



**UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**AILA BEATRIZ SANTOS
LUAN MATOS DOS REIS
PEDRO GABRIEL SANTOS MACEDO
VICTOR SENNA BARRETO DE JESUS**

**COMPETÊNCIAS FORMATIVAS DA GERAÇÃO Z: IMPACTOS DA ERA
DIGITAL NA INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO**

**SALVADOR
2026**

**AILA BEATRIZ SANTOS
LUAN MATOS DOS REIS
PEDRO GABRIEL SANTOS MACEDO
VICTOR SENNA BARRETO DE JESUS**

**COMPETÊNCIAS FORMATIVAS DA GERAÇÃO Z: IMPACTOS DA ERA
DIGITAL NA INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Católica do Salvador, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob a orientação da Prof.^a Ma Lea Maria Bomfim Andrade Medeiros.

SALVADOR

2026

**AILA BEATRIZ SANTOS
LUAN MATOS DOS REIS
PEDRO GABRIEL SANTOS MACEDO
VICTOR SENNA BARRETO DE JESUS**

**COMPETÊNCIAS FORMATIVAS DA GERAÇÃO Z: IMPACTOS DA ERA
DIGITAL NA INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Administração da Universidade Católica do Salvador.

Aprovado em 09 de maio de 2026

BANCA EXAMINADORA:

Profª Ma Lea Maria Bonfim Andrade Medeiros - Orientadora
Universidade Católica do Salvador

Profª Ma Patrícia Conceição Calmon Ramos Seixas - Membro
Faculdade Brasileira do Recôncavo

Profª Ma Ana Paula Alves Gomes - Membro
Universidade Católica do Salvador

COMPETÊNCIAS FORMATIVAS DA GERAÇÃO Z: IMPACTOS DA ERA DIGITAL NA INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

Aila Beatriz Santos¹

Luan Matos dos Reis²

Pedro Gabriel Santos Macedo³

Victor Senna Barreto de Jesus⁴

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo geral analisar de que forma a Era Digital influencia o desenvolvimento de competências da Geração Z no Brasil e as implicações desse perfil para sua inserção no mercado de trabalho. Metodologicamente, a pesquisa combinou revisão bibliográfica sistematizada de literatura científica com estudo exploratório de abordagem qualitativa, que consistiu em uma entrevista aplicada a três profissionais de recrutamento e seleção com uma média de 14 anos de atuação. A análise documental foi organizada por categorias temáticas para confrontar demandas do mercado e competências formadas pela experiência digital, enquanto a entrevista permitiu captar critérios organizacionais atuais para atração, retenção e avaliação dessa geração. Os resultados evidenciaram que essa geração apresenta forte domínio de competências técnico-digitais, além de características como adaptabilidade e agilidade no acesso à informação. Contudo, foram identificadas lacunas relevantes no desenvolvimento de competências socioemocionais, especialmente em comunicação interpessoal, resiliência e relacionamento no ambiente organizacional. Observou-se ainda a centralidade das *soft skills* nos processos seletivos contemporâneos, sendo consideradas determinantes para a contratação e permanência nas organizações, enquanto as *hard skills* assumem papel complementar. Concluiu-se que há uma convergência parcial entre as competências da Geração Z e as exigências do mercado, com maior alinhamento no campo técnico e desafios no âmbito comportamental, o que impacta diretamente sua empregabilidade e adaptação profissional.

Palavras-chave: Geração Z. Era Digital. Mercado de Trabalho. Competências.

1 INTRODUÇÃO

O século XXI apresenta-se como uma era marcada por transformações aceleradas, onde as fronteiras entre o presente e o futuro se tornam cada vez menores. O primórdio dessas transformações se deu em 1970, quando havia a chamada Revolução Digital. Segundo a revista Exame (2023) as tecnologias, antes mais restritas a pesquisadores e cientistas, tornaram-se mais “acessíveis” a todos,

¹ Aluna do 7º semestre do curso de Administração na Universidade Católica do Salvador. Contato: aila.santos@ucsal.edu.br

² Aluno do 8º semestre do curso de Administração na Universidade Católica do Salvador. Contato: luanmatos.reis@ucsal.edu.br

³ Aluno do 8º semestre do curso de Administração na Universidade Católica do Salvador. Contato: pedrogabriel.macedo@ucsal.edu.br

⁴ Aluno do 7º semestre do curso de Administração na Universidade Católica do Salvador. Contato: victors.jesus@ucsal.edu.br

sendo o computador pessoal a pioneira da história, propiciando a realização de tarefas mais complexas, tal como processamento de texto e cálculos.

