

## SOFT SKILLS IMPORTANTES NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TRABALHADORES DA GERAÇÃO Z EM STARTUPS

Jenifer Caroline Ferreira dos Santos (IC) e Carlos Jonathan da Silva Santos (Orientador)

**Apoio: PIBIC Mackpesquisa**

### RESUMO

Este estudo abordou a crescente importância das soft skills no mercado de trabalho atual, especialmente em relação à geração Z e à revolução tecnológica. As organizações valorizam cada vez mais as habilidades comportamentais dos funcionários, como comunicação eficaz, construção de relacionamentos saudáveis e resolução de conflitos (Maida, P.R. 2020). Dessa forma os profissionais que possuem essas habilidades são demandados pelas organizações, especialmente em startups (Soares; Gelmini; Demo; Costa, 2020). A pesquisa com profissionais de Recursos Humanos de startups brasileiras revelou que as habilidades interpessoais são cruciais e que as soft skills mais visadas são comunicação e inteligência emocional. A geração Z tem habilidades sociais destacadas em comunicação e flexibilidade, contudo, há uma lacuna ser preenchida na área de inteligência emocional. Este estudo reforça a importância das soft skills no mercado de trabalho atual e destaca a necessidade de desenvolver essas habilidades para garantir a empregabilidade e o sucesso profissional.

**Palavras-chave:** *soft skill*; geração Z; Recrutamento e Seleção.

### ABSTRACT

This study addressed the growing importance of soft skills in today's job market, especially in relation to Gen Z and the technological revolution. Organizations increasingly value employee soft skills such as effective communication, building healthy relationships, and conflict resolution (Maida, P.R. 2020).. This professionals who have these skills are in demand by organizations, especially in startups (Soares; Gelmini; Demo; Costa, 2020). The survey of Human Resources professionals from Brazilian startups revealed that interpersonal skills are crucial and that the most targeted soft skills are communication and emotional intelligence. Generation Z has outstanding social skills in communication and flexibility, however, there is a gap to be filled in the area of emotional intelligence. This study reinforces the importance of soft skills in today's job market and highlights the need to develop these skills to ensure employability and professional success.s.

**Keywords:** soft skill; generation Z; staff recruiting and selection.

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo tem passado por diversas transformações sociais, comportamentais e organizacionais nas últimas três décadas (Cybal-Michalska, 2020). De acordo com Saltoratto (2019), grande parte dessas mudanças é resultado do avanço tecnológico. A popularização da internet, por exemplo, tem impactado a sociedade em diversos aspectos, reduzindo o tempo necessário para realizar tarefas e encurtando distâncias, o que tem provocado mudanças nas relações pessoais e organizacionais.

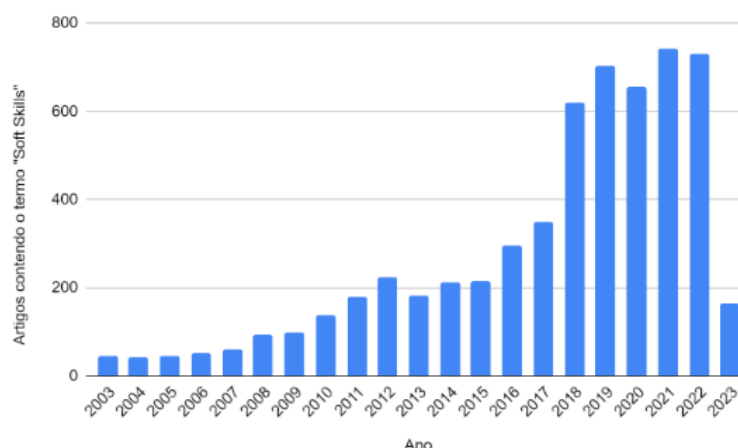
Esse contexto favoreceu o surgimento de novos modelos de negócio, como as startups, que se dedicam ao desenvolvimento de inovações para proporcionar praticidade aos clientes (Melo; Tavares; Felix; Santos, 2019). As startups têm se destacado no mercado por oferecerem formas inovadoras de gerir negócios e impactar positivamente a sociedade, solucionando problemas e criando condições para o crescimento empresarial e social (Rischioni; Nunes; Feliciano; Batista; Lucindo, 2020).

Nesse contexto, as organizações passaram a enxergar os funcionários como agentes ativos e responsáveis pelo sucesso da empresa (Petkov, 2021); essa mudança de paradigma significa que o trabalhador não é mais visto como uma extensão de uma máquina, mas sim como um ser social e criativo (Robbins; Judge, 2022), dotado de habilidades comportamentais essenciais para o sucesso dos negócios, tanto no ambiente de trabalho quanto na vida pessoal. Essas habilidades permitem que as pessoas se comuniquem de maneira mais eficaz, construam relacionamentos saudáveis e resolvam conflitos de forma construtiva (Heckman; Kautz, 2012). Por isso, é importante pensar em soft skills, habilidades pessoais e comportamentais necessárias para uma interação e comunicação, que são tão importantes quanto as habilidades técnicas na contratação e contribuem para o sucesso organizacional e adaptação em ambientes de trabalho incertos e complexos (Bes; Almeida; Scholz; Lessa; Mello; Souza; Silva, 2021). Além disso, "Hard evidence on soft skills" de Heckman e Kautz (2012) destaca que as soft skills preveem o sucesso na vida, ultrapassando os limites organizacionais.

No cenário atual, que é volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA) (Kok; Heuvel, 2019), profissionais que possuem habilidades para lidar com a complexidade do ambiente corporativo, a velocidade das informações, resolução de problemas e outras competências comportamentais, tornaram-se uma demanda das organizações (Andrade, 2016).

Ao pesquisar pelo termo "soft skills" na Web of Science, mais de 7000 pesquisas sobre o tema aparecem, e esse número tem aumentado nos últimos vinte anos, como mostra a figura 1.

Figura 1- Artigos Com O Título “Soft Skills” Produzidos Ao Longo Dos Anos:



Fonte: Web of Science (2023)

O mesmo acontece ao pesquisarmos os termos “startup” e “geração Z”. No Brasil, as startups se tornaram uma modalidade de grande crescimento a partir do ano de 2010 e a Associação Brasileira de Startups (Abstartups, 2019) afirma que há mais de 12 mil startups mapeadas no país, sendo São Paulo o estado de maior concentração e líder do ranking nacional. Essas empresas de rápido crescimento e constante uso da tecnologia são um par perfeito para a geração Z, que é composta por um público de trabalhadores que estão entrando no mercado de trabalho e participando cada vez mais da dinâmica organizacional, exibindo toda a sua habilidade no uso de tecnologia, além de serem criativos e inovadores (Melo et al., 2019).

Dessa maneira, não é raro ver integrantes dessa geração em empresas que se enquadram como novos modelos de negócios, principalmente startups. Destaca-se que esses modelos de negócio possuem atributos que vão ao encontro das características presentes na geração Z, como por exemplo: domínio e desenvolvimento de tecnologias, inovação e criatividade para concepção da empresa, otimismo e independência no desenvolvimento do trabalho e ausência de hierarquia (Melo et al., 2019)

Esta pesquisa é justificada considerando: (a) as transformações enfrentadas pelo mundo atual e (b) os desafios que as organizações têm para recrutarem e contratarem trabalhadores, sobretudo da geração Z.

