

**CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**MARIANE DA SILVA REIS
PAULO SÉRGIO FUKUTA MATEUS**

COMPETÊNCIAS DO FUTURO: a relevância das soft skills para a
inserção da Geração Z nas organizações

**FRANCA/SP
2025**

MARIANE DA SILVA REIS
PAULO SÉRGIO FUKUTA MATEUS

COMPETÊNCIAS DO FUTURO: a relevância das soft skills para a
inserção da Geração Z nas organizações

Trabalho de Graduação apresentado à
Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr.
Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos
obrigatórios para obtenção do título de
Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador(a): Profa. Me. Taciana Lucas de
Afonseca Salles

FRANCA/SP
2025

MARIANE DA SILVA REIS
PAULO SÉRGIO FUKUTA MATEUS

COMPETÊNCIAS DO FUTURO: a relevância das soft skills para a
inserção da Geração Z nas organizações

Trabalho de Graduação apresentado à
Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr.
Thomaz Novelino”, como parte dos
requisitos obrigatórios para obtenção do
título de Tecnólogo em Gestão de
Recursos Humanos

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a) : _____

Nome..... : Profa. Me. Taciana Lucas de Afonseca Salles

Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 : _____

Nome..... : Profa. Dra. Fabiana Castro

Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2 : _____

Nome..... : Prof. Me. Carlos Alberto Lucas

Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Franca, 25 de novembro de 2025.

AGRADECIMENTO

Primeiramente gostaríamos de agradecer a Deus por ter nos dado o dom da vida e nos acompanhar em todas as nossas caminhadas, inclusive neste início da nossa trajetória acadêmica.

Agradecemos a nossa família por terem nos possibilitado a educação.

E agradecemos a nossa professora orientadora, Taciana, que tornou a experiência do trabalho de conclusão muito melhor nos motivando, ajudando e capacitando-nos muito na realização deste.

Dedico o presente Trabalho de Graduação a
Deus e aos meus familiares.

Aprender é a única coisa que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.

Leonardo da Vinci

RESUMO

O mercado de trabalho está em constante mudança. Especialmente após o período pandêmico do vírus Covid-19 de 2019, ocorreram alterações nas características exigidas pelas empresas para a contratação de novos colaboradores, coincidindo com a inserção da Geração Z nas organizações. Nesse novo cenário, as *soft skills* (habilidades comportamentais e socioemocionais) ganharam destaque como ativos intangíveis essenciais, complementando as qualificações técnicas (*hard skills*). O objetivo deste estudo concentrou-se em investigar a importância das *soft skills* na contratação de profissionais da Geração Z, identificando as *soft skills* mais valorizadas pelas empresas atualmente e a forma como os jovens da Geração Z reconhecem e desenvolvem essas habilidades. Tal compreensão se faz importante pois permitirá que esses profissionais direcionem seu desenvolvimento alinhado ao que de fato é valorizado pelas empresas, além de permitir que as organizações ajustem suas políticas e práticas para essa nova geração, criando programas de desenvolvimento direcionados à Geração Z. A pesquisa, de natureza qualitativa e descritiva, combinou revisão bibliográfica com pesquisa de campo, aplicando um questionário à Geração Z e realizando entrevistas semiestruturadas com três profissionais de RH. Os resultados indicam uma divergência de percepção entre os recrutadores de RH e os indivíduos da Geração Z, quanto ao papel das *hard skills* e das *soft skills* nos processos seletivos e sobre quais *soft skills* são mais importantes e valorizadas pelas empresas e pelos próprios jovens.

Palavras-chave: Gerações. Habilidades comportamentais. Habilidades técnicas. Mercado de Trabalho. Recursos Humanos.

ABSTRACT

The job market is constantly changing. Especially after the Covid-19 pandemic in 2019, there were changes in the characteristics required by companies to hire new employees, coinciding with the entry of Generation Z into organizations. This new scenario, soft skills (behavioral and socio-emotional skills) have gained prominence as essential intangible assets, complementing technical qualifications (hard skills). The objective of this study was to investigate the importance of soft skills in the hiring of Generation Z professionals, identifying the soft skills most valued by companies today and how young people from Generation Z recognize and develop these skills. This understanding is important because it will allow these professionals to direct their development in line with what is actually valued by companies, as well as allowing organizations to adjust their policies and practices to this new generation, creating development programs targeted at Generation Z. This qualitative and descriptive research combined a literature review with field research, applying a questionnaire to Generation Z and conducting semi-structured interviews with three HR professionals. The results indicate a divergence in perception between HR recruiters and Generation Z individuals regarding the role of hard skills and soft skills in selection processes, and which soft skills are most important and valued by companies for these young people

Keywords: Behavioral skills. Generations. Human resources. Job market. Technical skills.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Soft skills valorizadas pelas empresas X Geração Z	21
Quadro 2 – Quantidade de colaboradores	30
Quadro 3 – Quantidade de Geração Z	31
Quadro 4 – Habilidades decisivas	31
Quadro 5 – Motivos dos desligamentos	31
Quadro 6 – Importância das soft skills na empregabilidade	32
Quadro 7 – <i>Soft skills</i> mais importantes	32
Quadro 8 – <i>Soft skills</i> mais importantes	33
Quadro 9 – <i>Soft skills</i> essenciais para todos os cargos	34
Quadro 10 – <i>Soft skills</i> difíceis de encontrar	34
Quadro 11 – Comportamentos que evidenciam <i>soft skills</i>	35
Quadro 12 – Habilidades da Geração Z	35
Quadro 13 – Habilidades a serem desenvolvidas	35
Quadro 14 – Desenvolvimento de soft skills	36
Quadro 15 – Práticas do RH para promover <i>soft skills</i>	36
Quadro 16 – Práticas mais eficazes	37

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Importância das soft skills na profissão	24
Figura 2 – Soft skills desenvolvidas.....	25
Figura 3 – Soft skills desenvolvidas.....	25
Figura 4 – Soft skills relevantes aos recrutadores	26
Figura 5 – Desenvolvimento das soft skills	27
Figura 6 – Melhor meio de desenvolvimento das soft skills.....	27
Figura 7 – Principal forma de desenvolvimento das soft skills.....	28
Figura 8 – Influência das soft skills no crescimento profissional	28
Figura 9 – Soft skills mais desafiadoras de desenvolver	29
Figura 10 – Possui as soft skills apropriadas.....	30

LISTA DE SIGLAS

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 MERCADO DE TRABALHO E AS SOFT SKILLS	14
3 AS GERAÇÕES E SUAS CARACTERÍSTICAS	18
3.1 GERAÇÃO Z NO AMBIENTE DE TRABALHO E AS SOFT SKILLS.....	20
4 METODOLOGIA	24
4.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS.....	38

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho está em constante mudança. Após o período pandêmico do vírus Covid-19 de 2019 ocorreram alterações nas características exigidas pelas empresas para a contratação de novos colaboradores. Ao mesmo tempo, a Geração Z, que se mostra tão diferente das anteriores, iniciou sua inserção no mercado de trabalho, na busca por suprir as demandas vigentes com suas habilidades.

Neste contexto, o estudo tem como objetivo geral investigar a importância das *soft skills* na contratação de profissionais da Geração Z. Dentre os objetivos específicos destacam-se, identificar as *soft skills* mais valorizadas pelas empresas atualmente e a forma como os jovens da Geração Z reconhecem e desenvolvem essas habilidades, além de entender o papel estratégico da área de Recursos Humanos no processo de identificação, desenvolvimento e fortalecimento dessas competências.

Tal compreensão sobre as habilidades comportamentais que influenciam os processos de contratação, no desenvolvimento e na permanência da Geração Z nas organizações é de grande importância pois permitirá que tais profissionais direcionem seu desenvolvimento alinhado ao que de fato é valorizado pelas empresas. Além disso, permitirá que as organizações ajustem seus critérios de seleção considerando as características dessa nova geração e as atuais mudanças no mercado, gerando assim processos de contratação mais apropriados e programas de desenvolvimento direcionados à Geração Z.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo a partir de pesquisa bibliográfica em material científico sobre o tema. Além disso, será realizada pesquisa de campo por meio de questionário estruturado com indivíduos da Geração Z, cujos dados serão comparados com a percepção de três profissionais do setor de recursos humanos.