Derivado da Revolução Industrial e do avanço das tecnologias de comunicação, ao decorrer dos anos, vieram os telefones móveis e em seguida os celulares mais compactos. Com o exponencial crescimento do mercado de *Software*, a computação mostrou-se indispensável para empresas e residências, passando a ser algo do cotidiano do ser humano.

Após esse processo de evolução tecnológica, em meados dos anos de 1995 a 2010, emerge neste cenário a Geração Z (Emmanuel, 2020), composta por indivíduos que cresceram em um contexto altamente digital (Prensky, 2001), herdando um mundo em constante mudança, que os moldaram com novos valores.

Essa transformação ocorre também no mercado de trabalho, onde se tem encontrado cada vez mais um ambiente multigeracional, que abraça todas as gerações em seu dia a dia.

A influência da Era Digital na formação dos jovens é um debate central no século XXI, levantando dúvidas sobre o preparo para os desafios profissionais. Diante disso, esta pesquisa partiu da seguinte questão: Como a Era Digital molda o perfil de competências da Geração Z no Brasil e quais as implicações disso para sua inserção no mercado de trabalho?

Para responder a essa pergunta, o objetivo geral deste artigo destinou-se a analisar de que forma a Era Digital influencia o desenvolvimento de competências destes indivíduos no Brasil e quais as implicações desse perfil para a sua inserção no mercado de trabalho.

Para alcançar tal marco, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- i) Caracterizar a Geração Z e sua relação nativa com as tecnologias da Era Digital;
- ii) Identificar as principais competências (como *soft skills* e *hard skills*) exigidas pelo mercado de trabalho atual;
- iii) Comparar as competências desenvolvidas pela Geração Z (influenciadas pela Era Digital) com as competências demandadas pelo mercado.

A relevância desta pesquisa se justificou, portanto, em uma tripla dimensão. Do ponto de vista pessoal, o estudo contribuiu para analisar a realidade vivenciada por este público, trazendo clareza sobre os desafios e oportunidades de seu

desenvolvimento na Era Digital. No âmbito profissional, a pesquisa se mostrou essencial ao identificar as competências específicas que o mercado de trabalho atual exige, fornecendo um panorama útil para organizações e gestores. Por fim, socialmente, o trabalho foi relevante por gerar uma reflexão sobre como o mercado de trabalho está se reconfigurando com a entrada dessa nova geração, permitindo uma melhor compreensão das transformações sociais em curso.

2 GERAÇÃO Z

2.1 A Geração Z e sua relação nativa com as tecnologias da era digital

A humanidade evoluiu por meio da criação de tecnologias, desde ferramentas primitivas até a Era Digital, passando por marcos como as revoluções agrícola, industrial e digital. Tais avanços moldaram a sociedade atual e tornaram a tecnologia presente em todos os aspectos da vida, trazendo diversos benefícios, mas também desafios éticos e sociais (Podacademy, 2022).

A Geração Z, conhecida por já ter nascido neste cenário, tem sua vida cotidiana marcada pelo digital, seja para estudar, trabalhar ou socializar, impactando até mesmo na construção da identidade do indivíduo. Esta geração está habituada a resultados de pesquisas instantâneas e facilidade na comunicação via *web*, tornando os limites entre o espaço físico e virtual cada vez mais tênues. Essa vivência molda sua forma de pensar, aprender, agir e se relacionar.

No Brasil, pesquisas como as do CETIC.br (2023) mostram que jovens de 16 a 24 anos são os maiores usuários da internet, utilizando-a tanto para lazer quanto para estudo e trabalho. Essa familiaridade amplia a capacidade de adaptação tecnológica, mas também pode afetar habilidades sociais tradicionais.

