficientes. Mesmo que essas habilidades sejam importantes para demonstrar domínio de conteúdos teóricos ou práticos, as habilidades pessoais tornam-se indispensáveis para o desenvolvimento adequado da cultura organizacional. São as competências comportamentais que contribuem para um ambiente colaborativo, adequado e produtivo.

Além disso, não basta apenas reconhecer a importância dessas habilidades. É necessário colocar em prática meios que auxiliem no seu desenvolvimento pessoal. Dessa forma, torna-se possível apresentar essas informações de maneira objetiva e explicativa por meio das mídias digitais, principalmente das redes sociais, já que grande parte da Geração Z utiliza essas ferramentas como principal canal informativo.

Diante dessa necessidade de facilitar o acesso às informações e orientar os jovens no desenvolvimento das habilidades pessoais, a criação de uma página destinada exclusivamente a esse objetivo torna-se uma alternativa bastante relevante. Uma página voltada para a divulgação desses conteúdos permitiria reunir, de forma organizada e acessível, materiais que auxiliem no entendimento e na prática dessas competências, criando um espaço que centraliza orientações claras e compatíveis com as necessidades da Geração Z.

Essa página pode servir como um ambiente educativo digital, onde os conteúdos sejam apresentados de maneira objetiva e explicativa, utilizando uma linguagem que converse diretamente com o público-alvo. Além disso, a utilização de vídeos, textos curtos, exemplos práticos e publicações visuais pode contribuir para tornar o aprendizado mais atrativo e dinâmico, facilitando a compreensão e incentivando a aplicação dessas habilidades no cotidiano profissional.

A proposta de criar um espaço digital com essa finalidade também colabora para fortalecer a autonomia dos jovens, possibilitando que eles busquem informação de maneira espontânea e contínua. Ao acessar um conteúdo direcionado e pensado especialmente para suas dúvidas e dificuldades, torna-se mais fácil compreender como desenvolver postura, comunicação e outras competências que impactam diretamente na inserção e permanência no mercado de trabalho.

Assim, uma página destinada a exibir esses conteúdos não apenas informa, mas também

orienta, aproxima e incentiva a prática das habilidades pessoais, ampliando as chances de preparação adequada para o ambiente profissional. Esse recurso se mostra coerente com o comportamento digital da Geração Z e se apresenta como uma ferramenta eficiente para apoiar o crescimento pessoal e profissional desse público.

ABSTRACT

This scientific article addresses the topic “The shortage of soft skills affecting the integration of Generation Z into the labor market in Cidade Tiradentes between 2018 and 2024.” The research investigates how the lack of development of so-called soft skills—socio-emotional and behavioral skills—has been an obstacle to Generation Z youth entering and remaining in the labor market. The research is based on the hypotheses that the excessive use of technology and the effects of the COVID-19 pandemic have led to the weakening of these skills, which has had a negative impact on interpersonal relationships and professional performance.

Keywords: Generation Z; soft skills; labor market; professional integration; COVID-19 pandemic; technology; interpersonal relationships

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da problemática exposta sobre a escassez de soft skills que afetam a inserção da geração Z no mercado de trabalho, se torna possível tecer ao longo dessa pesquisa, considerações acerca do tema. Em uma primeira análise, observa-se que a formação técnica, por si só, não é suficiente para os futuros profissionais, levando-os a não conseguirem bons empregos, apesar do desenvolvimento de habilidades pessoais ser essencial para favorecer a adaptação da Geração Z ao mercado de trabalho. Nesse sentido, é essencial que os jovens dessa geração desenvolvam as soft e hard skills para um bom desempenho em sua vida profissional.

REFERÊNCIAS

ALCOBIA, I; CLARO, C; LAPA, Esteves. **O Olhar das Crianças e Adolescentes Sobre a Pandemia da Covid-19 e a Psicologia.** International Journal of Developmental and Educational Psychology 256 INFAD Revista de Psicología, Nº1 - Volumen 2, 2020. ISSN: 0214-9877. pp:249- 256. Disponível em:<<http://www.infad.eu/RevistaINFAD/OJS/index.php/IJODAEP/article/download/1841/1624>> Acesso em: 18 set. 2025

ALVES, Alessandro Pereira. **Caracterizando a estrutura de ensino para o desenvolvimento de habilidades para empregabilidade em ambientes de inovação.** 2023. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2024. Disponível em:<<https://doi.org/10.11606/T.96.2024.tde-22042024-153514>> Acesso em: 25 ago. 2025.

ANTUNES, L. **Soft Skills: competências essenciais para os novos tempos.** 1. ed. Porto Alegre: Literare Books International, 2020. Disponível em:<<https://share.google/Xceb5hkui9EPpMUBs>> Acesso em: 25 ago. 2025.