O trabalho está dividido em três capítulos. O primeiro aborda o mercado de trabalho, conceito de *soft skills* e sua importância no cenário profissional. O segundo capítulo trata das gerações no mercado de trabalho, comparando a Geração Z com as anteriores e pontuando as *soft skills* que eles possuem. O terceiro capítulo traz a análise dos dados da pesquisa, discutindo como os resultados podem contribuir para uma melhor preparação dos jovens e para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas nas organizações.

2 MERCADO DE TRABALHO E AS SOFT SKILLS

O mercado de trabalho, ao longo das últimas décadas, passou por transformações significativas impulsionadas por avanços tecnológicos, mudanças econômicas, transformações sociais e novas demandas organizacionais. Até meados do Século XX, predominava o modelo industrial, caracterizado por processos produtivos padronizados, forte hierarquização e estabilidade empregatícia, no qual o tempo de permanência em uma mesma empresa era frequentemente associado à lealdade e ao sucesso profissional (Drucker, 2015).

A partir das décadas de 1970 e 1980, com o avanço da globalização e o surgimento de novas tecnologias, o modelo de produção começou a se flexibilizar. O paradigma da economia industrial deu espaço para a economia do conhecimento, na qual a informação e a capacidade de inovar passaram a ser fatores determinantes de competitividade (Drucker, 2015). Nesse contexto, o trabalhador deixou de ser valorizado apenas pela força física ou execução repetitiva de tarefas e passou a ser reconhecido também por suas competências cognitivas e criativas.

O início do século XXI intensificou esse movimento com a consolidação da chamada Quarta Revolução Industrial, caracterizada pela integração de tecnologias digitais, inteligência artificial, *big data*, internet das coisas e automação avançada (Spers, Carvalho e Tozzi, 2023). Essas inovações, ao mesmo tempo em que criaram oportunidades, também aumentaram a complexidade e a competitividade do mercado.

Em 2020 aconteceu algo que nenhuma empresa tinha se preparado para vivenciar, a pandemia do Covid-19, que foi capaz de “parar” o mundo e provocar profundas transformações em várias áreas da vida, incluindo a profissional.

Enfrentamos uma disrupção sem precedentes das organizações, da sociedade e das pessoas, o que acelerou ainda mais o ritmo das mudanças que já estavam por vir e a urgência de agilidade, adaptabilidade e transformação. Empresas foram forçadas a reinventar rapidamente seus modelos de negócio e a buscar soluções ágeis, criativas e inovadoras para conseguirem sobreviver neste chamado novo normal. Organizações são feitas de seres humanos e, para que consigam se transformar, é necessário que cada indivíduo molde suas atitudes em direção às mudanças. É mandatório aprender a lidar com este mundo de incertezas, desenvolvendo organizações e pessoas preparadas para surfar essa onda sem serem engolidas (Calaes, 2020, p.32).

Segundo Masterson (2023) o relatório Futuro dos Empregos de 2023 do Fórum Econômico Mundial revelou que até 2027, 44% das habilidades essenciais dos trabalhadores serão afetadas pela tecnologia. Dessa forma, o relatório identificou que dentre as principais habilidades que serão requeridas daqui para frente, o pensamento

analítico, a criatividade, habilidades de autoeficácia (resiliência, flexibilidade e agilidade, motivação e autoconsciência, curiosidade, o aprendizado ao longo da vida (*lifelong learning*) ou aprendizado contínuo) e a alfabetização tecnológica são as habilidades mais demandadas até 2027.

Além disso, o referido autor menciona que a liderança, a influência social, a capacidade de trabalhar com outras pessoas são outras habilidades que também devem ter demanda crescente.

O relatório também mostrou que, para algumas empresas, habilidades como leitura, escrita, matemática, cidadania global, habilidades de processamento sensorial, destreza manual, resistência e precisão são de importância decrescente, isto é, estão perdendo destaque no mercado (Masterson, 2023).

Com esses novos parâmetros as pessoas deixaram de ser um recurso produtivo ou mero agente passivo da administração para se tornar agentes ativos e proativos do negócio. Os ativos tangíveis, como o capital financeiro, as instalações e o maquinário, que podem ser comprados em qualquer lugar do mundo como *commodities*, perderam espaço para ativos intangíveis, como conhecimentos, habilidades e competências, que devem ser construídos e desenvolvidos sob medida para o negócio da organização (Chiavenato, 2014).

O analfabeto do século XXI não será aquele que não consegue ler e escrever, mas aquele que não consegue aprender, desaprender e reaprender (Toffler, 1980, *apud* Antunes, 2020)

Isso significa que o mercado de trabalho já não se restringe à valorização apenas de qualificações técnicas e acadêmicas, mas que também exige ativos intangíveis como as competências conhecidas como *soft skills*.

O termo *skills*, de origem inglesa, significa “habilidades” ou “capacidades”. As *soft skills* referem-se a atributos ligados à personalidade, ao comportamento e às interações interpessoais no contexto profissional. Incluem aptidões mentais, sociais e emocionais que podem ser desenvolvidas e aprimoradas ao longo do tempo, influenciadas por fatores como cultura, experiência e educação (Banco Mundial, 2018).

Assim, entende-se que as *soft skills* são importantes pois, se o indivíduo já as possui, o empregador não precisa treiná-las (o que geralmente é mais difícil). Consequentemente o indivíduo inicia o trabalho com mais facilidade e pode trazer contribuições valiosas à empresa.

Outro ponto relevante é que dá destaque às *soft skills* é que as competências técnicas (*hard skills*) sofrem constantes transformações em razão do avanço acelerado das tecnologias, precisando ser específicas e atualizadas com frequência. Já as *soft skills*, independentemente do setor ou da organização em que se pretende atuar, são amplamente aplicáveis e constituem a base para o desenvolvimento profissional em diversas áreas.

Sendo assim, entende-se de que o novo currículo será o conjunto de bagagens técnicas e socioemocionais que o indivíduo adquiriu ao longo de sua jornada profissional.

O que se espera, portanto, é um equilíbrio entre habilidades técnicas (*hard skills*) e competências comportamentais (*soft skills*), que se tornaram essenciais para lidar com ambientes dinâmicos, equipes multigeracionais e cenários de incerteza como os que as empresas vivem atualmente.

Segundo Petersen (2024), as *soft skills* são cada vez mais importantes pois colaboram na construção de relacionamentos interpessoais mais próximos, ajudam a melhorar a liderança e a tornar a empresa adaptável às mudanças no mercado. Ou seja, são cada vez mais essenciais para garantir o sucesso profissional e organizacional, já que complementam as habilidades técnicas e tornam a rotina de trabalho mais leve e tranquila. Assim, o autor destaca algumas habilidades essenciais para o ambiente de trabalho, que envolvem a escuta ativa, a expressão clara de ideias, a capacidade de adaptação e a capacidade de resolver problemas com criatividade.

Nesse contexto, torna-se pertinente entender o papel dessas competências, especialmente no que se refere à contratação e integração da Geração Z, cuja entrada em massa no mercado de trabalho representa um novo desafio para as organizações.

Segundo Perna (2024), o atual ambiente de trabalho multigeracional apresenta características sem precedentes. Com a entrada de novas gerações no mercado, especialmente a Geração Z, observa-se a incorporação de visões de mundo singulares, construídas a partir de experiências de vida específicas, valores distintos e contextos socioculturais diversos. Essa pluralidade impacta diretamente as expectativas, demandas e prioridades relacionadas ao trabalho, que merecem ser melhor compreendidas para que se possa aproveitar ao máximo suas potencialidades.

Nesse contexto, *soft skills* como comunicação eficaz, colaboração, pensamento crítico, flexibilidade, inteligência emocional, entre outras não apenas complementam as habilidades técnicas, mas também constituem diferenciais estratégicos para a

empregabilidade e o desenvolvimento de carreira dessa geração que será melhor abordada a seguir.