Por isso, apresenta-se a seguinte problematização: Quais soft skills são mais relevantes para as startups e por que são importantes nos processos de recrutamento e seleção?

O Objetivo geral dessa pesquisa é investigar a percepção dos profissionais de Recursos Humanos de algumas startups do estado de São Paulo sobre as soft skills em

relação às habilidades técnicas na contratação de colaboradores da geração Z. Tal objetivo geral se desdobrará nos seguintes objetivos específicos:

- (i) Investigar a importância das soft skills em comparação às habilidades técnicas na contratação de colaboradores da geração Z;
- (ii) identificar as soft skills mais relevantes na seleção de colaboradores;
- (iii) discutir quais são as principais lacunas que a geração Z tem em relação às soft skills.

O presente trabalho é dividido em seis seções, a saber: (1) introdução, (2) referencial teórico, (3) metodologia, (4) descrição das amostras, (5) resultados e (6) conclusão. Para tanto, foi apresentado um referencial teórico concernente às habilidades interpessoais (soft skills) e a geração Z, em conjunto com a descrição metodológica empregada e amostras pesquisadas. Os resultados obtidos foram expostos e cuidadosamente analisados, enfatizando as habilidades interpessoais mais relevantes às empresas e o nível de desenvolvimento dessas habilidades pelos membros da geração Z. Por fim, foi realizada uma conclusão, sintetizando as principais contribuições do estudo para a área de gestão de pessoas, acompanhada de recomendações práticas para empresas e recrutadores no processo de seleção e contratação de trabalhadores da geração Z.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

No contexto atual do mercado de trabalho, as habilidades interpessoais, conhecidas como "soft skills", e as competências técnicas, referidas como "hard skills", desempenham papéis cruciais. Este referencial explora a distinção entre essas habilidades, reconhecendo sua complementaridade e interconexão. Além disso, analisa a crescente importância das "soft skills" diante de mudanças tecnológicas e investiga seu papel em processos como recrutamento e seleção, destacando a influência dessas competências na era da inteligência artificial e na dinâmica da Geração Z no ambiente de trabalho de startups.

### **2.1 SOFT SKILLS E HARD SKILLS**

Segundo Manfredi, (1998) o termo "soft skills" começou a ser utilizado na década de 1980 e ganhou popularidade na década seguinte. É creditado ao consultor de recursos humanos Thomas J. Peters o primeiro uso do termo para descrever habilidades interpessoais e de comunicação importantes para o sucesso no trabalho, além das habilidades técnicas e

hard skills. Desde então, o termo "soft skills" se tornou amplamente utilizado na área de gestão de recursos humanos e treinamento de desenvolvimento de carreira para descrever habilidades importantes, como liderança, resolução de problemas, trabalho em equipe, flexibilidade, empatia, Inteligência emocional, entre outras.

A inteligência emocional, que também se enquadra dentro de soft skills refere-se à habilidade de reconhecer, compreender e gerenciar as emoções próprias e dos outros de forma eficaz. Essa habilidade é fundamental tanto na vida pessoal quanto profissional, pois permite um melhor gerenciamento de conflitos, comunicação efetiva e liderança inspiradora. Desenvolver a inteligência emocional pode trazer benefícios significativos para o bem-estar e o sucesso profissional e pessoal do indivíduo. (Cobêro; Primi; Muniz, 2006)

De forma resumida as soft skills, que no Brasil podem receber diversos nomes como: habilidades sociais, competências não cognitivas, competências comportamentais e/ou competências transversais, abrangem um conjunto de capacidades necessárias para a interação e o convívio social no ambiente de trabalho (Bes et al., 2021). Elas ajudam as pessoas a se adaptarem e a se comportarem de forma positiva para lidar eficazmente com os desafios da vida profissional e cotidiana. Nesse caso, as soft skills referem-se a uma ampla gama de qualidades e competências interpessoais e sociais, transferíveis entre setores econômicos e indústrias (Succi; Canovi, 2020).

Já as hard skills, de acordo com Attila (2017) são habilidades de conhecimento profissional que podem ser adquiridas na educação. Isso significa que são habilidades profissionais gerais exigidas pelos empregadores e, geralmente, são bem mensuráveis, como competências digitais, linguísticas, matemáticas e específicas da profissão. Por outro lado, as chamadas soft skills vinculam-se a traços de personalidade, temperamentos e atitudes das pessoas, e são as mais necessárias para trabalhar com outras pessoas com êxito. Pessoas com boas habilidades interpessoais tendem a se relacionar melhor com os outros, ter mais sucesso em suas carreiras e ter uma melhor qualidade de vida. As habilidades intransferíveis ajudam as pessoas a se comunicarem de maneira eficaz, construírem relacionamentos fortes, trabalharem em equipe, liderarem e se adaptarem a novas situações (Heckman; Kautz, 2012). Como mostra o quadro 1.

Quadro 1 - Diferença Entre *Soft* e *Hard Skills*.

| <b><i>Soft Skill</i></b>                                                                                                                                                                              | <b><i>Hard Skill</i></b>                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessárias para o desempenho de uma função;</li> <li>• Construídas com o estudo treinamento e capacitação;</li> <li>• Facilmente quantificáveis.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessárias para a construção de uma carreira;</li> <li>• Requer autoconhecimento e autopercepção;</li> <li>• Facilmente qualificáveis.</li> </ul> |

Fonte: elaborada pelos autores (2023).

## 2.2 O PAPEL SIGNIFICATIVO DAS SOFT SKILLS NO CONTEXTO PROFISSIONAL

Com o avanço da tecnologia, está se aproximando uma revolução tecnológica que pode em breve excluir bilhões de seres humanos do mercado de trabalho (Harari, 2018). De acordo com o Fórum Econômico Mundial, 65% dos alunos do ensino básico irão trabalhar em profissões que ainda não existem (World Economic Forum, 2020). Além disso, um estudo da Universidade de Oxford apontou que 47% dos empregos tendem a desaparecer nos próximos 20 anos, incluindo profissões como motoristas, operadores de telemarketing, corretores, médicos e advogados (Benedikt; Osborne; Dewey; Dorn; Flint; Goldin; Muellbauer; Mueller; Newman, 2013).

Recentemente, a IA na ciência deu outro salto com o lançamento do grande software de modelo de linguagem, ChatGPT, uma ferramenta de acesso público desenvolvida pela OpenAI. Desde então tem se discutido as aplicações disso em vários setores, desde a implicação disso no futuro das pesquisas científicas (Hill-Yardin; Hutchinson; Laycook; Spencer, 2023) até na exclusão de milhares de pessoa do mercado de trabalho.

Não temos ideia de como será o mercado de trabalho em 2050, o que nos leva a questionar como as pessoas poderão continuar sendo relevantes em um mundo de algoritmos. A curto prazo, é muito difícil substituir humanos por máquinas em atividades menos padronizadas e que exigem habilidades socioemocionais para lidar com cenários imprevisíveis (Harari, 2018).