Essa necessidade de acompanhar um mundo em constante mudança proporcionou também competências e aptidões únicas, como a adaptabilidade e consciência social, forjando-os com conhecimentos primários para a inserção no mercado de trabalho atual, que se apresenta cada vez mais exigente e competitivo no quesito técnico. Dado isso, os jovens que estão ingressando nesse mundo precisam se capacitar e entender quais são as demais competências necessárias para serem valorizados e bem aproveitados pelas organizações. Nesse contexto,

torna-se pertinente analisar as características da Geração Z e sua relação com as tecnologias da Era Digital.

2.2 Competências exigidas pelo mercado de trabalho atual

Tendo em vista que o mercado de trabalho contemporâneo é fortemente influenciado pelas transformações tecnológicas e pela atuação das novas gerações, observa-se um cenário marcado por constantes mudanças e pela intensificação da digitalização das relações profissionais. Nesse contexto, surge a necessidade de compreender como tais transformações afetam a conduta dos indivíduos, podendo gerar implicações tanto psíquicas quanto comportamentais, o que reforça a importância de analisar esse processo e seus efeitos na sociedade.

No campo teórico, o conceito de competência vai além da ideia de habilidade isolada. De acordo com Fleury e Fleury (2001), competência pode ser entendida como um saber agir responsável e reconhecido, que envolve mobilizar, integrar e aplicar conhecimentos, recursos e habilidades em determinado contexto, agregando valor tanto para a organização quanto para o indivíduo. Assim, a competência está diretamente relacionada à capacidade de atuação prática diante de situações reais, especialmente em cenários dinâmicos.

No contexto histórico, havia uma valorização predominante das habilidades técnicas, especialmente aquelas associadas a áreas específicas do conhecimento, conhecidas como *hard skills*, que correspondem às competências técnicas específicas, adquiridas em cursos de formação, *workshops*, treinamentos e afins. No mercado de trabalho, essas qualificações são requisitadas desde o processo de seleção e recrutamento. Nesse contexto, configuram-se gestão de projetos, conhecimento do pacote *Office*, *marketing* de conteúdo e computação em nuvem (Feltes; Ruffato, 2025).

No entanto, a partir da Revolução Digital e, principalmente, com a expansão da internet nos anos 2000, observa-se uma mudança no foco das organizações, que passaram a valorizar não apenas a produtividade, mas também aspectos relacionados às relações interpessoais no ambiente de trabalho, deixando clara a importância das chamadas *soft skills* (Caetano, 2025).

Nesse cenário, as *soft skills* dizem respeito às habilidades relacionadas à forma como o indivíduo se comporta, interage e se adapta em diferentes situações

profissionais. Entre elas, destacam-se a comunicação, o trabalho em equipe, o autoconhecimento, a gestão do tempo e a capacidade de aprendizagem contínua, sendo elementos fundamentais para o desempenho no ambiente organizacional.

Soft skills são habilidades que posteriormente facilitam a obtenção de resultados positivos nas entrevistas de trabalho; e contribuem para assegurar a posição na organização, assim como para se tornar reconhecidos líderes organizacionais (Jamison, 2010 apud Sgobbi; Zanquim, 2020, p. 6).

Embora a Geração Z apresente forte aderência às competências técnicas, ainda enfrenta desafios comportamentais que podem afetar sua inserção no mercado. Por outro lado, empresas reconhecem seu potencial inovador, autonomia e facilidade de adaptação, características alinhadas ao contexto digital.

No ano de 2009, foi realizada uma pesquisa com 31 mil universitários pela psicóloga Sofia Esteves, a qual evidenciou que no momento de atração e seleção, muitos jovens recém-formados não são aprovados devido à baixa formação comportamental. Neste contexto, Dimenstein (2009), ao analisar a visão dos jovens sobre o trabalho, percebe que "muitos imaginam a empresa como um espaço de lazer que proporciona bem-estar. Seria quase um clube, movido a criatividade".

2.3 Competências desenvolvidas pela Geração Z e competências demandadas pelo mercado

A Geração Z está reinventando o que significa "trabalhar" para atender às suas próprias necessidades e gostos, e isso incomoda, desafia e inspira. A tecnologia chegou no local de trabalho trazendo a promessa de eficiência, conectividade e inovação. E, de fato, ela atendeu grande parte dessa promessa.

Atualmente, é possível realizar reuniões com um simples clique, compartilhar documentos em questão de segundos e membros da mesma organização podem colaborar entre si, até mesmo estando em fusos horários divergentes. No entanto, essa revolução digital também trouxe efeitos colaterais. As ferramentas digitais reduziram a necessidade de encontros presenciais, do contato humano, que acaba se tornando um desafio para desenvolver o relacionamento interpessoal.

