



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO EXECUTIVO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

ANA LARISSA DE MENDONÇA FEITOSA

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS REQUERIDAS PELOS
RECRUTADORES AOS JOVENS DA GERAÇÃO Z

FORTALEZA

2025

ANA LARISSA DE MENDONÇA FEITOSA

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS REQUERIDAS PELOS RECRUTADORES
AOS JOVENS DA GERAÇÃO Z

Trabalho de conclusão do curso apresentado ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Vicente Sales de Melo

FORTALEZA

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

de Mendonça Feitosa, Ana Larissa.

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS REQUERIDOS PELOS RECRUTADORES AOS JOVENS DA GERAÇÃO Z: COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS REQUERIDAS PELOS RECRUTADORES AOS JOVENS DA GERAÇÃO Z / Ana Larissa de Mendonça Feitosa. – 2025.

40 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2025.

Orientação: Prof. Dr. Francisco Vicente Sales de Melo.

1. GERAÇÃO Z. 2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO. 3. COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS.
I. Título.

CDD 651.3741

ANA LARISSA DE MENDONÇA FEITOSA

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS REQUERIDAS PELOS RECRUTADORES
AOS JOVENS DA GERAÇÃO Z

Trabalho de conclusão do curso apresentado ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Vicente Sales de Melo.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Francisco Vicente Sales Melo (Orientador)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Luma Louise Sousa Lopes

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Me. Halana Adelino Brandão

Universidade Federal do Ceará (UFC)

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar, a partir da percepção de recrutadores e gestores, quais as principais competências comportamentais requeridas nos processos seletivos voltados aos jovens da geração Z. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com oito profissionais com experiência na área de gestão de pessoas ou com atuação direta em recrutamento e seleção. A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, de forma que possibilitou a categorização das falas dos entrevistados. Os resultados obtidos permitiram identificar a perspectivas dos participantes quanto às expectativas do mercado em relação às características singulares dessa geração, os padrões comportamentais valorizados nos processos de recrutamento e, ainda, compreender os métodos e abordagens que são utilizados nos processos seletivos pelos recrutadores, sendo estes específicos ou não para esse público. Conclui-se, portanto, que, embora as competências comportamentais técnicas sejam consideradas, os recrutadores atribuem maior relevância às competências comportamentais subjetivas no momento da decisão pelas contratações.

Palavras-chaves: Geração Z; Recrutamento e seleção; Competências comportamentais

ABSTRACT

This research aimed to identify, from the perspective of recruiters and managers, the main behavioral competencies required in selection processes aimed at members of Generation Z. To this end, semi-structured interviews were conducted with eight professionals experienced in people management or involved in recruitment and selection processes. Data analysis was carried out using content analysis techniques, which allowed for the categorization of the interviewee's statements. The results made it possible to identify the interviewees perspective regarding market expectations toward the distinctive characteristics of the generation, the behavioral patterns valued during recruitment, and the methods and approaches adopted by recruiters, whether specifically tailored to this group or not. Therefore, it is concluded that, although technical skills are considered, recruiters place greater emphasis on subjective behavioral competencies when making hiring decisions.

Keywords: Generation Z; Recruitment and selection; Behavioral competences.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	JUSTIFICATIVA	4
3	QUESTÃO DE PESQUISA	5
4	OBJETIVOS	5
4.1	Objetivo geral	5
4.1.1	<i>Objetivos específicos</i>	5
5	REFERENCIAL TEÓRICA	6
5.1	<i>Características da Geração Z: Tecnologia, Comportamentos e Relações</i> <i>Sociais</i>	11
5.2.	<i>A Evolução da Gestão de Pessoas: Da Burocracia à Estratégia e a Adaptação</i> <i>à Geração Z</i>	15
7	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	17
8	CONCLUSÃO	31
	REFERÊNCIAS	32
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	36
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO	37

INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico tornou-se cada vez mais competitivo para as organizações. A dinâmica das relações de trabalho tem sido significativamente alterada pela influência da globalização e pelo crescimento exponencial das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Além disso, as empresas precisaram se adaptar à entrada de uma nova geração no mercado: a geração Z. Diante desse processo de transição geracional, torna-se perceptível a necessidade de reavaliar as práticas de gestão, especialmente no que se refere à gestão de pessoas e à integração desses jovens profissionais no mercado de trabalho (Baltazar, 2024; Novaes et al., 2013).