ARAÚJO, L. S.; MELLO, A. J. R. **As soft skills e o desempenho profissional percebido durante a pandemia da Covid-19.** Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas, v. 19, n. 34, p. 134-153, 2022. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/373661306_AS_SOFT_SKILLS_E_O_DESEMPENHO_PROFSSIONAL_PERCEBIDO_DURANTE_A_PANDEMIA_DA_COVID-19.> Acesso em: 25 ago. 2025.

BABBLE FOR BUSINESS. Soft skills are more important than ever in the modern workplace. 2025. Disponível em:<<https://www.babbelforbusiness.com/us/blog/why-soft-skills-are-moreimportant-than-ever-in-the-modern-workplace/>> Acesso em: 14 out. 2025.

COSTA, M. A. B.; OLIVETTI, M.; SOUSA, V. B. B.; CANO, A.; BATAGHIN, F. A.; RUFO, C. R. **Hard e Soft Skills no contexto da Indústria 4.0.** *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, v. 9, n. 3, p. 61-97, mai./jun. 2024. Disponível em:
<https://revistalivreuninter.com/>.> Acesso em: 21 set. 2025.

CAMILO, Sabrina. **Chiavenato: conheça o pai do RH e suas lições para o setor.** Sólides, 2025. Disponível em:<<https://solides.com.br/blog/chiavenato/>> Acesso em: 14 out. 2025.
 CORNERSTONE. Gen Z workers lack critical ‘human’ skills — HR can help them grow. HR Brew, 2024. Disponível em:<<https://www.hr-brew.com/stories/2024/11/08/gen-z-workers-lackcritical-human-skills-hr-can-help-them-grow>> Acesso em: 14 out. 2025.

EVERYTHING DiSC. Soft skills: Big impact: elevando a satisfação no ambiente de trabalho. Disponível em:<<https://www.everythingdisc.com/blogs/soft-skills-big-impact>

[elevatingworkplace-satisfaction/](#).> Acesso em: 14 out. 2025.

ELENGA, N.; KRISHNASWAMY, G. **A new generation of physicians — The Generation Z. Are you ready to deal with it?** *Frontiers in Public Health*, v. 10:1015584, 2023. Disponível em: <<https://www.frontiersin.org/journals/public-health/articles/10.3389/fpubh.2022.1015584/full>> Acesso em: 16 set. 2025.

FERREIRA, João Paulo. **Jovens no mercado: os impactos da ausência de habilidades interpessoais na empregabilidade da Geração Z.** Dissertação (Mestrado em Psicologia Organizacional) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021. Acesso em: 11.jun.2025.

FONSECA, R. **A insuficiência de profissionais com as competências técnicas e comportamentais exigidas pelo mercado de trabalho atual.** *Revista Foco*, v. 18, n. 8, 2025. Disponível em: <<https://revistafoco.com/>> Acesso em: 21 set. 2025.

GABRIELOVA, Karina; BUCHKO, Aaron A. **Here comes Generation Z: Millennials as managers.** *Business Horizons*, vol. 64, n. 4, p. 489–499, 2021.

GOMES, R. F. Gestão estratégica de recursos humanos na administração pública: uma metanálise. ResearchGate, 2024. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/380541336_GESTAO_ESTRATEGICA_DE_RECUSOS_HUMANOS_NA_ADMINISTRACAO_PUBLICA_UMA_METANALISE_STRATEGIC MANAGEMENT_OF_HUMAN_RESOURCES_IN_PUBLIC_ADMINISTRATION_META-ANALYSIS.

> Acesso em: 28 ago. 2025.

GONÇALVES, G. P. et al. **Contrariedades das habilidades socioemocionais encontrada em jovens da geração Z: análise do mercado contemporâneo**, 2024. Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Administração) - Escola Técnica Estadual ETEC de Sapopemba (Fazenda da Juta - São Paulo), São Paulo, 2024. Disponível em: <[Repositório Institucional do Conhecimento do Centro Paula Souza: Contrariedades das habilidades socioemocionais encontrada em jovens da geração z: análise do mercado contemporâneo](#)

JIANG, Y.; LYU, C.; LI, J. **Unpacking Generation Z tourists' motivation for intangible cultural heritage tourism.** *Tourism Recreation Research*, [S.l.], p. 1–7, 2024. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02508281.2024.2383819>> Acesso em: 16 set. 2025.

LEAL, G. E. F.; LIMA FILHO, J. S. F. de; ARAÚJO, E. F. de; PAULO, N. L. **Gestão de Recursos Humanos no Setor Público.** ID on Line. *Revista de Psicologia*, v. 16, n. 61, p. 282-295, jul. 2022. DOI: 10.14295/online.v16i61.3500. Disponível em:<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/download/3500/5560> >. Acesso em: 20 ago. 2025.