3 AS GERAÇÕES E SUAS CARACTERÍSTICAS

De acordo com Kupperschmidt (2000), geração pode ser descrita como um grupo que compartilha os mesmos anos de nascimento e, conseqüentemente, viveu os mesmos acontecimentos sociais significativos em etapas cruciais do desenvolvimento. Assim, para compreender como uma geração é diferente da outra, é necessário perceber como cada uma forma suas crenças, valores e prioridades. Essas características são consequência direta da época em que cresceram e se desenvolveram e faz-se necessário entendê-las de um ponto de vista sociocognitivo-cultural (Chiuzi, Peixoto e Fusari, 2011).

Segundo Grubb (2018), ao descrever as gerações, a maioria das pessoas tende a focar em datas, ou seja, no ano de nascimento. A prática usual é aglomerar numa única geração todas as pessoas que nasceram entre o ano X e o ano Y. Sem dúvida, essa é uma maneira conveniente de traçar as divisórias usando somente o calendário, porém, não gera uma imagem adequada, uma vez que as gerações se caracterizam por muito mais o que datas de nascimento. Em termos amplos, as gerações podem ser definidas como grupos identificáveis que têm em comum anos de nascimento, idade, localização, e eventos significativos ao longo da vida, em estágios críticos do desenvolvimento.

As diferenças na percepção do envelhecimento no mercado de trabalho entre as gerações mais jovens e as mais velhas podem gerar conflitos e incompreensões dentro das organizações. Enquanto os jovens tendem a valorizar a inovação, agilidade e flexibilidade, os mais velhos costumam priorizar a experiência, estabilidade e comprometimento. Devido a isso, é importante promover o diálogo intergeracional nas empresas, reconhecendo as diferentes perspectivas e habilidades trazidas por cada grupo etário e encontrando formas de unir suas forças no ambiente de trabalho (Craide e Gelinki, 2016).

A literatura especializada geralmente identifica quatro gerações principais que coexistem no ambiente de trabalho atual: *Baby Boomers*, Geração X, *Millennials* (ou Geração Y) e Geração Z. Cada uma destas gerações foi moldada por contextos históricos específicos, resultando em características distintivas que impactam suas relações interpessoais e abordagens profissionais (Oliveira, 2012 *apud* Fantini e Souza, 2015).

A geração Baby Boomer são os nascidos no período pós-Segunda Guerra Mundial, entre 1947 e 1965, são filhos de uma era de otimismo e reconstrução. Eles cresceram em um ambiente de prosperidade e valorizam a estabilidade e a segurança no trabalho. São conhecidos por sua forte ética profissional, lealdade à empresa e respeito pela hierarquia. Para eles, o sucesso profissional e o reconhecimento são muito importantes (Grubb, 2018).

Geração X, nascida entre 1965 e 1980, cresceram durante a Guerra Fria e testemunharam grandes mudanças sociais e tecnológicas, como o surgimento do computador pessoal. Busca um maior equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal. São mais independentes, céticos e adaptáveis. Valorizam a autonomia e a flexibilidade no trabalho e não têm a mesma lealdade à empresa que a geração anterior, priorizando o desenvolvimento de suas próprias carreiras (Grubb, 2018).

Geração Y ou *Millennials*, nascidos entre 1980 e 1997, como também são conhecidos, foi a primeira geração a crescer com a internet, vivenciando a transição do mundo analógico para o digital. Esses buscam um propósito e significado em seu trabalho. São multitarefas, colaborativos e desejam feedback constante. Valorizam a diversidade, a inclusão e a cultura organizacional. A tecnologia é uma parte intrínseca de suas vidas e eles a utilizam para se conectar e inovar (Cavazotte, Lemos e Viana, 2012).

Já a Geração Z, nascida entre 1997 e 2010, são considerados nativos digitais que não conhecem o mundo sem internet, smartphones e redes sociais. Essa geração é radicalmente inclusiva e fluida em suas identidades. São pragmáticos, valorizam a autenticidade e a transparência (Bezerra, *et al.*, 2029).

Tapscott (2009) destaca que os jovens da geração Z querem estar conectados com amigos e parentes o tempo todo e usam a tecnologia de telefones e redes sociais para fazer isso. Então quando a tevê está ligada eles não estão sentados assistindo, como seus pais faziam. A televisão é uma música de fundo para eles, que a ouvem enquanto procuram informações ou conversam com amigos *on-line* ou por mensagens de texto. Seus telefones celulares não são apenas aparelhos de comunicação úteis, são uma conexão vital com os amigos.

Portanto, essas características irão impactar diretamente em sua atuação no mercado de trabalho, o que será melhor compreendido a seguir.

3.1 GERAÇÃO Z NO AMBIENTE DE TRABALHO E AS SOFT SKILLS

A entrada da Geração Z no mercado de trabalho tem provocado mudanças significativas nas práticas de gestão de pessoas, especialmente no que diz respeito aos critérios utilizados pelos recrutadores durante o processo de seleção. Diferentemente das gerações anteriores, esses jovens apresentam características próprias, marcadas pela familiaridade com a tecnologia, dinamismo, alta conectividade e expectativas elevadas sobre propósito e ambiente de trabalho. Diante desse cenário, as organizações têm voltado sua atenção não apenas às competências técnicas, mas principalmente às habilidades comportamentais, reconhecidas como fundamentais para a adaptação, colaboração e desempenho desses profissionais.

No ambiente profissional, os indivíduos da Geração Z não aceitam mais os moldes de trabalho oferecidos às gerações anteriores, pois buscam flexibilidade, autonomia e oportunidades de aprendizado rápido. Além disso, possuem forte consciência social, esperando que as empresas demonstrem responsabilidade, sustentabilidade e cidadania (Grubb, 2018).

Estudos apontam que a familiaridade com a tecnologia, a valorização da diversidade, a busca por propósito e por equilíbrio entre vida pessoal e profissional configuram-se como elementos centrais de suas características e marcam sua atuação no mercado (Bezerra *et al.*, 2019).

Lacerda (2021) complementa que essa geração busca um trabalho com significado e propósito, aprende por observação, precisa de *feedback* constante e possui baixa tolerância às frustrações, além de valorizarem ambientes de trabalho que oferecem autonomia, inovação constante e objetivos claros. Encaram a mudança com naturalidade, não demonstrando resistência frente às transformações organizacionais, o que é diferente das gerações anteriores. São intolerantes a qualquer forma de discriminação ou preconceito, pois buscam ambientes inclusivos e diversos.

Muitos desenvolvem projetos e negócios próprios desde cedo, tonando-se empreendedores por meio, geralmente, das plataformas digitais. São multitarefas, embora isso possa afetar sua produtividade e concentração. Preocupam-se com questões globais e esperam que as empresas tenham responsabilidade social e ambiental. Entretanto, no contato pessoal não são bons ouvintes, tendem a ficar isolados em ambientes desconhecidos e entediados quando não há tecnologia envolvida no que estão fazendo (Aspectrum, 2022).

Segundo Meira (2020), o mercado de trabalho sofre de dores culturais e sociais, porque as liberdades se ampliaram e isso tem um preço. Os líderes em todas as esferas do mercado se defrontam com a áspera constatação de que exibições de poder e ameaças perderam a sua efetividade e se vêm impelidos a aprender novas formas de liderança tendo que se tornar cada vez mais humanizados com seus colaboradores, ou seja, precisam se reinventar porque a Geração Z está sendo ensinada a detectar seus potenciais autênticos, a sua essência e não se conformar mais com um mero jogo de adaptação a profissões disponíveis no mercado de trabalho.

No universo corporativo, é comum ouvir a máxima ‘contrata-se pelo currículo, demite-se pelo comportamento’, o que reflete a crescente importância das competências comportamentais no ambiente organizacional e nas práticas de gestão de pessoas como as exigências de contratação e programas de desenvolvimento.

Neste sentido, pode-se dizer que, independentemente da geração à qual fazem parte, é necessário ter profissionais capacitados para promover a cooperação e a integração dos trabalhadores, além de inovações organizacionais e processuais.