Por conta da automação e da digitalização, as empresas têm priorizado profissionais capazes de aprender continuamente, inovar e lidar com ambientes complexos (Chiavenato, 2014).

Estes indivíduos preferem trabalhar em um ambiente com transparência, flexibilidade e liberdade pessoal (Pauli; Guadagnin; Ruffatto, 2021 apud Araújo; Anjo; Cappelle, 2022, p.4), o que reforça essa ideia de empreender como uma forma de obter essas prerrogativas.

Entende-se a partir disso que a autonomia é algo almejável, mas, quando a busca incessante por liberdade não é filtrada e direcionada para um único contexto, não existe o comprometimento com a organização, pois, “quando o ambiente proporciona muitas opções, geralmente o membro da aliança não atinge o nível de importância com respeito à sua permanência” (Nóbrega de Freitas, 2016, p.144).

As gerações anteriores, por estarem mais habituadas ao convívio interpessoal, conseguiram manter-se empregadas por mais tempo, porque aprenderam a dividir e a somar desde a infância, perante a influência dos pais na educação familiar e sem a interferência externa de determinada interação tecnológica. Há evidências de que essa nova geração é marcada pela individualização e pelo aprisionamento digital, causado pela precoce inserção no mundo tecnológico e sua possível baixa interação social na infância.

Adentrando no contexto corporativo, gestores e profissionais de RH (Recursos Humanos) afirmam que a dificuldade de relacionamento com a *Gen Z* inicia-se na etapa de recrutamento, onde fica evidente que a geração apresenta sua própria identidade. Algumas queixas mais frequentes são a falta de habilidades de comunicação efetiva, dificuldades com hierarquia, principalmente com a hierarquia vertical. Também, apresentam-se com trajes incompatíveis com o ambiente, exigências salariais êmulas, não demonstram interesse e engajamento, além de baixa resiliência e necessidade de reconhecimento imediato (Dixi Ponto, 2025).

Em relação à comunicação efetiva, como afirma Pablo Bes (2021, p.18) “é uma habilidade que determina a eficácia das atividades exercidas pelos indivíduos”. De acordo com uma pesquisa realizada pela revista Forbes, conforme (Krunfli, 2024) “[...] 30% dos recrutadores tiveram que demitir um *Gen Z* após 30 dias do início do trabalho”. Essas e outras situações acusam a *IGeneration* de ser uma geração que desafia os modelos tradicionais. Por este motivo, as empresas investem esforços para realizar um bom recrutamento e seleção, pois isso impacta na gestão de desempenho da organização.

A crescente adaptação das empresas para se adequarem aos novos modelos de trabalho e às exigências das novas gerações empregadas demonstram o quanto

elas estão empenhadas em mudarem e se adaptarem aos novos métodos de relações trabalhistas. Porém, mesmo com essa transformação, o processo de recrutamento e seleção de jovens profissionais capacitados ainda é árduo para essas corporações, de modo que o *turnover* de contratações continua permanecendo instável.

[...] Outro ponto crítico é a percepção irreal que muitos jovens da Geração Z têm de suas próprias habilidades e potencial. Com frequência, demonstram grande confiança e acreditam estar totalmente preparados, esperando reconhecimento imediato (Ribas apud Ramal, 2025).

Disse Silvínia Ramal, especialista em Cultura Empreendedora e Desenvolvimento de Pessoas em uma entrevista ao jornal Gazeta do Povo. As competências são geradas e aprimoradas a partir da prática, pois, sem ela, o indivíduo terá dificuldade em desenvolver suas capacidades e habilidades, em qualquer situação.

Considerando essas questões, torna-se relevante comparar as competências desenvolvidas pela Geração Z, fortemente influenciadas pelo contexto tecnológico contemporâneo, com aquelas efetivamente demandadas pelo mercado de trabalho atual, a fim de identificar possíveis lacunas e alinhamentos entre esses contextos.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório de abordagem qualitativa. Para conferir rigor científico e evitar generalizações baseadas em uma amostra restrita, o percurso metodológico utiliza a triangulação de dados, articulando três frentes de investigação: pesquisa bibliográfica, análise documental e pesquisa de campo.