Segundo Kóphazi (2020), durante o período de pandemia de Covid-19 (2020-2022), tornou-se evidente que competências técnicas específicas (hard skills) perderam importância, enquanto habilidades sociais, tais como gerenciamento de estresse e flexibilidade (soft skills), foram valorizadas. Foi observado que poucas empresas possuíam um plano de ação para substituí-las, mas complementam substancialmente um conjunto de habilidades profissionais,

permitindo que os profissionais desenvolvam conhecimentos essenciais para o desenvolvimento pessoal, participação social e sucesso no local de trabalho (Iorio; Cilione; Martini; Tofani, 2022).

### 2.3 GERAÇÃO Z

A geração Z é conhecida por vários nomes, incluindo “filhos da internet”, “geração digital” e “nativos digitais”. Essa geração cresceu principalmente durante uma recessão global e testemunhou a lenta recuperação que se seguiu, enquanto os millenials já estavam na força de trabalho, lutando contra a precariedade. Como resultado, a geração Z nunca experimentou uma economia em expansão (Magano et al., 2020).

No âmbito profissional, a geração Z é descrita como trabalhadores que esperam reconhecimento de seus superiores, anseiam por rápida ascensão na carreira, são inteligentes, multitarefas, buscam desafios, autonomia e flexibilidade (Veiga Neto; Souza; Almeida; Castro; Braga Júnior, 2015).

Apesar da contribuição evidente que a geração Z traz para o mercado de trabalho, os gestores relatam comportamentos negativos, como o imediatismo, a necessidade de crescer rapidamente na empresa e o constante uso de celulares e internet (Colet; Mozzato, 2021)

Mas também é importante destacar, de acordo com Colet (2021), que a juventude não é um grupo único, mesmo que a literatura, principalmente no campo da Administração, tente enquadrá-la nos estudos sobre gerações. Na realidade brasileira, por exemplo, alguns jovens precisam antecipar a vida adulta por necessidades econômicas e de subsistência, tanto para si quanto para ajudar suas famílias. Esses jovens normalmente atribuem maior valor ao trabalho e, às vezes, ficam alheios às novas tecnologias, como a internet. Por outro lado, há jovens que são sustentados pela família e estão interessados em manter os benefícios do tempo livre ou de estudos para constituir uma base sólida para sua carreira, além de estarem intimamente conectados com as tecnologias disponíveis.

Considerando seus antecessores, a geração Y (millenials), que sofreu com a falta de habilidades sociais ao entrar no mercado de trabalho (Saltoratto; Gaschler; Oliveira, 2019), é importante analisar a geração Z, especialmente nos processos de recrutamento e seleção, para prever possíveis defasagens de habilidades sociais e propor treinamentos de desenvolvimento para ajudar no futuro promissor das empresas.

## 2.4 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS EMPRESAS

Recrutamento e seleção são processos cruciais para o sucesso das organizações, uma vez que são capazes de influenciar diretamente os resultados organizacionais e cooperar com os objetivos esperados pelas empresas, conforme apontado por Soares (2020).

De acordo com Guimarães e Arieira (2005), os colaboradores são peças fundamentais para que as organizações alcancem seus objetivos de mercado, e é por isso que os processos de recrutamento e seleção foram estabelecidos para garantir a contratação dos profissionais certos e compatíveis com a cultura da organização.

Segundo a definição de Silva e Silva (2021), recrutamento e seleção são ações tomadas pelas empresas para atender às suas necessidades de recursos humanos, e apesar de terem resultados diferentes, ambos estão interligados. O recrutamento é a etapa inicial do processo, na qual se faz a identificação e atração de um grupo de candidatos, enquanto a seleção é a etapa posterior, na qual é escolhido o profissional mais adequado para a vaga em questão.

De acordo com a terceira edição do Relatório Futuro dos Empregos do Fórum Econômico Mundial (2020), que se dedica a mapear as tendências em empregabilidade e habilidades requeridas para o futuro, foram identificadas as dez competências mais demandadas pelos trabalhadores a serem desenvolvidas até 2025. Dentre elas, apenas duas são de natureza técnica, enquanto as demais são de ordem socioemocional, conforme apresentado na figura 2.

Figura 2 - Top 10 Habilidades Para 2025.



Fonte: *Future of Jobs Report 2020, World Economic Forum.*

### 3. METODOLOGIA

A revisão de literatura mostra a importância das habilidades transferíveis para o sucesso na vida pessoal e profissional, assim como sua crescente valorização no mercado de trabalho durante a pandemia. Além disso, aborda a incerteza em relação ao futuro do mercado de trabalho devido à revolução tecnológica e discute a necessidade de especialização em novas habilidades para se manter relevante. Juntamente com essas informações, destaca a importância da seleção de profissionais à luz das soft skills.

Esta investigação aplicou esses conceitos em profissionais de RH (Recursos Humanos), especificamente em recrutamento e seleção em algumas startups brasileiras. De acordo com Creswell (2010), os indivíduos de uma pesquisa qualitativa devem ser selecionados intencionalmente de acordo com o estudo proposto. A pesquisa qualitativa permite compreender gradualmente um objeto de estudo por meio da percepção dos entrevistados.

A coleta de dados foi realizada por meio da utilização da entrevista semiestruturada como instrumento de pesquisa. A entrevista representa um encontro profissional entre duas pessoas, no qual o principal objetivo do entrevistador é adquirir informações sobre um tema predefinido através de uma conversa (Marconi; Lakatos, 1991).

De acordo com Rubin e Rubin (1995), na entrevista semiestruturada, o pesquisador formula perguntas específicas, no entanto, o entrevistado responde a essas perguntas de acordo com sua própria perspectiva. Conforme destacado por Godoy (2008), o objetivo primordial desse tipo de entrevista é permitir que o pesquisador compreenda os significados atribuídos pelos entrevistados em relação ao tema de interesse do estudo proposto. Dessa maneira, o estudo foi realizado seguindo os seguintes passos:

(i) Foi realizada uma pesquisa bibliográfica para estabelecer uma base teórica para a elaboração das premissas do trabalho e contextualizar o leitor sobre os conceitos e trabalhos já realizados sobre o tema.

(ii) Para captar as percepções, opiniões e sentidos dos sujeitos de pesquisa, foi desenvolvido um roteiro de perguntas adaptado de Succi e Canovi (2019), o qual foi validado por profissionais dos departamentos de recursos humanos de startups. As perguntas foram elaboradas pelos pesquisadores a partir da revisão bibliográfica e validadas quanto à clareza, objetividade e relevância para o objetivo da pesquisa, bem como formuladas de maneira imparcial, sem induzir a uma resposta específica ou causar confusão.

(iii) Após a validação das perguntas, foram realizadas entrevistas em profundidade com quatro profissionais de recursos humanos de diferentes startups.

(iv) As respostas foram analisadas textualmente à luz de Flores (1994), estabelecendo categorias e códigos para a análise dos dados.

(v) Foi elaborado um quadro a fim de sistematizar as informações encontradas.