Essa nova conjuntura exige que a eficiência dos métodos contemporâneos de recrutamento e seleção esteja diretamente ligada à capacidade das organizações de avaliar, com maior ênfase, as competências comportamentais dos candidatos, superando a perspectiva centrada exclusivamente nas competências técnicas (Baltazar, 2024). Tal movimento revela a valorização das competências comportamentais como critério essencial para que as empresas atraiam talentos alinhados aos seus objetivos estratégicos e à sua cultura organizacional. Sendo assim, diante desse contexto, o presente estudo considera a geração Z como o grupo formado por indivíduos nascidos entre 2000 e 2010.

Segundo a pesquisa realizada por Lima *et al.* (2022), em 2019, esses jovens profissionais tornaram-se o maior grupo populacional do século XXI, ocupando aproximadamente 20% dos postos de trabalho no ano de 2020. Complementarmente, dados divulgados em 2018 pela Organização das Nações Unidas (ONU), em parceria com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), apontam que a geração Z representa 32% da população mundial. No contexto brasileiro, esse grupo corresponde a cerca de 47 milhões de pessoas, das quais aproximadamente 48% integram a população economicamente ativa (PEA), ou seja, que estão inseridas em atividades econômicas.

Nesse contexto, com a inserção de jovens da geração Z no ambiente corporativo, aliada às constantes atualizações do mercado de trabalho, tem gerado reflexões sobre os desafios dos recrutadores na seleção desse grupo geracional. Em razão que apesar dos avanços e do saldo positivo quanto a presença dessa nova geração no mercado, dados divulgados pela Forbes Brasil (2024) revelam que aproximadamente 30% dos recrutadores ainda demonstram preferências

pela contratação de profissionais mais velhos. O levantamento realizado em janeiro pelo software de currículo *ResumeBuilder*, também apontam que 30% dos empregadores afirmam ter demitidos profissionais da geração Z nos primeiros 30 dias após a contratação, indicando possíveis lacunas na iniciativa desses jovens no ambiente organizacional

Nesse contexto, o presente trabalho propõe aprofundar o recorte apresentado por Sinigalia, Silva e Lima (2023, p. 2) os quais afirmam que “existem várias dificuldades em contratar jovens da Geração Z”. Embora essa constatação seja genérica, ela evidencia a necessidade de uma investigação mais aprofundada e criteriosa, que considere perspectivas e contextos organizações, de modo a compreender de maneira substancial e embasada como os profissionais de recrutamento e seleção percebem tais dificuldades. Assim, este estudo tem como foco compreender quais competências comportamentais requeridas a esse grupo geracional no processo de inserção no mercado. Nesse sentido, a análise apoia-se também na afirmação de Gouveia, Santos e Reis (2024), segundo os quais uma das principais problemáticas enfrentadas pelos recrutados para com a em relação a geração Z refere-se à existência de comportamentos que impactam negativamente em sua performance no processo seletivo.

Dessa forma, ressalta-se que essa investigação se torna necessária e estratégica, uma vez que a geração Z tende a se consolidar como a principal força de trabalho nos próximos anos (Siqueira, 2025). Tal panorama exige que as organizações não apenas compreendam as características comportamentais desses grupos, mas também estejam preparadas para lidar com os desafios decorrentes da transição geracional e das mudanças nas expectativas e formas de atuação profissional. Diante disso, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: quais competências comportamentais são requeridas aos jovens da geração Z em processos de recrutamento e seleção?

Para responder ao problema identificado, elaborou-se o seguinte objetivo geral: identificar quais competências comportamentais são requeridas aos jovens da geração Z em processos de recrutamento e seleção. Como objetivos específicos, tem-se: a) identificar a percepção dos recrutadores sobre as competências comportamentais observadas em processos seletivos realizados com jovens da geração Z; e b) analisar a existência de métodos específicos adotados por recrutadores nos processos seletivos voltados a geração Z.