Dessa forma, possuir um certo conjunto de *soft skills* é de crucial importância para que a Geração Z possa ocupar as vagas disponíveis no mercado, como por exemplo ter adaptabilidade, coragem, gratidão, atitude positiva, criatividade, sensibilidade, empatia, bom relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, liderança, resolução de problemas e outros que contribuem para o desempenho dos indivíduos em diferentes atividades profissionais (Antunes, 2020).

Comparando-se as características geralmente atribuídas à Geração Z e as principais soft skills valorizadas pelas empresas segundo o Relatório sobre o Futuro dos Empregos de 2023 do Fórum Econômico Mundial (WEF), criou-se o Quadro 1, a seguir.

Quadro 1- Soft skills valorizadas pelas empresas X Geração Z

Soft Skill (WEF 2023)	Definição Geral	Características Comuns da Geração Z	Análise de Alinhamento
Pensamento Analítico	Capacidade de processar grandes volumes de dados, identificar padrões e tomar	Multitarefa e Absorção Rápida de Informações: Tendência a consumir e processar informações de forma	ALINHAMENTO MÉDIO: Têm facilidade com dados e tecnologia, mas precisam desenvolver a profundidade da análise

Soft Skill (WEF 2023)	Definição Geral	Características Comuns da Geração Z	Análise de Alinhamento
	decisões lógicas.	fragmentada e rápida (em parte devido à conectividade constante).	e o pensamento estratégico a longo prazo, em vez do foco apenas no imediatismo.
Pensamento Criativo	Habilidade de gerar ideias originais, soluções inovadoras e abordagens não convencionais para problemas.	Criatividade e Visionários: mentalidade inovadora e facilidade para otimizar processos e apontar oportunidades de inovação.	ALINHAMENTO ALTO: Esta é uma força da Geração Z. A experiência com a cultura da internet e startups impulsiona a criatividade e a busca por soluções "fora da caixa".
Resiliência, Flexibilidade e Agilidade	Capacidade de se adaptar rapidamente a mudanças, lidar com adversidades, superar obstáculos e se recuperar de falhas.	Busca por Flexibilidade e Desprendimento: Valorizam a flexibilidade no horário e local de trabalho e são mais desprendidos do emprego formal, focando no desenvolvimento pessoal.	ALINHAMENTO BAIXO/MÉDIO: Embora busquem flexibilidade, alguns estudos apontam que essa geração pode pontuar mais baixo em resiliência e flexibilidade no sentido de adaptação a estruturas rígidas ou aceitação de falhas/críticas constantes.
Curiosidade e Aprendizagem Contínua	Interesse ativo em aprender, explorar novos conceitos e buscar conhecimento de forma constante (mentalidade de <i>lifelong learning</i>).	Autodidatas e Busca por Crescimento: Tendem a ser autodidatas por natureza e procuram ativamente feedbacks constantes e oportunidades de aprendizado e crescimento.	ALINHAMENTO ALTO: Acesso e uso constante de plataformas de aprendizado digital (YouTube, cursos online) reforçam a habilidade de aprendizagem contínua.
Motivação e Autoconsciência	Capacidade de entender as próprias motivações e valores, utilizando esse conhecimento para impulsionar a motivação e o desempenho (Inteligência Emocional).	Individualistas e Foco no Propósito: Orientados para o enriquecimento pessoal e a construção de carreira, valorizando o trabalho que tenha propósito e gere realização.	ALINHAMENTO MÉDIO: O foco no autoconhecimento é alto (na busca por propósito), mas a alta individualidade pode, por vezes, desafiar a aplicação da Inteligência Emocional em ambientes de equipe tradicionais.

Fonte: Elaborado pelos autores com apoio de ferramenta de Inteligência Artificial (Gemini)

Nota-se que das cinco principais *soft skills* valorizadas pelas empresas, duas delas possuem alta congruência com as características da Geração Z que são: pensamento criativo, curiosidade e aprendizagem contínua. Outras duas possuem médio alinhamento, que são: pensamento analítico e motivação e autoconsciência. Isso significa que há espaço para o desenvolvimento das habilidades mais requeridas pelas empresas, mas que a Geração Z contém perfil promissor ao que o mercado deseja para o futuro.

Diante disso, Sackey e Bester (2016) afirmam que os sistemas industriais estão em transformação, impactando diretamente no perfil da força de trabalho. Nesse sentido, todas as partes interessadas (profissionais e empresas) devem se ajustar aos novos requisitos, reestruturando os sistemas educacionais e ampliando o conhecimento e o conjunto de competências oferecidos.

Nesse contexto, a área de Recursos Humanos (RH) ou Gestão de Pessoas, como também é conhecida, por ser responsável por cuidar das pessoas e tudo o que diz respeito à sua jornada na empresa, torna-se o principal agente na determinação das competências necessárias ao atingimento das metas organizacionais, o que irá refletir na determinação de políticas e práticas de atração, contratação e retenção de talentos, de treinamento e desenvolvimento de colaboradores e líderes, bem como de recompensas e benefícios (Chiavenato, 2014).

Por fim, percebe-se que a Geração Z parece possuir características pessoais e profissionais, bem como algumas das competências psicossociais (*soft skills*) interessantes ao mercado, mas ao mesmo tempo desafiadoras para as empresas, pois essa geração não hesita em deixar o emprego caso alguns dos seus requisitos não seja atendido. Nesse sentido, há habilidades sociais e emocionais que precisam ser desenvolvidas para que eles atendam às necessidades das vagas e da cultura das organizações, que requerem profissionais dedicados, comprometidos, motivados e com bom relacionamento interpessoal.

Entretanto, fica a dúvida: será que os indivíduos da Geração Z têm consciência da importância do desenvolvimento dessas competências socioemocionais para sua inserção e permanência no mercado de trabalho?

4 METODOLOGIA

O objetivo deste estudo concentrou-se em investigar a importância das *soft skills* na contratação de profissionais da Geração Z, além de identificar as *soft skills* mais valorizadas pelas empresas atualmente e a forma como os jovens da Geração Z reconhecem e desenvolvem essas habilidades, além de entender o papel estratégico da área de Recursos Humanos no processo de identificação, desenvolvimento e fortalecimento dessas competências.

Para tanto, foi realizada pesquisa qualitativa de caráter descritivo em material científico sobre o tema, além de pesquisa de campo por meio de questionário estruturado com indivíduos da Geração Z, cujos dados serão comparados com a percepção de três profissionais de RH por meio de uma entrevista semiestruturada.

Assim, foi aplicado um questionário composto por 12 questões de múltipla escolha e uma questão aberta, aplicado à jovens da Geração Z, enviadas por meio da rede social WhatsApp, para entender sua visão sobre as *soft skills*, quais habilidades possuem e como as empresas poderiam ajudar no desenvolvimento delas. Ao total foram obtidas 14 respostas, cujos dados serão apresentados na sequência.

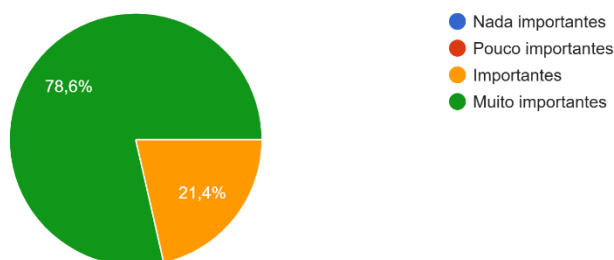
4.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na Figura 1, a seguir, é possível observar a opinião dos respondentes sobre a importância das *soft skills* na profissão.

Figura 1- Importância das *soft skills* na profissão

2. Você considera que as *soft skills* (habilidades comportamentais) como comunicação, empatia, colaboração e adaptabilidade, entre outras, são importantes para sua vida profissional?