MARTINS, Roberta C.; OLIVEIRA, Thiago M. **A importância das habilidades pessoais na formação profissional da Geração Z.** Revista de Psicologia e Comportamento Organizacional, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 45–59, jan./mar. 2024.

MATOS, Gabriela Bitencourt; SILVA, Maria Eduarda Baráuna da; LEME, Keity Alves; HOELZ, José Carlos. **Como a Educação Corporativa Tradicional pode Contribuir para o Desenvolvimento da Geração Z?.** Revista do Encontro de Gestão e Tecnologia, [S. l.], v. 1, n. 05, p. 62–72, 2024. DOI: 10.5281/zenodo.12593192 .Disponível em: [Como a Educação Corporativa Tradicional pode Contribuir para o Desenvolvimento da Geração Z? | Revista do Encontro de Gestão e Tecnologia](#). Acesso em: 18 set. 2025.

MELO, Julio Cesar; MARIANO, Enzo Barberio; SOUZA, Fernando Bernardi de. **Impactos da pandemia da COVID-19 no desenvolvimento humano.** XXIX Simpósio de Engenharia de Produção – Resiliência na Cadeia de Suprimentos, Bauru, 2022. Disponível em: [<https://www.researchgate.net/publication/365294808>]<<https://www.researchgate.net/publication/365294808>>. Acesso em: 19 set. 2025.

MORAES, E. D. S. **Soft skills: a importância das habilidades comportamentais e socioemocionais para liderança nas organizações.** Currais Novos/RN: UFRN, 2024. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/items/d3198be8-9fad-4bad-b51a-fb4ff2c547d2>>. Acesso em: 25 ago. 2025.

MORAIS, L. A. **Hard skills e soft skills: importância atribuída para o desenvolvimento da carreira profissional.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Centro de Educação Superior do Alto Vale do Itajaí, Universidade do Estado de Santa Catarina, Ibirama, 2023. Disponível em: <[Hard skills e soft skills: importância atribuída para o desenvolvimento da carreira profissional](#)>. Acesso em: 18 set. 2025

América Latina, (20). Disponível em: <[Mídia e Psicologia: considerações sobre a influência da internet na subjetividade](#)>. Acesso em: 18 set. 2025

MOULIN, Fernando. Como anda a saúde mental dos profissionais da Geração Z. SEGS, 28 abr. 2025. Disponível em: <<https://www.segs.com.br/seguros/418602-como-anda-a-saude-mental-dos-profissionais-da-geracao-z>>. Acesso em: 18 set. 2025.

NEL, Z.; DE BEER, M. The soft-skills characteristics of Generation Z employees: A scoping review. South African Journal of Human Resource Management, v. 21, n. 1, p. 1–10, 2023. Disponível em: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/2975>. Acesso em: 14 out. 2025

OLIVEIRA, Debora Moreira de et al. O uso excessivo de tecnologias digitais e seus impactos nas competências socioemocionais de adolescentes. Contemporânea – Contemporary Journal, Manaus, v. 4, n. 12, p. 01-27, 2024. Disponível em: <<https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/6825>. Acesso em: 15 out

.2025.

OLIVEIRA, Michaella Maestri. A percepção da Geração X sobre o engajamento da Geração Y nas organizações. Repositório Institucional do IFES, 2021. Disponível em:<

<https://repositorio.ifes.edu.br/bitstream/handle/123456789/1206/Artigo%20Vers%C3%A3o%20Final%20Michaella%20Maestri%29.pdf?isAllowed=y&sequence=1>.> Acesso em: 14 out. 2025

PEREIRA, Ana Luíza. O desafio da inserção profissional da Geração Z: um olhar sobre as soft skills exigidas pelo mercado. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 25., 2023, Curitiba. Anais [...]. Curitiba: CFA, 2023. P. 350–362.

PENHAKI, Juliana de Rezende. **Soft Skills na Indústria 4.0.** 2019. 103 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia e Sociedade) — Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019. Disponível

em:<https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4275/1/CT_PPGTE_M_Penhaki%2c%20Juliana%20de%20Rezende_2019.pdf.> Acesso em: 16 jul. 2025.

REIS, A. et al. Um estudo de metodologia mista sobre soft e hard skills: a perspetiva dos estudantes e de empresa contratadora. *International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and Consumer Behaviour*, n. 3, p. 210-218, 2022. DOI: 10.34624/iciemc.v0i3.29770. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/361689123_Um_estudo_de_metodologia_mista_sobre_soft_e_hard_skills_a_perspetiva_dos_estudantes_e_de_empresa_contratadora.> Acesso em: 25 ago. 2025.