(vi) Por fim, os resultados foram apresentados.

Creswell (2010) sugere que os pesquisadores de pesquisa qualitativa sigam alguns passos que são importantes no momento da construção e na análise dos dados. Dessa forma, à luz do autor citado demonstraremos como os dados foram construídos:

Passo 1. Etapa de Organização e Preparação dos Dados: Após a realização das entrevistas e o uso de um gravador digital para registrar as conversas, procedemos à transcrição das principais perguntas de todas as entrevistas.

Passo 2. Etapa de Leitura de todos os Dados: Posteriormente à transcrição das entrevistas, revisitamos o conteúdo por meio da audição das gravações, acompanhando simultaneamente a leitura das transcrições.

Passo 3. Etapa de Análise Detalhada para Processo de Codificação: Realizamos a codificação das entrevistas utilizando a abordagem proposta por Flores (1994). Nessa perspectiva, a análise de dados é conceituada como um conjunto de manipulações, transformações, operações, reflexões e confirmações realizadas a partir dos dados, com o

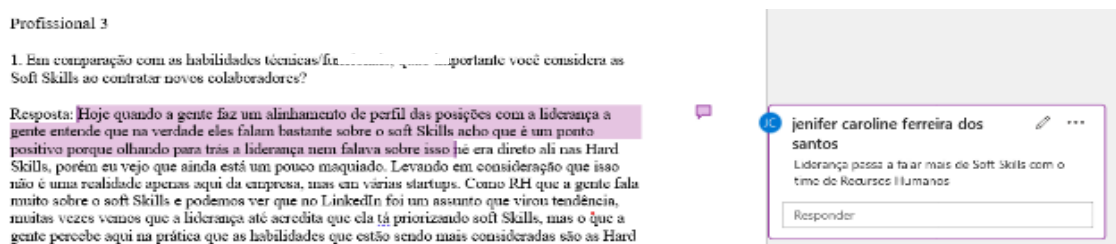
objetivo de extrair um significado relevante em relação ao problema investigado (Flores, 1994, p. 33). A seguir, forneceremos detalhes sobre a forma como essa codificação foi conduzida.

Passo 4. Etapa de Interpretação dos Resultados: Por meio das análises realizadas, identificamos a importância de as startups avaliarem os futuros colaboradores considerando suas habilidades interpessoais (soft skills).

Os profissionais entrevistados tiveram seus nomes substituídos por: Profissional 1; profissional 2; profissional 3; profissional 4, de acordo com a ordem que as entrevistas foram realizadas, para garantir confidencialidade à identidade dessas pessoas.

Nesta pesquisa, foram examinadas as quatro transcrições das entrevistas. Para a categorização dos dados, foi adotada uma abordagem aberta e indutiva, de acordo com o objetivo da pesquisa. Um trecho de uma das entrevistas é apresentado como exemplo para ilustrar como essa redução inicial de dados foi realizada:

Figura 3 – Trecho da entrevista para ilustrar a redução inicial de dados.



Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Com base nas reduções de dados realizadas nas quatro transcrições das entrevistas, foram identificadas 18 categorias que foram codificadas com três letras maiúsculas que representavam o significado de cada categoria. Para atribuir os códigos, seguimos a sugestão de Flores (1994) de utilizar três letras que correspondam ao nome de cada categoria. Assim, foi elaborado um quadro que apresenta as categorias e seus respectivos códigos:

Tabela 1 – Categorias e códigos das transcrições

| CATEGORIA                                                                      | COD |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Soft skills influenciando no sucesso das empresas                              | SSE |
| Avalia mais soft skill do que Hard Skill no processo de recrutamento e seleção | ASR |
| Conseguir pessoas chaves para o sucesso através das soft skill                 | PCS |
| Preferir pessoas com um nível de hard skill mais baixo para desenvolvê-la      | PTD |
| Principais soft skills são Comunicação e estabilidade emocional                | SCE |

|                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| A geração Z demonstra uma maior sensibilidade em relação às <i>soft skills</i> em relação as outras gerações | ZMS |
| Liderança passa a falar mais de <i>soft skills</i> com o time de Recursos Humanos                            | LFS |
| A empresa fica mais eficiente quando priorizamos <i>soft skills</i>                                          | EES |
| Geração Z: disruptiva, crescimento rápido e maturidade precoce.                                              | ZDM |
| inteligência emocional na geração Z                                                                          | IEZ |
| Geração Z valoriza feedback e autoconhecimento.                                                              | ZFA |
| Na área de tecnologia, em alguns casos, <i>hard skill</i> são mais valorizadas que as <i>soft</i>            | THS |
| No processo de recrutamento e seleção, é importante a adequação à cultura                                    | RAC |
| Geração Z valoriza sustentabilidade e diversidade.                                                           | ZSD |
| A parte técnica é mais fácil de desenvolver                                                                  | TFD |
| Relacionar-se bem com as pessoas é primordial no ambiente de trabalho                                        | RPT |
| Importância de considerar fatores raciais e socioeconômicos na geração Z.                                    | RSZ |
| Pessoas da geração z normalmente são ansiosas                                                                | PZA |

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

O objetivo foi seguir as sugestões de Flores (1994) para aprimorar a categorização, como a união de categorias semelhantes ou com pouca representatividade, a subdivisão de categorias excessivamente amplas e a renomeação de categorias para melhor definir seu conteúdo.

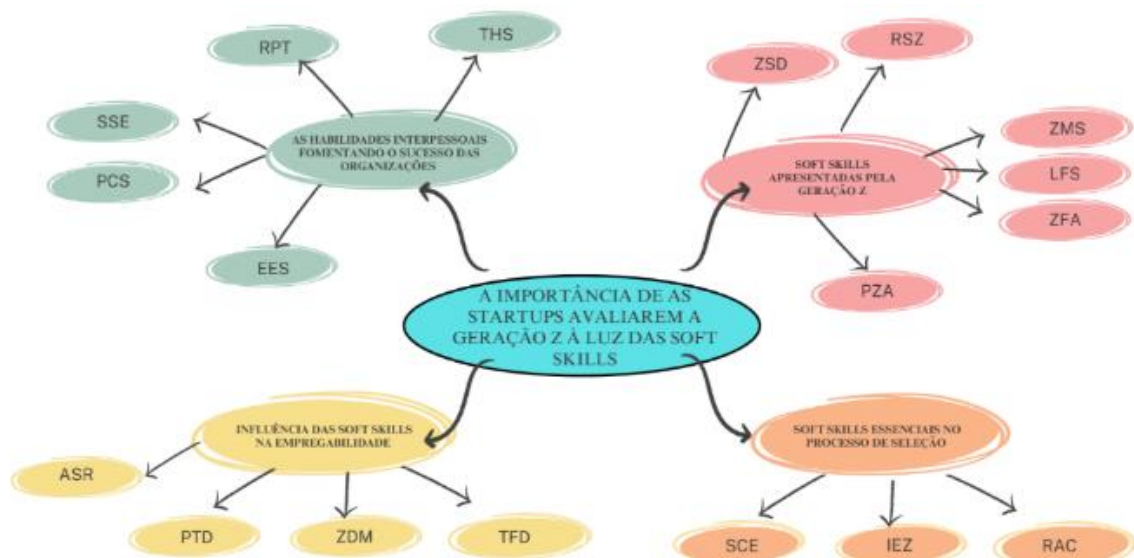
Após a classificação das categorias e a atribuição de seus respectivos códigos, foram criadas quatro metacategorias que conectam as categorias de acordo com suas afinidades temáticas. Essas metacategorias foram definidas como: (1) as habilidades interpessoais fomentando o sucesso das organizações; (2) influência das *soft skills* na empregabilidade; (3) *soft skills* essenciais no processo de seleção; e (4) *soft skills* apresentadas pela geração Z. As metacategorias foram organizadas de acordo com seus respectivos códigos, conforme a seguir:

- As habilidades interpessoais fomentando o sucesso das organizações (SSE, PCS, EES, THS);
- Influência das *soft skills* na empregabilidade (PTD, ZDM, TFD, ASR);
- *Soft skills* essenciais no processo de seleção (SCE, IEZ, RAC);

- *Soft skills* apresentadas pela geração Z (ZSD, RSZ, ZMS, LFS, ZFA, PZA).

Por fim, antes de partirmos para a interpretação dos resultados foi criado um sistema de categorias com o objetivo de representar os dezoito códigos encontrados que são correspondentes às quatro metacategorias que, por sua vez, são frutos do objetivo proposto no trabalho. Dessa maneira, apresentamos o sistema de categorias abaixo:

Figura 4 – Sistema de categorias de códigos



Fonte: elaborado pelos autores (2023)

O objetivo da pesquisa foi investigar a percepção desses profissionais sobre a importância das habilidades interpessoais (*soft skills*) em relação às habilidades técnicas/funcionais na contratação de novos colaboradores, bem como identificar as habilidades de *soft skills* consideradas mais importantes no momento da seleção e o nível dessas habilidades entre os colaboradores da geração Z nas empresas.

#### 4. DESCRIÇÃO DAS AMOSTRAS

Este estudo apresentou informações pertinentes acerca de características como gênero, idade, formação acadêmica, posição ocupada na empresa, setor de atuação, quantidade de colaboradores, tempo de experiência, modelo de trabalho, uma breve descrição da empresa e porcentagem de colaboradores pertencentes à geração Z.

##### 4.1 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS

As empresas que colaboraram com esta pesquisa não podem ser identificadas, porém serão contextualizadas para uma melhor compreensão do leitor sobre a relevância das organizações escolhidas:

- (i) *Startup* de agricultura e distribuição de alimentos no mercado B2B, com mais de 2000 colaboradores em São Paulo, Brasil.
- (ii) *Startup* renomada em inteligência comercial, com mais de 4 anos de experiência e uma ampla carteira de clientes em diversos setores.
- (iii) *Startup* de tecnologia para Recursos Humanos, com mais de 800 colaboradores e crescimento anual de 100%, atendendo mais de 2300 empresas.
- (iv) *Startup* de delivery global, com aproximadamente 5000 colaboradores e sede em Osasco, São Paulo.

#### 4.2 DESCRIÇÃO DOS PROFISSIONAIS ENTREVISTADOS

No que se refere ao gênero, a maioria dos profissionais de RH pesquisados são do sexo feminino, correspondendo a 75% do total, enquanto os homens representam 25%. Quanto à faixa etária, a idade dos profissionais varia entre 23 e 28 anos, sendo o mais velho o Profissional 1, com 28 anos, e o mais jovem o Profissional 3, com 23 anos.

Em relação à formação acadêmica, dois dos quatro profissionais entrevistados possuem a primeira formação em Psicologia, enquanto os outros têm formação em Recursos Humanos e Ciência e Tecnologia. A posição ocupada pelos profissionais também foi analisada, sendo que 50% dos entrevistados são Analistas de RH sênior, 25% são *Business Partners* e 25% são *Tech Recruiters*, mas todos atuam na majoritariamente na área de recrutamento e seleção em Startups. Quanto à experiência, os tempos variam, sendo o mais experiente o Profissional 1, com 10 anos de experiência, e o menos experiente o Profissional 2, com apenas 2 anos de experiência.

No que se refere ao modelo de trabalho, 25% trabalham presencialmente, 25% em modelo híbrido e 50% de forma remota. Quanto ao setor de atuação, metade dos profissionais estudados trabalham no setor alimentício, enquanto os outros 50% trabalham em outras áreas, como vendas e recrutamento e seleção. Das empresas estudadas 3 delas são Startups de grande porte e duas possuem mais de mil colaboradores, além das suas localizações serem divididas em: duas estão localizadas na capital de São Paulo, uma na região metropolitana e outra no interior.

Por fim, em relação às gerações presentes nas empresas pesquisadas, foi constatado que em média 65% dos colaboradores pertencem à geração Z, enquanto 35% pertencem a outras gerações.

## 5. RESULTADOS

Os resultados trouxeram a relevância crescente das habilidades sociais em comparação com as técnicas (hard skills), sua influência no sucesso das empresas e o recrutamento de jovens profissionais da Geração Z. Além disso, o texto aborda o papel dessas habilidades no processo de recrutamento, evidenciando a preferência por competências interpessoais.

### 5.1 AS HABILIDADES INTERPESSOAIS FOMENTANDO O SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Robbins e Judge (2021), as habilidades comportamentais essenciais para o sucesso dos negócios são reconhecidas, não mais considerando os colaboradores como uma extensão de máquinas, mas sim como seres sociais e criativos (Heckman; Kautz, 2012). Isso ocorre porque o desempenho das organizações depende do envolvimento e da atividade dos seus colaboradores, que devem ser qualificados e comprometidos com os objetivos da empresa (Guimarães; Arieira, 2005).

Partindo do pressuposto de que um conjunto de capacidades é necessário para a interação e o convívio social no ambiente de trabalho, e que essas habilidades são tão ou mais importantes que as habilidades profissionais técnicas na hora da contratação (Bes et al., 2021), e levando em consideração também o período de pandemia (2020 a 2022) e home office, onde as habilidades sociais foram ainda mais valorizadas (Kóphazi, 2020), pode-se destacar a seguinte fala da entrevista: "[...] quando as organizações são olhadas atualmente, a habilidade de se relacionar bem com outras pessoas é muito importante para o sucesso delas [...] (profissional 1)."

A importância das habilidades interpessoais para a prosperidade das startups foi destacada por todos os profissionais entrevistados: "[...] as soft skills são muito mais valorizadas e, por isso, conseguimos atrair pessoas chave para o sucesso da empresa" (Profissional 2). Foi observado que a ênfase nas habilidades técnicas pode ser maior em algumas posições dentro das startups que exigem um domínio maior de alguma ferramenta ou algo do tipo, mas, em geral, as habilidades interpessoais são cruciais para o sucesso da empresa e para garantir um bom ajuste cultural com a equipe. "[...] conseguimos ganhar mais eficiência operacional quando priorizamos as soft skills e pessoas mais engajadas com a cultura" (profissional 3).