O procedimento envolveu, inicialmente, a revisão e análise de literatura científica e acadêmica (livros, artigos, teses e dissertações), com buscas realizadas na base de dados do Google Acadêmico e fundamentação teórica pautada em autores de referência da área, como Chiavenato, Fleury, entre outros. O processo foi dividido em etapas: identificação e seleção dos textos; leitura analítica e fichamento; e interpretação crítica. A partir desta estrutura, foram estabelecidas categorias de análise para confrontar as demandas do mercado com as competências da Geração Z.

Em uma segunda frente, realizou-se a triangulação documental por meio da análise de uma média de 23 vagas publicadas na plataforma LinkedIn, delimitadas

ao período de fevereiro e março de 2026. Esta etapa visou dar lastro empírico ao estudo, identificando as *soft skills* (comunicação, organização, pensamento analítico e relacionamento interpessoal) exigidas pelas empresas na prática. Complementarmente, como instrumento de pesquisa de campo, aplicou-se uma entrevista semiestruturada a três profissionais com média de 14 anos de atuação em Recrutamento e Seleção, buscando entender os critérios de seleção e retenção de talentos sob a ótica de especialistas.

Diferentemente dos modelos tradicionais, centrados na verificação de conhecimentos técnicos, as entrevistas contemporâneas apresentam caráter investigativo, buscando compreender como o candidato reage a situações reais, sua capacidade de resolução de problemas e seu alinhamento com os valores organizacionais.

Nesse sentido, destacam-se a utilização de entrevistas por competências, nas quais experiências passadas são analisadas como indicativo de comportamentos futuros. As falas dos participantes reforçaram que esse momento é decisivo para a efetivação, pois permite identificar aspectos subjetivos.

Por fim, a totalidade dos dados obtidos — literatura, documentos de mercado e entrevistas — foi submetida à Análise Temática. Este método permitiu organizar o conteúdo em núcleos de significado, relacionando a teoria acadêmica às exigências práticas do mercado moderno, consolidando os achados sobre os diferenciais competitivos decisivos no cenário atual.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos dados foi conduzida a partir de uma abordagem qualitativa, com base nas respostas dos profissionais entrevistados. Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo temática, permitindo a identificação de padrões recorrentes, categorias analíticas e sentidos atribuídos pelos participantes às competências da Geração Z no contexto organizacional.

A partir da leitura e codificação das respostas, emergiram quatro categorias principais: (1) valorização das *soft skills*; (2) complementaridade entre o técnico e comportamental; (3) percepções no ambiente de trabalho; e (4) impactos nas estratégias de recrutamento e retenção.

4.1 Predominância das Soft Skills nos Processos de Seleção

Os dados evidenciaram uma forte tendência do mercado em priorizar competências comportamentais nos processos seletivos, especialmente no momento da contratação.

Os entrevistados destacaram que habilidades como comunicação, adaptabilidade, inteligência emocional e trabalho em equipe têm sido determinantes para a escolha do candidato. Além disso, observou-se que as *soft skills* são percebidas como mais difíceis de serem desenvolvidas no curto prazo, o que aumenta sua relevância nos critérios de seleção.

Evidências das entrevistas reforçaram esse cenário, como nas falas que indicam que “a contratação tem sido focada em *soft skills*” e que “o comportamento é essencial no processo seletivo”.

Essa tendência pode ser interpretada como reflexo de um mercado de trabalho mais dinâmico, em que a capacidade de adaptação se torna mais relevante do que conhecimentos técnicos estáticos. Além disso, evidenciou-se uma mudança de paradigma: o candidato não é avaliado apenas pelo que sabe fazer, mas por como se comportar no ambiente organizacional (SANTOS; SILVA, 2021, p. 3).

4.2 Complementaridade entre o Técnico e Comportamental

Apesar da predominância das *soft skills*, os entrevistados não descartaram a importância das competências técnicas (*hard skills*). Pelo contrário, há consenso de que ambas são fundamentais, porém exercem papéis distintos no processo seletivo.

As *hards* aparecem como um requisito básico para a entrada no mercado ocupacional, enquanto as *softs* atuam como fator de diferenciação entre candidatos. Como destacado nas entrevistas, “as especializações são importantes, mas podem ser desenvolvidas com o tempo”, enquanto as competências comportamentais são mais determinantes no processo de decisão.