O estudo inicialmente apresenta a conceituação desta geração e descreve características atribuídas a estes, além de suas singularidades no mercado de trabalho. Posteriormente, de forma breve particularidades da área de gestão de pessoas e os processos de recrutamento e

seleção. No que tange ao procedimento metodológico, para o alcançar os objetivos geral e específicos deste estudo, será adotada uma abordagem qualitativa, com a realização de uma entrevista semiestruturada com profissionais da área de RS seguindo critérios para sua realização. Essa escolha visa possibilitar a formulação de hipóteses com base nas experiências e percepções dos entrevistados. Por fim, os resultados a partir das entrevistas serão analisados comparativamente, com o objetivo de identificar padrões nas respostas e identificar as principais competências comportamentais almejadas pelos recrutadores.

2. JUSTIFICATIVA

A relevância deste trabalho está na proposta de investigar a percepção dos recrutadores sobre os comportamentos apresentados por jovens da geração Z nos processos seletivos. Trata-se de um tema atual e necessário, considerando que essa geração já representa uma parcela significativa da população economicamente ativa (PEA). Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, realizada em 2015 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (PNAD/IBGE, 2015), um em cada quatro brasileiros entre 15 e 24 anos é jovens no Brasil, o que evidencia o potencial impacto dessa geração no mercado de trabalho.

O boletim ‘Mercado de trabalho: Conjuntura e análise (MBT)’, publicado em 2022, contendo atualizações da pesquisa anteriormente realizada pelo (PNAD/IBGE, 2015), aponta indícios de desafios relevantes na inserção profissional dos jovens, destacando questões como alta rotatividade, desalento e baixa qualificação. No campo teórico, Signalia, Silva e Lima (2023) abordam que existem limitações na contratação dos jovens da Geração Z. Esse apontamento apesar de amplo sugere haver lacunas relevantes a serem exploradas sob a ótica dos recrutadores, especialmente no que se refere às competências comportamentais que são requeridas nos processos de seleção. E que embora o tema seja recorrente na literatura, ainda são limitadas as pesquisas que aprofundam a compreensão dos fatores comportamentais desses jovens no contexto do mercado de trabalho, o que reforça a necessidade de novos estudos sobre esse grupo emergente e a análise para com os recrutadores .

Dessa forma, este estudo busca compreender , a partir da perspectiva de quem recruta esses novos profissionais, e quais comportamentos têm se destacado, positiva ou negativamente, entre os jovens da geração Z nos processos seletivos. A intenção é oferecer subsídios relevantes para a área de gestão de pessoas contribuindo com dados relevantes para a área de gestão de pessoas, com o intuito aprimorar o conhecimento da área e possibilitar abordagens teóricas que sirvam de base para pesquisas futuras.

3. QUESTÃO DE PESQUISA

Quais competências comportamentais são requeridas aos jovens da geração Z em processos de recrutamento e seleção?

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo geral

Identificar quais competências comportamentais são requeridas aos jovens da geração Z em processos de recrutamento e seleção.

4.1.1 Objetivos específicos

- a. Identificar a percepção dos recrutadores sobre as competências comportamentais observadas em processos seletivos realizados com jovens da geração Z.
- b. Analisar como são realizados os processos de recrutamento e seleção pelos recrutadores para com os jovens da geração Z.
- c. Analisar a existência de métodos específicos adotados por recrutadores nos processos seletivos voltados a geração Z.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

A geração Z, composta por indivíduos nascidos a partir do ano 2000 (Zanielli, Caldeira; Fonseca, 2022), tem ingressado de forma crescente no mercado de trabalho. Com características distintas em relação às gerações anteriores, esses jovens apresentam comportamentos e expectativas que trazem desafios para com os recrutadores e líderes organizacionais. Para compreender melhor o impacto dessa geração no ambiente corporativo é necessário a análise das suas principais características, bem como as percepções que o mercado tem a seu respeito.