Percebe-se, assim, que tanto as informações coletadas pelos entrevistados quanto a pesquisa Succi e Canovi (2020) concordam que as habilidades interpessoais (soft skills) são cruciais para o sucesso no mercado de trabalho, embora as habilidades técnicas/funcionais também tenham sua importância em algumas posições. "[...] atualmente, atuo na área de tecnologia e, por isso, diria que em alguns cargos as Hard Skills são um pouco mais valorizadas do que o RH tradicional, mas eu acredito muito no equilíbrio entre as duas partes [...]" (profissional 4).

## 5.2 INFLUÊNCIA DAS *SOFT SKILLS* NA EMPREGABILIDADE

"Hoje quando a gente faz um alinhamento de perfil das posições com a liderança a gente entende que na verdade eles falam bastante sobre o soft Skills acho que é um ponto positivo porque olhando para trás a liderança nem falava sobre isso [...]" (profissional 3). Documentos emitidos pela Comissão Europeia, bem como numerosos especialistas em recursos humanos apontaram que as "soft skills" estão relacionados à empregabilidade, especialmente para jovens recém-formados no mercado de trabalho (Succi; Canovi, 2020). "[...] No processo seletivo consideramos 80% Soft e 20% Hard [...]. A empresa dá prioridade por contratar pessoas com uma bagagem técnica pequena e desenvolvê-la [...]" (Profissional 2) Principalmente se for levado em consideração que com o avanço da tecnologia em breve bilhões de pessoas podem ser excluídas do mercado de trabalho e isso faz com que o mundo caminhe para uma desigualdade jamais vista antes (Harari, 2018).

As habilidades interpessoais e comportamentais, conhecidas como soft skills, têm uma importância maior no ambiente de trabalho em comparação com as habilidades técnicas, conhecidas como hard skills [...]. Diria que eu considero 60% Soft e 40% hard; como aquela velha frase: "a parte técnica é mais fácil de ensinar" [...]" (profissional 1). Mesmo que a atual geração tenha um alto nível de educação e conhecimento técnico (Saltoratto; Oliveira, 2019). "[...] A geração Z é uma geração que veio muito disruptiva, foi crescendo muito rápido e mostrando que mesmo sendo pessoas "novas" já tinham ali, aparentemente, um nível de maturidade muito grande e de performance e tomada de iniciativa [...]" (profissional 3).

## 5.3 *SOFT SKILLS* ESSENCIAIS NO PROCESSO DE SELEÇÃO

Entre as *Soft Skills* mais importantes durante o processo de seleção, destacam-se a comunicação e a estabilidade emocional. Além disso, outras habilidades interpessoais, como resiliência, empatia e liderança, também foram enfatizadas. "A comunicação é uma das *Soft*

*Skills* mais solicitadas em todas as vagas [...]” (Profissional 3). Como destacado por Succi e Canovi (2020), a comunicação é a *soft skill* mais importante na hora do recrutamento.

No entanto, durante as entrevistas com profissionais de RH, a estabilidade emocional foi vista como uma das habilidades mais importantes, enquanto a pesquisa de Succi e Canovi (2020) não a menciona especificamente. “[...] é uma geração que está entregando muito, mas falta um pouco de inteligência emocional, levando em consideração que é uma geração que está crescendo de forma muito acelerada e acaba 'pulando' algumas etapas profissionais...” (Profissional 3). “Comunicação e estabilidade emocional são as principais. As outras *soft skills* são de certa forma um pouco mais simples de serem desenvolvidas” (Profissional 2).

Além das habilidades de trabalho em equipe e resolução de problemas, citadas no artigo, a empatia e a flexibilidade também foram destacadas como habilidades interpessoais importantes, enquanto outras habilidades, como criatividade, não foram mencionadas. “[...] o candidato perfeito é normalmente aquele que atende à cultura da empresa, mas também é importantíssimo ter empatia e flexibilidade” (Profissional 4). “Essa geração é muito habilidosa e tudo o que faz é bem-feito. No entanto, para se desenvolver a longo prazo, é importante investir em habilidades comportamentais, como comunicação e trabalho em equipe...” (Profissional 1).

#### 5.4 *SOFT SKILLS* APRESENTADAS PELA GERAÇÃO Z

No campo profissional, a geração Z é descrita como trabalhadores independentes e multitarefas, que valorizam desafios, flexibilidade e qualidade de vida (Veiga Neto Et Al., 2015). “A geração Z, de certa forma, tem mais facilidade com as *soft skills* [...]” (Profissional 4). “Hoje, nós temos uma etapa de recrutamento e seleção focada somente em analisar *soft skills* e, por isso, acabamos trazendo pessoas mais apuradas em relação às *soft skills*. Comparando a geração anterior sinto que a geração Z tem uma sensibilidade maior com as *soft*, eles parecem mais preocupados com isso, enquanto as outras gerações estão todas focadas em *hard* na maior parte do tempo, são pessoas mais focadas em aprender ferramentas e habilidades técnica [...]” (profissional 2).

Os entrevistados relataram que a geração Z tem um nível mais elevado de habilidades interpessoais (*soft skills*) do que as gerações anteriores. “[...] “essa ‘geração *Tik Tok*’ já vem com esse ‘*software* instalado de fábrica’ (*soft skills*) [...]” (Profissional 2). Eles observaram que os membros da geração Z parecem estar mais conscientes da importância dessas habilidades e têm uma sensibilidade maior em relação a elas. “A geração Z é muito receptiva ao *feedback* e trabalha muito o autoconhecimento [...]” (Profissional 3).

No entanto, os entrevistados também observaram que ainda há espaço para melhorias, especialmente em relação à Inteligência emocional, principalmente em decorrência do imediatismo e da necessidade de crescimento rápido (Colet; Mozzato, 2021). O termo Inteligência Emocional tornou-se conhecido na década de 90 pela obra de Daniel Goleman (1995) intitulada "Inteligência Emocional" (Cobêro; Primi; Muniz, 2006). Essa capacidade emocional permite ao indivíduo orientar sua ação, bem como definir seus comportamentos. As aptidões emocionais que determinam a IE estão relacionadas ao pensamento e aos sentimentos, ocasionando maior desempenho no trabalho, onde essas aptidões podem ser pessoais porque determinam o autocontrole; ou social para determinar a gestão das relações com os outros (Golleman, 1995). Este componente humano é analisado dentro das organizações porque pode nos permitir entender o desempenho dos indivíduos no local de trabalho e, especificamente, o desenvolvimento de capacidades, habilidades e habilidades que os indivíduos possuem para realizar seu trabalho. (Cobêro; Primi; Muniz, 2006)

"A geração Z é mais consciente, mas por outro lado, são muito ansiosos e acabam ficando meio perdidos [...]" (Profissional 1).

Olhando para o outro lado, Succi e Canovi (2020), podemos perceber que as habilidades de equilíbrio de vida, habilidades de liderança e habilidades de gerenciamento são classificadas como as mais baixas.