Dessa forma, evidenciou-se a necessidade de um perfil profissional híbrido, que combine domínio técnico com competências socioemocionais, especialmente em um contexto de transformação digital e ambientes colaborativos.

4.3 Percepções no Ambiente de Trabalho

Os resultados indicaram que a Geração Z apresenta características específicas que impactam diretamente sua inserção na esfera laboral.

Entre os aspectos positivos, destacam-se a familiaridade com tecnologia, agilidade no acesso à informação, adaptabilidade e busca por propósito. Além disso, os entrevistados apontaram a valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a necessidade de feedback constante. Mediante um estudo recente conduzido pela Deloitte (2025), revelou-se uma mudança profunda nas prioridades das novas gerações no mercado de trabalho. Em vez de buscarem incessantemente a ascensão corporativa tradicional, a Geração Z está colocando o equilíbrio entre a vida pessoal e a carreira no centro de suas decisões.

Por outro lado, também foram identificados desafios comportamentais, como dificuldades de comunicação interpessoal, baixa tolerância a hierarquias tradicionais, menor resiliência e necessidade de reconhecimento imediato.

Esses achados dialogam com o referencial teórico, onde apontaram que a intensa exposição à tecnologia pode favorecer o desenvolvimento de domínios técnicos, mas também impactar negativamente habilidades psicossociais, como interação interpessoal, foco e gestão emocional.

4.4 Impactos nas Estratégias de Recrutamento e Retenção

Os fatos revelaram que as organizações têm adaptado seus processos seletivos para melhor avaliar os atributos pessoais dos candidatos, especialmente da Geração Z.

Entre as estratégias mencionadas, destacaram-se: entrevistas comportamentais estruturadas, análise de perfil e alinhamento cultural (fit cultural) e dinâmicas que simulam situações reais de trabalho. Além disso, observou-se que a entrevista de seleção assume um papel estratégico, deixando de ser apenas uma etapa formal e passando a ser um instrumento aprofundado de avaliação comportamental.

Os participantes ressaltaram que esse momento permite identificar aspectos subjetivos não captados por currículos, como coerência entre discurso e prática, capacidade de adaptação e inteligência emocional. No que se refere à retenção, os

resultados indicaram que fatores como flexibilidade, propósito, reconhecimento e ambientes colaborativos tornam-se essenciais para atrair e manter profissionais dessa geração.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da articulação entre o referencial teórico e a investigação empírica, foi possível compreender que a formação dessa geração é profundamente marcada pela vivência digital, impactando tanto suas potencialidades quanto seus desafios no contexto organizacional.

Os resultados evidenciaram que a Geração Z apresenta forte domínio de competências técnicas relacionadas ao uso de tecnologias, além de características como adaptabilidade, autonomia e agilidade no acesso à informação. No entanto, também foram identificadas lacunas relevantes no desenvolvimento de competências socioemocionais, especialmente no que se refere à comunicação interpessoal, resiliência e relacionamento com estruturas organizacionais.

A análise das entrevistas reforçou a centralidade das *soft skills* como principal critério de avaliação nos processos seletivos contemporâneos. Observou-se que, embora as *hard skills* sejam consideradas importantes, elas assumem um papel complementar, enquanto as competências comportamentais se mostram determinantes para a contratação, adaptação e permanência nas organizações.

Nesse contexto, destacou-se a crescente importância das entrevistas como ferramentas estratégicas de avaliação, capazes de identificar aspectos subjetivos não evidenciados por currículos ou certificações técnicas. Esse movimento reflete uma transformação nos modelos de recrutamento, que passaram a valorizar, além do conhecimento técnico, o alinhamento cultural, a inteligência emocional e a capacidade de convivência em equipe.

Dessa forma, concluiu-se que existe uma convergência parcial entre as competências desenvolvidas pela Geração Z e aquelas exigidas pelo mercado de trabalho. Enquanto há aderência no campo técnico-digital, persistem desafios no desenvolvimento de competências socioemocionais, o que pode impactar a empregabilidade e a permanência desses jovens nas organizações.

No que se refere às limitações da pesquisa, destacou-se o número reduzido de participantes na etapa empírica, o que restringe a generalização dos resultados.