5.1 Características da Geração Z: Tecnologia, Comportamentos e Relações Sociais

A geração Z é composta por indivíduos cujas características centrais são fortemente associadas ao uso da tecnologia. Um fator que contribuiu para essa relação, é que este grupo geracional nasceu em um contexto marcado pela popularização da internet e das redes digitais, o que pode ter influenciado no comportamento e particularidades destes indivíduos. Sendo assim, atribuiu-se o termo Zs, originária do verbo zapear, que se refere à troca simultânea de telas que esses indivíduos realizam ao longo do tempo (Boldrini *et al.*, 2014; Collet; Mozzato, 2019; Neto, 2022; Saltoratto *et al.*, 2019).

No entanto, cabe salientar que para a literatura não há um consenso quanto à demarcação temporal do período de início desta geração, porém esse grupo geracional apresenta características singulares que são exclusivamente atribuídas a esta geração se comparada às anteriores (Collet; Mozzato, 2019).

Segundo Mesquita, Oliveira e Munhoz (2020, p. 105) define a geração Z como “indivíduos nascidos a partir de 1990 em países tecnologicamente avançados e aderentes à revolução digital ocorrida no início daquela década”. Da mesma forma que, Collet e Mozzato (2019, p. 26) atribui a esta geração como sendo os “nascidos em meados da década de 1990, período da difusão das tecnologias da informação e da comunicação, e por um conjunto de comportamentos relacionados à habilidade com novas tecnologias, rapidez no acesso à informação e contato direto com a internet”.

No entanto, Pauli, Guadagnin e Ruffato (2020, p. 2) definem a geração Z sobre demarcação de “pessoas nascidas a partir de 1995, são os também chamados de filhos da internet, geração digital, nativos digitais, e geração de mídia” o que corrobora com a proposição de Ceribelli *et al.* (2023), que considera a geração Z os nascidos entre 1995 a 2009. Contudo,

neste estudo, será adotada a delimitação proposta por Zanielli, Caldeira e Fonseca (2022, p. 11) que atribui a geração Z como os “sujeitos nascidos depois do ano 2000 até os dias atuais”. Essa escolha justifica-se pelo fato de que os indivíduos nascidos a partir de 2000, encontram-se, em sua maioria, em fase de transição importante: vivenciando o processo de inserção no mercado de trabalho e a conclusão do ensino superior. Tal perfil está alinhado para a compreensão da atual conjuntura desses jovens profissionais e sua performance no mercado de trabalho (Mesquita, Oliveira e Munhoz, 2020).

De maneira geral as características centrais desta geração estão intimamente relacionadas ao uso massivo dos meios digitais, como *smartphones*, canais de televisão, vídeo games e MP3 players. Esses dispositivos surgem como resultado dos processos de globalização, impulsionados pelos avanços tecnológicos que ocorreram no início do ano 2000 (Boldrini; Lucena, 2014). Paralelamente, Silva e Borges (2013) acrescentam que a popularização desses aparelhos entre essa geração deve-se, em grande parte, à liberdade que oferecem para explorar uma variedade de nichos através de uma simples tela, proporcionando não só acesso a conteúdo diversos que permitem experiência personalizada e instantânea.

Entretanto, apesar de serem a primeira geração mais conectada se comparada às anteriores, são observados outras particularidades que o caracterizam não somente a dependência tecnológica, mas também a multiplicidade das atividades que executam, a adaptabilidade, sobretudo na utilização de novas tecnologias, dinâmicos, autônomos, individualistas além de passíveis a impaciência, perda de foco, ansiedade e sensações de frustração em virtude da velocidade de trocas de informações serem distintas entre o mundo real e digital (Ceribeli; Lourenço; Saraiva, 2023). Outro aspecto da geração Z é a sua compreensão de mundo que segundo Pauli, Guadagnin e Ruffatto (2020, p. 3)

O conceito de mundo desta geração tem características relacionadas ao desapegado às fronteiras geográficas, sendo a sua maneira de pensar influenciada desde o cedo pela imagem de um mundo cada vez mais complexo e em constante transformação. Assim, globalização não foi um valor adquirido no meio da vida a um custo elevado, aprenderam a conviver com ela já na infância.