Por fim, metade dos entrevistados mencionou o quanto essa geração está preocupada em trabalhar em empresas socialmente responsáveis (Veiga Neto et al., 2015). "Olhando para a geração Z, vemos que as pessoas valorizam muito mais questões sustentáveis, pautas sociais e diversidade [...]" (Profissional 4).

"É sempre importante quando falamos de geração Z olharmos para fatores raciais e socioeconômicos. Quando olhamos para uma população branca de classe média ou média alta, vejo que ele tem uma resistência maior a desenvolver *soft skills*, justamente por terem mais liberdade de escolha das empresas que eles se identificam mais. [...]" (profissional 1).

Em suma, as habilidades interpessoais são altamente valorizadas no processo de recrutamento e seleção da geração Z, sendo a comunicação a mais solicitada. Apesar de possuírem um nível elevado de *soft skills*, os membros dessa geração ainda precisam trabalhar em sua maturidade emocional para se destacarem no mercado de trabalho atual. É importante que as empresas e recrutadores estejam cientes dessas características e necessidades da geração Z para garantir uma seleção e contratação adequadas.

Os profissionais entrevistados destacaram essa habilidade com uma das mais importantes nos processos de recrutamento e seleção

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste estudo, investigou-se a relevância e quais soft skills são mais visadas nos processos seletivos voltados aos profissionais da Geração Z em startups, com ênfase em dois objetivos principais: (i) Investigar a importância das soft skills em comparação às habilidades técnicas na contratação de colaboradores da geração Z; (ii) Identificar as soft skills mais relevantes na seleção de colaboradores; (iii) Discutir quais são as principais lacunas que a geração Z tem em relação às soft skills. A análise demonstra uma lacuna significativa na literatura existente, visto que, embora os especialistas em Recursos Humanos debatam acerca da importância das soft skills no âmbito profissional, ainda há escassez de discussão sobre quais habilidades específicas são fundamentais e o respectivo grau de importância atribuído a cada uma delas. Dessa forma, o presente estudo busca contribuir para preencher tal lacuna e fornecer uma visão mais aprofundada sobre a relevância das soft skills para os profissionais da Geração Z.

Em relação ao primeiro objetivo, a pesquisa identificou as habilidades de comunicação e inteligência emocional como as mais relevantes no atual mercado de trabalho, destacando a importância de desenvolvê-las entre os profissionais da Geração Z. No que diz respeito ao segundo objetivo, foi possível elucidar as principais lacunas existentes entre as habilidades socioemocionais dos jovens profissionais e as demandas do mercado. Essa análise pode auxiliar as empresas e instituições de ensino na criação de estratégias para suprir tais deficiências, proporcionando melhores condições para a inserção e desenvolvimento destes profissionais no mercado de trabalho.

Para os profissionais de Recursos Humanos, este estudo oferece um panorama atualizado e detalhado das soft skills mais relevantes, permitindo que eles ajustem seus processos seletivos e de treinamento para garantir a aquisição e desenvolvimento dessas habilidades. Além disso, a identificação das lacunas existentes entre as habilidades dos jovens profissionais e as demandas do mercado pode auxiliar no planejamento de programas de desenvolvimento profissional, contribuindo para a formação de uma força de trabalho mais bem preparada e adaptada às necessidades do mercado atual.

Para os estudantes, especialmente aqueles pertencentes à Geração Z, o estudo ressalta a importância de desenvolver habilidades de comunicação e inteligência emocional, além de outras soft skills, como uma forma de se destacar no mercado de trabalho. Essa conscientização pode estimulá-los a buscar oportunidades de aprendizado e desenvolvimento pessoal, seja por meio de cursos, treinamentos ou vivências práticas, a fim de aprimorar suas competências e aumentar sua empregabilidade.

As empresas também podem se beneficiar das informações apresentadas neste estudo, uma vez que a compreensão das habilidades mais valorizadas no mercado de trabalho permite que elas se concentrem no recrutamento e desenvolvimento de profissionais com essas competências. Isso pode levar a uma força de trabalho mais eficiente e resiliente, capaz de lidar com os desafios do ambiente corporativo e contribuir para o crescimento e sucesso da organização.

As universidades e instituições de ensino superior têm um papel fundamental no desenvolvimento das soft skills dos estudantes. Com base nos resultados deste estudo, elas podem reavaliar e adaptar seus currículos e metodologias de ensino para incluir componentes que abordem as habilidades socioemocionais mais valorizadas no mercado de trabalho. Além disso, podem promover atividades extracurriculares, workshops e parcerias com empresas e profissionais do setor, que ofereçam oportunidades para os alunos aprimorarem suas soft skills em ambientes práticos e aplicáveis. Ao adotar essas estratégias, as universidades e instituições de ensino podem melhor preparar seus estudantes para enfrentar os desafios do mundo profissional, aumentando suas chances de sucesso e empregabilidade no mercado de trabalho.

As limitações da pesquisa incluem a natureza qualitativa dos dados, o tamanho limitado da amostra e o fato de que os participantes eram predominantemente da geração Z e de startups brasileiras. Portanto, os resultados não são generalizáveis para outras empresas ou setores. Pesquisas futuras podem abordar empresas de diferentes setores e tamanhos. Além disso, seria relevante analisar a perspectiva dos jovens da geração Z que participam ou participaram de processos seletivos, a fim de obter uma visão mais completa e compreender a geração Z sob a ótica das soft skills.

Por fim, é importante lembrar que a liderança desempenha um papel fundamental no desenvolvimento das pessoas, e que fatores socioeconômicos e raciais devem ser considerados ao avaliar o desenvolvimento de soft skills. É fundamental aumentar a representatividade de lideranças diversas nas empresas e adotar uma postura mais consultiva e estratégica, especialmente na promoção da diversidade e na valorização do desenvolvimento de soft skills nos colaboradores.

## 7. REFERÊNCIAS

- ABSTARTUPS – **São Paulo é um dos ecossistemas mais promissores do mundo em relatório global**. São Paulo, 2019 Disponível em: <https://abstartups.com.br/sao-paulo-e-um-dosecossistemas-mais-promissores-do-mundo-em-relatorio-global/>. Acesso em 06 abril. 2022.
- ANDRADE, C. **A influência das soft skills na atuação do gestor**. Rio de Janeiro: [s.n.].
- ATTILA, M. **Labour market expectatios towars higher education**. 10th Research/Expert Conference With International Participations. **Anais...**2017.
- BEAUD, S. & WEBER, F. **Guia Para Pesquisa De Campo: Produzir e Analisar Dados Etnográficos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014
- BENEDIKT FREY, C. et al. **The future of employment: how susceptible are jobs to computerisatio?** [s.l: s.n.].
- BES, P.; ALMEIDA, C.D.; SCHOLZ, R.H.; AL., E. **Soft Skills**. Porto Alegre: Grupo A, 2021. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556901244> . Acesso em: 22 Mar 2022.
- CLARIVATE. Web of science, 2021. Disponível em: [Journal Citation Reports](https://www.clarivate.com/journal-citation-reports) . Acesso em: 04 abril 2022.
- COBÊRO, C.; PRIMI, R.; MUNIZ, M. Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 16, n. 35, p. 337–348, dez. 2006.
- COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. “Nativos digitais”: características atribuídas por gestores à geração Z. **Desenvolve: Revista de Festão do Unilasalle**, v. 8, n. 2, p. 25–40, jul. 2019.
- COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. Contribuições da diversidade geracional para a aprendizagem organizacional. **Recape**, v. 11, n. 3, p. 396–419, 2021.
- CRESWELL, John - **Projeto De Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo E Misto**. 3ª ed, Porto Alegre, Artmed, 2010.
- CYBAL-MICHALSKA, A. The Reality of the Globalizing World and Shaping the Professional Identity of an Individual in the World of “Boundaryless” Careers. Em: [s.l: s.n.]. p. 558–567.
- FLORES, Javier; JIMÉNEZ, Eduardo; GÓMEZ, Gregório. Análisis de datos cualitativos en la investigación sobre la diferenciación educativa. **Revista De Investigación Educativa**, nº 23, 179-213, 1994.
- GUIMARÃES, M. F.; ARIEIRA, J. DE O. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Revista Ciências Empresariais da UNIPAR Toledo**, v. 6, n. 2, p. 203–214, 20 jun. 2005.
- GODOY, A. S. Entendendo a pesquisa científica. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008