14 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2025)

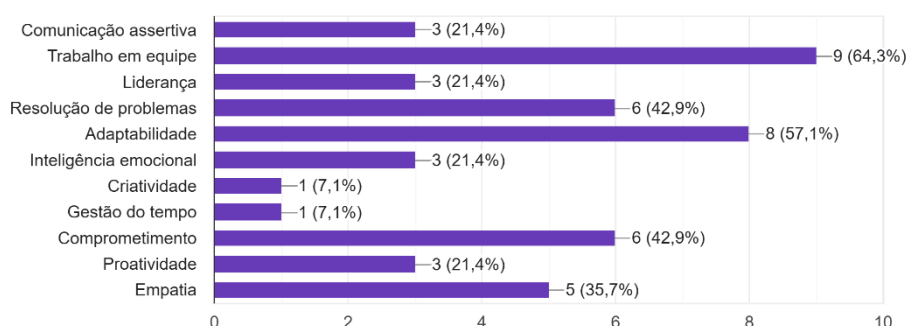
Percebe-se que 78,6% dos participantes da pesquisa consideram as *soft skills* como elemento muito importante em suas vidas profissionais, enquanto os outros 21,4% consideram apenas importantes.

Para compreender melhor sobre as *soft skills* que os participantes acreditam já terem desenvolvidas, a Figura 2, a seguir, apresenta os dados.

Figura 2- Soft skills desenvolvidas

3. Quais dessas *soft skills* você acredita que já possui mais desenvolvidas? (Assinale 3 opções)

14 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2025)

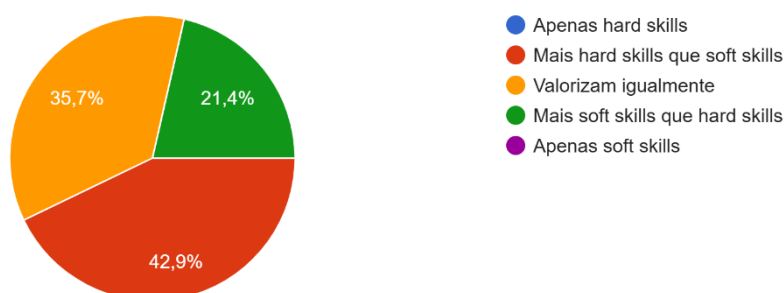
Fica evidente que dentre todas as respostas que conseguimos, as 3 habilidades que mais estão desenvolvidas são: trabalho em equipe, adaptabilidade e comprometimento.

A seguir estão ilustrados, na Figura 3, os dados sobre a opinião da amostra sobre as habilidades mais valorizadas nos processos seletivos.

Figura 3- Soft skills desenvolvidas

4. Você acredita que as empresas valorizam mais *soft skills* (habilidades comportamentais) ou *hard skills* (conhecimentos técnicos) nos processos seletivos?

14 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2025)

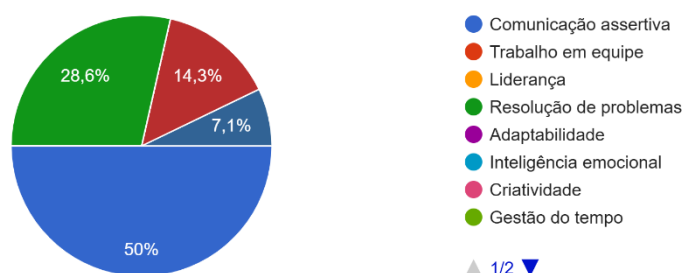
Nota-se que ainda que as *soft skills* tenham ganhado mais força nos últimos anos, podemos ver que a maior parte cerca de 42,9% consideram que os recrutadores ainda prezam pelas *hard skills* (conhecimentos técnicos), 35,7% acreditam que ambas as habilidades são valorizadas de forma igual enquanto 21,4% acreditam que *soft skills* são mais valorizadas do *hard skills*

Na Figura 4, a seguir, estão os dados sobre as *soft skills* que acreditam que os recrutadores mais observam nos processos seletivos.

Figura 4- Soft skills relevantes aos recrutadores

5. Quando você pensa em entrevistas ou seleções, quais soft skills você acredita que os recrutadores mais observam?

14 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2025)

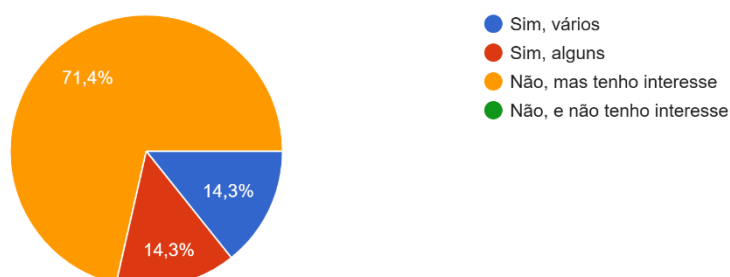
Percebe-se que de todos os participantes 50% deles acreditam que a habilidade mais buscada pelos recrutadores está em torno da comunicação assertiva, já 28,6% dos participantes consideram que a Resolução de problemas é a competência mais buscada, enquanto 14,3% consideram o comprometimento enquanto 7,1% consideram a proatividade como a mais buscada dentre os recrutadores.

Buscando entender o quanto a Geração Z vem desenvolvendo suas soft skills, a Figura 5 apresenta os dados.

Figura 5- Desenvolvimento das soft skills

6. Você já participou de treinamentos, cursos ou workshops voltados especificamente para soft skills?

14 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2025)

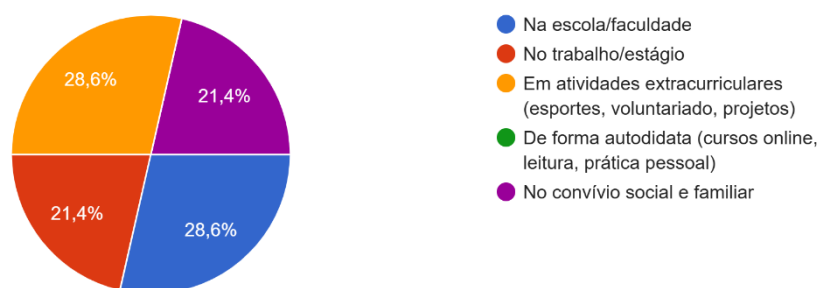
Observa-se que a grande maior parte dos participantes nunca participou, porém tem interesse (cerca de 71,4%), enquanto 14,3% responderam que sim, alguns e vários.

Na Figura 6, a seguir, está apresentado os dados sobre os meios que a amostra acredita ter experienciado maior desenvolvimento das soft skills.

Figura 6- Melhor meio de desenvolvimento das soft skills

7. Onde você acredita ter desenvolvido mais suas soft skills até agora?

14 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2025)

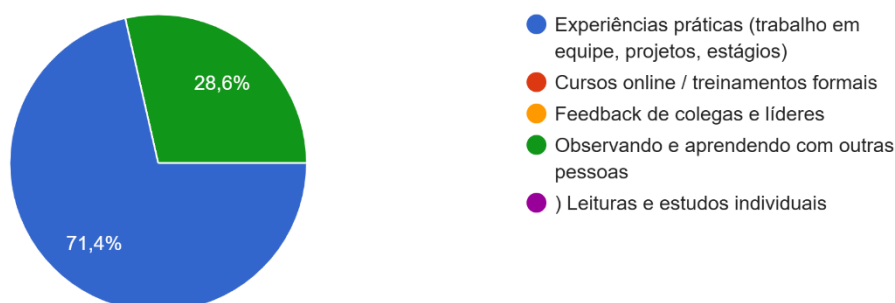
Nota-se que o resultado ficou bem dividido, pois 28,6% disseram que foi em atividades extracurriculares e na faculdade ou escola, enquanto 21,4% disseram que foi no convívio social e familiar e trabalho ou estágio.

A seguir, na Figura 7, pode-se observar a distribuição das opiniões dos respondentes sobre a principal forma utilizada para desenvolver as soft skills.

Figura 7- Principal forma de desenvolvimento das soft skills

8. Qual a principal forma que você utiliza para desenvolver suas soft skills?

14 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2025)

Fica evidente que a maior parte dos participantes (71,4%) respondeu que experiências práticas foram as principais forma de desenvolver as soft skills, enquanto os 28,6% restante informaram que foi observando e aprendendo com outras pessoas.

Já na Figura 8, a seguir, estão os dados sobre a percepção da influência das soft skills nas oportunidades de crescimento profissional.