Em síntese, o estudo contribuiu para a compreensão das transformações no mundo do trabalho diante da inserção da Geração Z, evidenciando a necessidade de maior alinhamento entre formação, expectativas geracionais e demandas organizacionais em um cenário cada vez mais influenciado pela Era Digital.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Elisabeth; ANJO, José; CAPPELLE, Mônica. **Ser cringe aos olhos da geração Z: as implicações das gerações no mundo do trabalho**, 2022.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BARROS, Samuel. Evolução tecnológica: um olhar para os últimos 50 anos. **Revista Exame**. Disponível em:

<https://exame.com/tecnologia/evolucao-tecnologica-um-olhar-para-os-ultimos-50-anos/>. Acesso em: 28 mar. 2026

BES, Pablo; ALMEIDA, Claudinei; SCHOLZ, Robinson H. **Soft skills**. Porto Alegre: SAGAH, 2021. E-book. Disponível em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9786556901244>. Acesso em: 28 mar. 2026

CAETANO, Gustavo. **Mercado em transformação: Soft Skills não sobrevivem sem as Hard Skills Digitais**. Disponível em:

<https://rhpravoce.com.br/colunistas/mercado-em-transformacao-hard-skills-digitais>. Acesso em: 28 mar. 2026.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Paz e Terra, 2009. (A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura, v. 1).

CETIC.br - Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação. **Pesquisa TIC Domicílios 2023**. São Paulo: NIC.br, 2023.

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

DIMENSTEIN, Gilberto. **O futuro do emprego**. Folha de S.Paulo, Caderno Cotidiano, São Paulo, 27 set. 2009. Disponível em:

<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff2709200917.htm>. Acesso em: 28 mar. 2026.

DIXI PONTO. **Geração Z no mercado de trabalho: o que o RH precisa saber?** Disponível em:

<https://www.dixiponto.com.br/noticias/geracao-z-no-mercado-de-trabalho-o-que-o-rh-precisa-saber/>. Acesso em: 28 mar. 2026

EMMANUEL, Simone. **Geração Z: Quem são e como se comportam os jovens nascidos na era digital**. Rio de Janeiro, 2020.

FELTES, Gabriel; RUFFATO, Róger. **Hard skills: tudo que você precisa saber sobre essas habilidades**. Disponível em: <https://www.metadados.com.br/blog/hard-skills>.

Acesso em: 28 mar. 2026.

KRUNFLI, Mariana. **Chefes Demitem Profissionais da Geração Z Apenas Alguns Meses após Contratá-los**. Forbes Brasil, 11 out. 2024. Disponível em:

<https://forbes.com.br/carreira/2024/10/chefes-demitem-profissionais-da-geracao-z-apos-contrata-los/>.

Acesso em: 28 mar. 2026.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, edição especial, 2001.

FREITAS, Nilson Nóbrega de. **A Arte da Gestão: Os treze capítulos**. Salvador, 2016.

PODACADEMY. **Revoluções tecnológicas - em que mundo estamos?**, 2022.

Disponível em:

<https://www.podacademy.com.br/post/revolucoes-tecnologicas-ao-longo-da-historia-da-humanidade-afinal-em-que-mundo-estamos>.

Acesso em: 28 mar. 2026.

PRENSKY, Marc. **Nativos Digitais, Imigrantes Digitais**. On the Horizon, v. 9, n. 5, 2001.

RIBAS, Raphaela. **Da agilidade digital a levar os pais na entrevista de emprego: o impacto inédito da Geração Z**. Gazeta do Povo, Curitiba, 15 mar. 2025. Disponível em:

<https://www.gazetadopovo.com.br/ideias/da-agilidade-digital-a-levar-os-pais-na-entrevista-de-emprego-o-impacto-inedito-da-geracao-z/>.

Acesso em: 28 mar. 2026.

SANTOS, A. L.; SILVA, R. S. **Transformações no mundo do trabalho e as novas competências profissionais**. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 2021.

SGOBBI, Thálita; ZANQUIM, Stivi Heverton. Soft Skills: Habilidades e competências profissionais requisitadas pelo mercado empreendedor. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 5, ed. 9, v. 5, set. 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/soft-skills>.

Acesso em: 28 mar. 2026.