HALF, Robert. **Get ready for generation Z**. Disponível em: <https://www.roberthalf.com/workplace-research/get-ready-for-generation-z>. Acesso em 23 mar. 2022.

HARARI, Y. N. **21 lições para o século 21**. 11. ed. [s.l: s.n.]. v. 1

HECKMAN, J. J.; KAUTZ, T. Hard evidence on soft skills. **Labour Economics**, v. 19, n. 4, p. 451–464, ago. 2012.

HILL-YARDIN, E. L. et al. A Chat (GPT) about the future of scientific publishing. **Brain, Behavior, and Immunity**, v. 110, p. 152–154, maio 2023.

IORGULESCO, M. **Generation Z and its Perception of Work**. Cross-Cultural Management Journal, 18(1), 47-54, 2016.

IORIO, S. et al. **Soft Skills Are Hard Skills—A Historical Perspective**. **Medicina (Lithuania)**MDPI, 1 ago. 2022.

JUDGE, Timothy; ROBBINS, Stephen. **Essentials of Organizational Behavior**, 5ª edição, 2022.

KOK, Jacobus; HEUVEL, Steven. **Leading in a VUCA World: Integrating Leadership, Discernment and Spirituality**, 2019ª edição, Springer; 2018.

KOK, Philip et.al. **Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade**, 1ª edição, Sextante; 9 novembro 2021.

KÓPHAZI, A. **A covid-19 szervezetekre gyakorolt hatásának hr aspektusai és szetvezetfejlesztési lehetőségei**. „Gazdaságvédelem és pénzügyi kiutak” pénzügyi, adózási és számviteli szakmai és tudományos konferencia. Sopron, 2020.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MAGANO, J. et al. Generation Z: Fitting project management soft skills competencies—A mixed-method approach. **Education Sciences**, p. 1–24, 2020.

MAIDA, P. R. Skill Sets, Employee Types, and Strategies for Remediation: Analytical and Clinical Considerations for the Workplace. Em: [s.l: s.n.]. p. 121–151.

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. **Educação & Sociedade**, v. 19, n. 64, p. 13–49, set. 1998.

MELO, Ariana Oliveira. Identidade Da Geração Z Na Gestão De Startups. **Revista Alcance**, eletrônica, vol. 26, n. 3, p. 320-333 set./dez. 2019.

PAULI, Jandir. Valores Relativos Ao Trabalho E Perspectiva De Futuro Para a Geração Z

PETKOV, T. PSYCHOLOGICAL DEPENDENCIES BETWEEN JOB SATISFACTION AND GENDER-ROLE DIFFERENTIATION. **Globus**, v. 7, n. 8(65), p. 10–14, 4 dez. 2021.

**Revista de Ciências da Administração**, eletrônica, v. 22, n. 57, p. 8-21, agosto. 2020. RISCHIONI, G. A. et al. Startup: tendência de negócio no Brasil. **Refas: Revista Fatec Zona SUI**, v. 7, n. 1, p. 19–36, 2020. ROBBINS, S. P. 1943-; JUDGE, T. A. **Essentials of organizational behavior**. Pearson ed. [s.l: s.n.]. v. 15

RISCHIONI, G. A. et al. Startup: tendência de negócio no Brasil. **Refas: Revista Fatec Zona SUI**, v. 7, n. 1, p. 19–36, 2020.

ROBBINS, S. P. 1943-; JUDGE, T. A. **Essentials of organizational behavior**. Pearson ed. [s.l: s.n.]. v. 15

RUBIN, H. J.; RUBIN, I. S. **Qualitative interviewing**: the art of hearing data. Londres: Sage Publications, 1995.

SALTORATTO, G. M.; GASCHLER, T.; OLIVEIRA, M. CÉLIA DE. Geração Z e os seus impactos na cultura organizacional. **Produção Online**, v. 19, n. 3, p. 1027–1047, 2019.

SESC SÃO PAULO/CEBRAP. **Métodos de pesquisa em Ciências Sociais: Bloco Quantitativo**. São Paulo, 2016.

SILVA, F. S.; SILVA, F. M. As redes sociais virtuais e a sua influência nos processos de recrutamento e seleção. **Recape: Revista de carreiras e pessoas**, v. 11, n. 2, p. 241–261, 2021.

SOARES LEITE DE ANDRADE, Clarisse. **A Influência Das Soft Skills Na Atuação Do Gestor A Percepção Dos Profissionais De Gestão De Pessoas, 2016**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas Escola Brasileira De Administração Pública E De Empresas, Rio de Janeiro, 2016.

SOARES, S. M. et al. Recrutamento e seleção: o que diz a produção nacional de primeira linha? **Pretexto**, v. 21, n. 4, p. 111–128, 2020.

SOARES, Simarly et. al. Recrutamento E Seleção: O Que Diz A Produção Nacional De Primeira Linha? **Revista Pretexto**, Vol.21, no 4 - out/dez 2020.

SUCCI, C.; CANOVI, M. Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. **Studies in Higher Education**, v. 45, n. 9, p. 1834–1847, 1 set. 2020.

TROJAN, Rose; SIPRAKI, Robson. Perspectivas De Estudos Comparados A Partir Da Aplicação Da Escala Likert De 4 Pontos: Um Estudo Metodológico Da Pesquisa Talis: subtítulo. **Revista Ibero-americana de Estudos em Educação**, Vol 10, Iss 2, Pp 275-300, 2015.

VEIGA NETO, A. R. et al. Fatores que influenciam os consumidores da geração z na compra de produtos eletrônicos. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 1, p. 287–312, 16 dez. 2015.

WORLD ECONOMIC FORUM. **These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them**.

Contatos: [carlos.jonathan@mackenzie.br](mailto:carlos.jonathan@mackenzie.br) e [jenifercaroline.santos@mackenzista.com.br](mailto:jenifercaroline.santos@mackenzista.com.br)