ROCHA, D. T. O.; VIRGILIO, M. O.; LIMA, E. C. S. O papel das habilidades interpessoais no desenvolvimento pessoal e profissional: estudo de caso. 2024. Artigo de Graduação (Tecnologia em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia Prof. José Camargo, Jales, 2024. Artigo apresentado no VIII Simpósio de Tecnologia da Fatec Jales – SITEF, 2024, Jales-SP. Disponível em: <<https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/31740>> Acesso em: 25 ago. 2025.

SGOBBI, Thálita. ZANQUIM, Stivi Heverton. **Soft Skills: Habilidades e competências profissionais requisitadas pelo mercado empreendedor.** Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/soft-skills>> Acesso em: 29 abr. 2025.

SILVA, Beatriz Xavier Ferreira da; NETO, Victória Carolina; GRITTI, Neusa Haruka Sezaki. Soft skills: **rumo ao sucesso no mundo profissional.** Revista Interface Tecnológica, Taquaritinga, SP v. 17, n. 1, p. 829–842, 2020. DOI: 10.31510/infa.v17i1.797. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/797>.> Acesso em: 25 ago. 2025

SILVA, Thaís S. da; VIEIRA, Paulo R. **Geração Z: uma nova visão sobre o trabalho.** ResearchGate, 2023. Disponível em:<[PDF\) GERAÇÃO Z: UMA NOVA VISÃO SOBRE O TRABALHO](https://www.researchgate.net/publication/4475-aa7e-809694ef2507/full).> Acesso em: 09 maio 2025.

SOUZA, M. J. L.; NOGUEIRA, A. H. **Como o método de gestão por competências pode ser um auxiliador no impulsionamento da carreira profissional do colaborador.** RUNA – Repositório Universitário da Ânima, Belo Horizonte, v. 25, n. 64, p. 7-18, 2022. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/items/a881eaeb-a13a-4475-aa7e-809694ef2507/full>> Acesso em: 20 ago. 2025

SULLIVAN BENEFITS. Engaging Generation Z in the workplace. 2025. Disponível em:<<https://www.sullivan-benefits.com/wp-content/uploads/2025/04/Engaging-Gen-Z-in-theWorkplace.pdf>.> Acesso em: 15 out. 2025.

SALLEH, N. A.; LIM, K. Y.; TAN, C. H. Designing future-ready workplaces: how Gen Z's preferred work type influence retention intention; mediating role of perceived autonomy in Malaysian SMEs. Future Business Journal, v. 11, n. 1, p. 1–14, 2024. Disponível em:<<https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-025-00643-2>.> Acesso em: 14 out. 2025.

THRIVETECH. The Gen Z soft skills gap: Preparing the next generation for success. 2025. Disponível em:<<https://www.thrivetech.co/resources/the-gen-z-soft-skills-gap-preparing-the-next-generation-for-success>.> Acesso em: 14 out. 2025.

MARTINS, Roberta C.; OLIVEIRA, Thiago M. **A importância das habilidades pessoais na formação profissional da Geração Z.** Revista de Psicologia e Comportamento Organizacional, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 45–59, jan./mar. 2024SOUZA, C. J.; PROENÇA, O.; SOARES, T. **Desempenho organizacional e ferramentas de gestão: uma análise das publicações.** 1. ed. Mato Grosso: Repad, 2022. 31-32 p. v. 6. ISSN 2594-7559.

VISSSER, C. The soft-skills characteristics of Generation Z employees: a scoping review and research agenda. SA Journal of Human Resource Management, v. 23, n. 0, p. a2975, 2025. Disponível em:<<https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/2975>.> Acesso em: 14 out. 2025.

VANCAUWENBERGHE, Benoît. The Gen Z and the soft skills gap. 20Something, 18 jul. 2025. Disponível em:<<https://www.20something.be/gen-z-soft-skills-gap/>.> Acesso em: 14 out. 2025.

VIEIRA, G. L. da S. **Hard skills e soft skills: uma análise do impacto das competências no processo de recrutamento e seleção em Barra de São Francisco – ES.** Barra de São Francisco: IFES, 2023. Disponível em: <<https://repositorio.ifes.edu.br/handle/123456789/4213>>. Acesso em: 25 ago. 2025.

WAMMES, Leoni Terezinha; GREGOLIN, Marcos Roberto Pires; PERONDI, Miguel Ângelo; OLIVEIRA, Paulo Henrique de. **A pandemia da COVID-19 e seus reflexos no desenvolvimento humano.** Boletim de Conjuntura, Boa Vista, ano V, v. 15, n. 45, 2023. Disponível em:<<https://doi.org/10.5281/zenodo.8352387>>. Acesso em: 19 set. 2025.