Desta forma, essa geração foi inserida em um processo de transformação e mudança de cenários culturais e comportamentais a um curto prazo, levando a uma nova estruturação de suas relações (Boldrini; Lucena, 2014). Como forma de resultado dessas novas estruturações, a Geração Z, pode demonstrar um menor interesse nas relações tradicionais e maior aceitação de mudanças, tendo em vista que esse grupo geracional teve influência do que seria a redução das barreiras geográficas, isto é, onde a interação realizada por estes ocorre majoritariamente por

telas sem que haja o contato físico direto com outros indivíduos como conceitua Silva e Borges (2013, p.4), os autores abordam que:

A Geração Z tem um conceito de mundo sem limites geográficos, esta geração tem muita facilidade e domínio das novas tecnologias e senso de urgência em conhecer e se conectar a todas as possibilidades de intercâmbio virtual. Com toda esta interação tecnológica a Geração Z passa boa parte do tempo encerrada em seu mundo particular, muitas vezes sem conversar com ninguém, nem mesmo com os pais, o que causa carência dos benefícios decorrentes das relações interpessoais.

Nesse contexto, no estudo realizado por Bezerra *et al.* (2019) que de forma complementar busca compreender o conceito do espaço geográfico e o conhecimento de mundo na visão desses jovens. Os autores através de sua análise introduz uma perspectiva adicional ao destacar que a expansão tecnológica estabeleceu um novo mecanismo, que ela denomina como “nova ordem mediadora de práticas e relações sociais” sendo a maneira que resolveu apresentar que, devido a expansão tecnológica, os modos de interação e compreensão social foram alteradas significativamente, e como os principais sujeitos submetidas a estas transformações são os da geração Z, não conhecem outra visão de mundo sem que haja a influência da tecnologia, e que para Bezerra *et al.* (2019, p. 139) os jovens se caracterizam como;

ávidos, inquietos, superconectados, estão sempre em busca de novidades, pois são potenciais influenciadores, capazes de desenvolver múltiplas atividades ao mesmo tempo, apresentam baixa tolerância para os sujeitos que não compreendem, com rapidez, o funcionamento das tecnologias, têm dificuldade em aceitar ‘não’ como resposta e querem conquistar uma excelente carreira sem grandes esforços.

Porém, Bezerra *et al.* (2019) adiciona que no estudo da construção do comportamento dessa geração devem ser considerados os contextos culturais, regionais, sociais e profissionais, para os autores estes meios possuem tendência de influenciar no comportamento desses jovens. E como forma de aprofundamento da compreensão das características apresentadas por esta geração, os autores conduziram uma pesquisa com o intuito de explorar a relação entre o comportamento desses grupos geracionais e o uso da tecnologia em ambiente profissional, com a perspectiva de compreender o que esses indivíduos pensam sobre a utilização da tecnologia.

A pesquisa também buscou examinar a capacidade desses jovens em realizar múltiplas atividades. No que diz respeito a perspectiva sobre o uso da tecnologia no ambiente profissional as autoras observaram que os indivíduos da geração Z têm dificuldade em conceituar tecnologia sem associá-la a objetos físicos e tangíveis como aparelhos eletrônicos, tablets, *smartphones*, notebooks e outros dispositivos. A pesquisa também revelou que essa

geração em relação à utilização da tecnologia e redes sociais as vê como elementos naturais e integrados a sua rotina diária, onde desempenha papéis importantes na socialização e entretenimento (Bezerra *et al.*, 2019).

Outra compreensão seria a utilização da tecnologia e sua funcionalidade aos meios de interação, a priori esta geração tende a filtrar as informações que serão expostas e compartilhadas no meio em que estão ou que pretendem inserir-se, em síntese, o que pretende ser exposto e recebido para estes jovens deve ser analisados previamente, tendo em vista que, impacta diretamente no círculo de contato desse jovens, por fim Bezerra *et al.* (2019, p. 144) expõe que “observa-se uma preocupação em relação à ponderação de conteúdo que será postado ao iniciarem no mercado de trabalho, de forma que é possível identificar a necessidade de readaptação de hábitos e costumes que hoje são frequentes em suas redes sociais”.