Figura 8- Influência das soft skills no crescimento profissional

9. Você acredita que as soft skills influenciam diretamente as oportunidades de crescimento profissional?

14 respostas



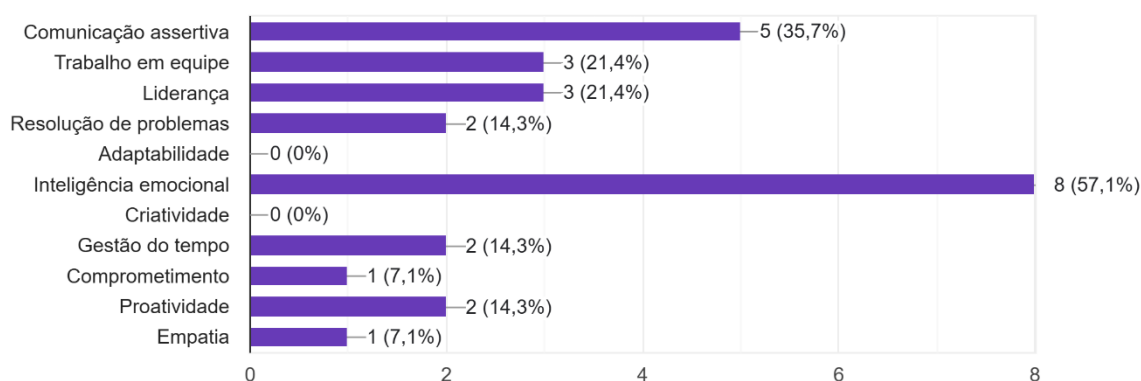
Fonte: dados da pesquisa (2025)

Mais uma vez fica nítido que a maioria (57,7%) concorda totalmente que as soft skills influenciam diretamente nas oportunidades de crescimento e 42,2% concordam. Isso revela que as soft skills possui papel fundamental nos processos seletivos principalmente em planos de carreiras.

Para aprofundar, questionou-se quais soft skills os respondentes consideram mais desafiadoras de serem desenvolvidas, cujas respostas estão apresentadas na Figura 9, a seguir.

Figura 9- Soft skills mais desafiadoras de desenvolver

10. Quais dessas soft skills você considera mais desafiadoras para desenvolver? (escolha até 2)
14 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2025)

Nota-se que a soft skill mais difícil de ser desenvolvida é para a maioria a inteligência emocional com 8 votos, seguido por comunicação assertiva, com 5 votos. Com menos votos aparecem trabalho em equipe e liderança, com 3 votos cada; resolução de problemas, gestão do tempo e proatividade com 2 votos cada. Destacam-se a adaptabilidade e a criatividade que não receberam nenhum voto, indicando que são habilidades consideradas pela amostra como sendo fáceis de serem desenvolvidas.

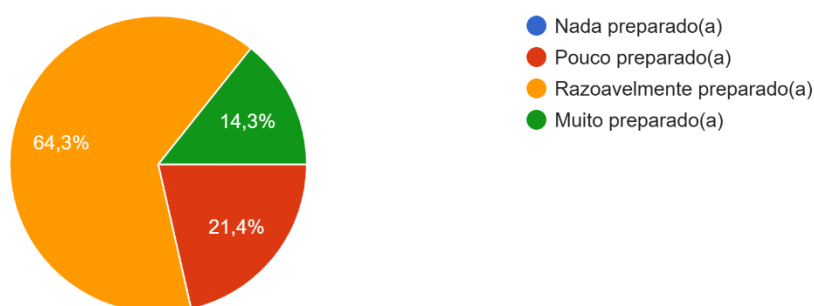
Na sequência, os participantes foram questionados se gostariam que a empresa ou a universidade oferecesse mais programas de desenvolvimento de soft skills e 78,6% disseram que sim e 21,4% disseram que dependendo do tema talvez gostariam. Isso revela que a maioria está disposta a se empenhar no desenvolvimento dessas habilidades.

A Figura 10, a seguir, apresenta os dados sobre a percepção dos participantes em relação a estarem preparados ou não para enfrentarem os desafios do mercado de trabalho.

Figura 10- Possui as soft skills apropriadas

12. Você se considera hoje preparado(a), em termos de soft skills, para enfrentar os desafios do mercado de trabalho?

14 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2025)

Fica evidente que a grande parte (64,3%) se considera razoavelmente preparado para os desafios do mercado de trabalho enquanto, 21,4% se consideram pouco preparado enquanto os 14,3% restantes se consideram muito preparados.

Por fim, na questão aberta solicitou-se sugestões sobre como o RH poderia ajudá-los no desenvolvimento das *soft skills* e a maioria mencionou a oferta de mais treinamentos e dinâmicas além de *feedback* constante para que possam saber o que precisam melhorar.

Para complementar esses dados, foi realizada uma entrevista semiestruturada composta por 15 questões abertas e aplicadas à três profissionais do setor de Recursos Humanos, para entender suas expectativas, suas visões e como eles lidam com a geração Z no dia a dia e nos processos seletivos.

O Quadro 2 apresenta os dados referentes à quantidade de colaboradores.

Quadro 2- Quantidade de colaboradores

PERGUNTA	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Quantos colaboradores sua empresa possui?	Cerca de 40 mil	102	Mais de 800

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Nota-se que os recrutadores entrevistados trabalham em empresas de tamanhos variados o que permite entender como o porte da empresa em termos de número de colaboradores e com as ferramentas disponíveis podem influenciar no processo de admissão dos colaboradores.

No Quadro 3, apresenta-se as respostas sobre quantos colaboradores fazem parte da Geração Z em cada empresa.

Quadro 3- Quantidade de Geração Z

PERGUNTA	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Quanto fazem parte da Geração Z	Cerca de 25%	15	Não há um número exato, mas é uma parcela significativa

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Nota-se que, mesmo que não represente uma totalidade ou maioria, a Geração Z possui um espaço notável dentro das organizações, merecendo assim ser um dos focos das políticas e práticas de gestão de pessoas.

No Quadro 4 apresenta-se as respostas sobre as empresas darem preferência para formação acadêmica e experiência ou para as habilidades comportamentais.

Quadro 4- Habilidades decisivas

PERGUNTA	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
O que é decisivo em processo seletivos: pessoas com formação e experiência ou com as soft skills (comportamentos) necessárias?	A prioridade é para pessoas que se conectam com a cultura da empresa, com valores e comportamentos alinhados à essência da empresa e que tenham as competências essenciais para a vaga.	Formação acadêmica e experiência	Experiência, mas como está difícil encontrar focamos em soft skills como proatividade, desejo de aprender e evoluir na profissão.

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Nota-se que, a formação acadêmica e a experiência ainda são fatores importantes e buscados pelas organizações, embora a busca pelas *soft skills* seja também relevante, principalmente se estiverem alinhadas com a cultura da organização.

Na sequência, buscou-se saber quais os principais motivos dos desligamentos nas organizações, cujas respostas estão no Quadro 5, a seguir.

Quadro 5- Motivos dos desligamentos

PERGUNTA	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Quais os principais motivos dos desligamentos? (falta de técnica ou de comportamentos adequados)	Falta de comportamentos adequados	Falta de comportamentos adequados	Baixo desempenho em metas e prazos

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Nota-se que, embora o desempenho do colaborador seja algo a ser levado em consideração, a maior parte dos desligamentos está ligada à falta de *soft skills*, ou seja, aos comportamentos inadequados dos colaboradores. Isso mostra a importância das *soft skills* para a permanência das pessoas nas empresas.

Em seguida, investigou-se sobre a importância das *soft skills* para a empregabilidade para a Geração Z, cujas respostas estão apresentadas no Quadro 6, a seguir.

Quadro 6- Importância das *soft skills* na empregabilidade

PERGUNTA	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Qual importância você atribui às <i>soft skills</i> para a empregabilidade da Geração Z?	Máxima importância; são âncora da empregabilidade; diferencial que gera valor para o negócio; inteligência emocional e resiliência são fundamentais para ambientes com alta pressão e mudanças.	São muito importantes: aprendizado contínuo, automação e IA	Essencial; o técnico a gente ensina; precisam ser proativos, buscar informação, serem abertos para aprender e ter boa comunicação.

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Nota-se que para os entrevistados as *soft skill* têm se tornado um fator essencial para a empregabilidade dessa geração ainda mais considerando o ambiente dinâmico e imprevisível onde tais habilidades serão utilizadas e colocadas à prova.

Para complementar, o Quadro 7, a seguir, mostra as respostas sobre quais as *soft skills* mais importantes para aqueles que já estão em atividade na empresa.

Quadro 7- *Soft skills* mais importantes

PERGUNTA	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Na sua visão, quais as <i>soft skills</i> mais importantes para os profissionais que trabalham nesta empresa?	Aquelas ligadas aos valores organizacionais como: gente que gosta de gente, atitude de dono, mão na massa, simplicidade, inovação e cliente em primeiro lugar	Trabalho em equipe, inteligência emocional, resolução de problemas, ética e responsabilidade, gestão do tempo	Proatividade, vontade de aprender, comunicação assertiva e empatia

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Observa-se que as habilidades mais mencionadas pelos gestores, são: proatividade (mão na massa), inteligência emocional (empatia) e trabalho em equipe. Evidencia-se, portanto que uma boa relação interpessoal pode promover relações saudáveis e produtivas, além de se tornar um ativo valioso em qualquer organização.

Já no Quadro 8, apresenta as competências comportamentais mais buscadas em processos seletivos.

Quadro 8- Soft skills mais importantes

PERGUNTA	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Quais competências comportamentais você mais busca durante processos seletivos?	As ligadas aos 5 valores organizacionais, principalmente “ser gente que gosta de gente”, ou seja, ter habilidade interpessoal e disponibilidade de colaborar e servir	Trabalho em equipe, e comunicação	Excelente comunicação, persuasão e alta energia

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Aqui nota-se que dentre as várias competências mencionadas as que mais se destacam são a comunicação e o relacionamento interpessoal, itens que foram apontados pelos respondentes da Geração Z como sendo os mais desafiadores.

No Quadro 9, é possível observar as respostas sobre a existência de alguma *soft skill* que seja considerada essencial para todos os cargos da organização.

Quadro 9- Soft skills essenciais para todos os cargos

PERGUNTA	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Existe alguma <i>soft skill</i> que seja considerada essencial para todos os cargos da organização, independente da área de atuação?	Sim, os 5 valores já citados	Sim, gestão do tempo	Sim, inteligência emocional e flexibilidade diante de mudanças

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Nota-se que as habilidades mudam de acordo com o ramo da empresa, mas que mais se destacam é justamente a inteligência emocional, o item mais desafiador na visão da Geração Z.

No Quadro 10 estão as respostas sobre qual é a habilidade mais difícil de ser encontrada nos processos seletivos.

Quadro 10- Soft skills difíceis de encontrar

PERGUNTA	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Entre as <i>soft skills</i> que a empresa valoriza, quais você considera mais difíceis de encontrar nos candidatos da Geração Z?	Resiliência e gestão da frustração. Habilidade interpessoal (calor humano e colaboração). Inteligência emocional (gerenciar emoções, postura e empatia)	Empatia	Resiliência

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Nota-se que a habilidade mais difícil de ser encontrada é a empatia e resiliência. Isso é um ponto essencial que os indivíduos da Geração Z deveriam desenvolver, pois aparece também em outras pesquisas já mencionadas.

No Quadro 11 apresenta-se as respostas sobre quais comportamentos demonstram que os colaboradores possuem as habilidades buscadas pelas empresas.

Quadro 11- Comportamentos que evidenciam *soft skills*

PERGUNTA	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Na prática, quais comportamentos ou atitudes demonstram que um colaborador possui as <i>soft skills</i> mais relevantes para a empresa?	17 Temos comportamentos observáveis e descritos objetivamente, baseados em 5 valores centrais.	Proatividade, ética e responsabilidade	Força de vontade, ânimo, fácil adaptação, abertura à <i>feedbacks</i> e a orientações dos líderes,

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Nota-se que, os recrutadores evidenciam alguns comportamentos como a proatividade, abertura para *feedbacks* e responsabilidade. Isso é coerente com o que a teoria diz e se mostra um desafio já que a Geração Z pede por *feedback*, mas nem sempre sabe recebê-lo.

No quadro 12 é apresentado na visão dos gestores sobre quais as habilidades comportamentais mais notáveis na Geração Z

Quadro 12- Habilidades da Geração Z

PERGUNTA	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Quais habilidades comportamentais você percebe na Geração Z?	Conexão digital, autenticidade, propósito, criatividade, inovação	Criatividade e multitarefa	Criatividade e pensamento crítico

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Observa-se que a criatividade da geração Z é o elemento que mais se destaca além da facilidade com a tecnologia e sua habilidade em serem multitarefas, o que é coerente com a literatura.

A seguir, no Quadro 13, é possível ver as respostas sobre qual é a habilidade que ainda precisa ser desenvolvida pela Geração Z com mais urgência.

Quadro 13- Habilidades a serem desenvolvidas

PERGUNTA	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Quais habilidades comportamentais você percebe que a Geração Z precisa desenvolver com mais urgência?	Inteligência emocional, resiliência, gestão da frustração,	Inteligência emocional	Inteligência emocional, adaptação ao ambiente e paciência para se desenvolver

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Nota-se que a habilidade mais urgente de ser desenvolvida segundo os entrevistados é a inteligência emocional, principalmente em ambientes corporativos onde mudanças são constantes. Aparecem também a resiliência, a paciência e a

gestão da frustração. Tais dados corroboram os teóricos da área que ressaltam essas dificuldades na Geração Z.

Com o Quadro 14 é possível ver as respostas sobre a existência de programas de desenvolvimento nas empresas para a Geração Z e suas habilidades.

Quadro 14- Desenvolvimento de *soft skills*

PERGUNTA	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
A empresa oferece treinamentos ou iniciativas para desenvolver soft skills da Geração Z? Se sim, quais?	Sim. Programa Jovem aprendiz; Lives de desenvolvimento (negócios, autoconhecimento e autodesenvolvimento), Plataforma de cursos online (comunicação IA e IE); Workshops; desenvolvimento em atendimento ao cliente; programa de mentoria; atividades interativas e gamificadas; reuniões para integração e habilidades sociais	Não	Sim. Livros, cursos (IE, maturidade profissional, perfis comportamentais, oratória tudo em uma plataforma de universidade corporativa.

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Pode-se ver que um recurso que tem sido cada vez mais usado e adotado pelas organizações é a criação da “universidade corporativa” para desenvolver as habilidades que serão usadas não só dentro da organização, mas também fora dela.

Com o Quadro 15 é possível saber o que o RH faz para apoiar e promover o desenvolvimento de *soft skills* da Geração Z.

Quadro 15- Práticas do RH para promover *soft skills*

PERGUNTA	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
O RH faz algo para apoiar e promover o desenvolvimento de <i>soft skills</i> da Geração Z?	Sim. O RH atua estrategicamente criando um ecossistema de aprendizado contínuo para desenvolver soft skills, como: trilhas de carreira alinhadas às competências desejadas, workshop e formações sobre comunicação, liderança, criatividade, gestão do tempo, IA e adaptação ao cliente	Sim. Mentoria e coaching	Sim, fazemos acompanhamento de perto e treinamentos de gestão das emoções.

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Pode-se ver que de acordo com os entrevistados, o RH está sempre realizando acompanhamento com a Geração Z para promover o desenvolvimento dos colaboradores, principalmente ofertando práticas de desenvolvimento (mentoria, coaching) e treinamentos com temas que envolvem gesto do tempo e das emoções.

Já a última pergunta buscou saber quais práticas do RH são mais eficazes para fortalecer as competências comportamentais dentro da organização, cujas respostas podem ser observadas no Quadro 16, a seguir.

Quadro 16- Práticas mais eficazes

PERGUNTA	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Quais práticas de RH você considera mais eficazes para fortalecer competências comportamentais dentro da organização?	Programas de desenvolvimento contínuo; Integração de <i>soft skills</i> na avaliação e no reconhecimento; Mentoria para transferência de conhecimento e desenvolvimento; <i>Feedback</i> que incentiva autoconhecimento, crescimento e autocorreção	Avaliação por competências; Cultura de diálogo e escuta; Programas de bem-estar e saúde emocional	Treinamento de gestão das emoções

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Pode-se ver que várias práticas são utilizadas, mas as que são consideradas mais eficazes, frequentemente envolvem o desenvolvimento de inteligência emocional, autoconhecimento por meio de treinamentos e programas de incentivo, além de avaliação por competências, o que exige o desenvolvimento das *soft skills* importantes para a empresa.

De uma forma geral, pode-se notar que, a partir da visão tanto da Geração Z quanto dos recrutadores, as *soft skills* são habilidades importantes ou essenciais, não somente para processos seletivos, mas também para o desenvolvimento pessoal, profissional e como parte do plano de carreiras. Além disso, ambas as partes concordam que “trabalho em equipe” é uma das habilidades mais buscada pelos recrutadores e suas organizações, uma vez que o cenário do mercado de trabalho tem cada vez mais exigido o trabalho em equipe dos colaboradores e futuros colaboradores. Outra habilidade importante é a “adaptabilidade”, que foi mencionada por ambos e que se confirma diante de um mundo em constante mudança e evolução, em que a capacidade de se adaptar tem sido um fator crucial.

Um detalhe interessante envolve o desenvolvimento de tais habilidades, pois muitos dos participantes afirmaram que acham interessante ter treinamentos ou palestras para o desenvolvimento e aprimoramento de suas habilidades interpessoais, o que é reforçado pelos recrutadores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo concentrou-se em investigar a importância das *soft skills* na contratação de profissionais da Geração Z a partir da visão dos indivíduos e das organizações. Nesse sentido, o objetivo foi alcançado, pois por meio da pesquisa bibliográfica foi possível conhecer o perfil da Geração Z, suas habilidades e limitações no mercado de trabalho, demonstrando assim sobre a importância das *soft skills* para sua inserção profissional.

Por meio da pesquisa aplicada aos indivíduos da Geração Z e da entrevista com os profissionais de RH, foi possível obter tanto a visão do público que está no mercado de trabalho quanto daqueles que estão envolvidos nos processos seletivos.

Os resultados indicam que, na visão dos recrutadores, as *soft skills* são essenciais na contratação da Geração Z, destacando-se a inteligência emocional que também foi apontada como a que mais precisa ser desenvolvida nessa geração. Por sua vez, os indivíduos da Geração Z disseram que acreditam que as *hard skills* são as mais valorizadas pelas empresas, embora percebam que as *soft skills* possuem alguma importância na hora da contratação e nas oportunidades de crescimento na carreira. Entretanto, eles não elegeram a inteligência emocional como sendo a principal habilidade requerida pelas empresas. Isso indica que talvez eles estejam focando no desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais que o mercado já não valoriza tanto.

As principais dificuldades encontradas durante o estudo foram obter as respostas dos Gestores de RH, que se limitou a três, pois alguns se preocuparam em expor dados privados da empresa e dos colaboradores, embora as questões não investigassem informações confidenciais. Nesse sentido, as informações obtidas por meio das entrevistas não podem ser generalizadas, mas dão fortes indícios sobre o tema abordado, merecendo ser mais amplamente investigado. Da mesma forma a quantidade de respondentes da Geração Z foi reduzida e deve ser ampliada.

Assim, sugere-se que em estudos futuros a amostra dos gestores e dos indivíduos da Geração Z sejam ampliadas, envolvendo empresas de diferentes portes e comparando os dados a fim de verificar se o porte e o nível de estruturação do RH influenciam nas respostas. Além disso, uma investigação ao longo do tempo é de grande importância, buscando verificar se a importância das *soft skills* sofre alterações com o passar dos anos e quais fatores podem ser os determinantes de tais mudanças.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Lucedile. **Soft skills**. Literare Books International, 2020

BANCO MUNDIAL. **Competências e Empregos: uma agenda para a juventude**. Brazil, p. 39, 2018. Documento de Trabalho. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/pt/953891520403854615/S%C3%ADntese-deconstata%C3%A7%C3%B5es-conclus%C3%B5es-e-recomenda%C3%A7%C3%B5es-depol%C3%ADticas>>. Acesso em: 22 jun. 2025.

BEZERRA, Mariana Maia; LIMA, Eduardo C; BRITO, Francisco W. C.; SANTOS, Ana C. B. dos. Geração Z: relações de uma geração hipertecnológica e o mundo do trabalho. **Revista Gestão em Análise**. V. 8, n. 1, p. 136–149, 2019. Disponível em: <10.12662/2359-618xregea.v8i1.p136-149.2019>. Acesso em 15 ago. 2025.

CALAES, Daniela. Adaptabilidade. In: ANTUNES, Lucedile. **Soft skills**. Literare Books International, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP : Manole, 2014.

CHIUZI, Rafel M.; PEIXOTO, Bruna R. G.; FUSARI, Giovanna L. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. **Temas em Psicologia**. 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5137/513751438018.pdf>. Acesso em 17 set. 2025.

CRAIDE, P. H. M.; GELINSKI, C. R. A questão demográfica e os desafios e oportunidades para a Previdência Social. In: Encontro de Economia Catarinense, 10., 2016, Blumenau. **Anais do X Encontro de Economia Catarinense**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/308380001_CRAIDE_Pedro_Henrique_de_Melo_GELINSKI_Carmen_R_Ortiz_G_A_questao_demografica_e_os_desafios_e_oportunidades_para_a_Previdencia_Social_In_X_Encontro_de_Economia_Catarinense_2016_Blumenau_Anais_do_X_Enc>. Acesso em: 20 out. 2025.

COLET, Daniela; MOZZATO, Anelise; “**Nativos digitais**”: características atribuídas por gestores à **Geração Z**. Disponível em: <<https://doi.org/10.18316/desenv.v8i2.5020>>. Acesso em: 12 out. 2025.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. Editora Actual. 2015

FANTINI, Carolina, A.; SOUZA, Naiara, C. dos S. de. Análise dos fatores motivacionais das gerações Babyboomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. **Revista iPecege**. 2015. Disponível em: <<https://revista.ipecege.org.br/Revista/article/view/25/26>>. Acesso em: 02 out. 2025.

GRUBB, Valerie M. **Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 1. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2018

KUPPERSCHMIDT, Betty. R. Funcionários multigeracionais: estratégias para uma gestão eficaz. **The Health Care Manager**. 19(1), 65–76. 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>. Acesso em: 27 ago. 2025.

LACERDA, Carlos. **Estudo e análise de tendências da Geração Z**: novos modelos de pensar e interagir. Editora: Monstros & Cia. 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/363296559_Estudo_e_analise_de_tendencias_da_Geracao_Z_-_Novos_modos_de_pensar_e_interagir_-_ISBN_978-989-33-1640-5. Acesso em: 06 nov. 2025.

MASTERSON, Vitória. O futuro dos empregos em 2023: estas são as competências mais procuradas agora e no futuro. **Fórum Institucional. World Economic Forum**. 2023. Disponível em: <<https://www.weforum.org/stories/2023/05/future-of-jobs-2023-skills/>>. Acesso em: 11 ago. 2025.

MEIRA, Luciano, Alves. Introdução. In: ANTUNES, Lucedile. **Soft skills**. Literare Books International, 2020.

PERNA, Mark C. Dos Baby Boomers à Geração Z: o que cada profissional quer no trabalho. **Forbes Brasil**. 2024. Disponível em: <<https://forbes.com.br/carreira/2024/09/dos-baby-boomers-a-geracao-z-o-que-cada-profissional-quer-no-trabalho/>>. Acesso em: 22 jun. 2025.

PETERSEN, Ana C. Mercado de trabalho: 5 soft skills que você precisa desenvolver. **Portal PUCRS**. 22 jan. 2024. Disponível em: <<https://portal.pucrs.br/noticias/ensino/soft-skills-que-voce-precisa-desenvolver/>>. Acesso em: 24 jun. 2025.

SPERS, Renata, G.; CARVALHO, Daniel, E. de; TOZZI, Elisa. **Liderança estratégica em tempos disruptivos**. São Paulo: Actual, 2023.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital**: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.