No que tange a capacidade de realizar múltiplas atividades simultaneamente não foi confirmada de forma plena nos objetos de estudo analisados. Embora os participantes da pesquisa relatam que quando tentam realizar várias tarefas ao mesmo tempo, encontram dificuldades em executar de maneira eficaz (Bezerra *et al.*, 2019).

Esses resultados fazem um paralelo com o estudo proposto por Mesquita, Oliveira e Munhoz (2020) que embora a Geração Z tenha a capacidade de realizar múltiplas tarefas simultaneamente, ao realizar a divisão da atenção pode levar a um entendimento limitado, isto é, podem compreender diversos aspectos, mas não dominar completamente nenhum deles.

Dessa forma, em virtude das definições e caracterizações que foram apresentadas neste estudo ainda com base em Bezerra *et al.* (2019) os autores complementarmente expõem que a utilização da tecnologia por parte desses jovens possuem diversas finalidades podendo ser para o seu desenvolvimento profissional na busca por especialização frente as práticas dinâmicas e instáveis do mercado, além de uma ferramenta de interação e comunicação, por fim para a obtenção de informações, o que se complementa com o estudo de Ciribelli, Lourenço e Machado (2023), que abordam que os jovens utilizam a tecnologia de maneira variada, sobretudo no que tange a preparação e desenvolvimento de habilidade profissionais e comportamentais em seu início profissional e pessoal.

5.2 A Evolução da Gestão de Pessoas: Da Burocracia à Estratégia e a Adaptação à Geração Z

A área intitulada recursos humanos, anteriormente conhecida como departamento pessoal, refere-se à inter-relação entre indivíduos e empresas. No período clássico, predominava

uma visão arcaica, na qual as pessoas eram vistas como recursos operacionais destinados a realizar atividades padronizadas, com foco no ambiente fabril. No entanto, a partir da década de 1980, o campo evoluiu de uma atividade meramente burocrática para um modelo estratégico, passando a ser denominada gestão de pessoas que segundo Silveira *et al.* (2017, p. 5) “A gestão de pessoas busca a colaboração de forma intensa dos funcionários. Para isso é necessário tratá-los como peças chave”. Essa mudança foi impulsionada pelo desenvolvimento tecnológico e a complexidade crescente da realização dos processos internos das organizações, que exigiram atualizações de recrutamento e seleção (Silva, 2017, p. 132).

Impulsionado pelas mudanças do cenário econômico financeiro, que anteriormente exigia apenas do profissional de gestão de pessoas o fornecimento de mão de obra para preenchimento de vagas operacionais. Entretanto, a partir do século XXI o papel da gestão de pessoas foi transformado. Nesse novo contexto, o profissional além de selecionar, necessita desenvolver continuamente o capital humano selecionado para que contribua de forma significativa na competitividade e desenvolvimento da organização em um mercado instável (Silveira *et al.*, 2017). O foco agora baseia-se na busca por talentos, especialmente aqueles com habilidades criativas e sistêmicas, que possam agregar valor estratégico à empresa (Farias; Santos; Licciardi, 2018).

Assim, como exposto, a gestão de pessoas passou a ser vista sob nova ótica. Um novo critério passou a ser adotado, a da mutualidade dos interesses entre o empregador e empregado, quando ambos compartilham objetivos e metas individuais, é possível estabelecer um alinhamento que facilite a realização dos propósitos organizacionais. O investimento em desenvolvimento e formação dos funcionários visa não apenas aumentar o empenho dos mesmos em relação aos seus próprios interesses, mas também promover um comportamento que contribua para os objetivos da empresa (Silva; Borges, 2017).

Destarte é possível realizar um paralelo ao estudo citado anteriormente por Silva e Borges (2017) com o de Mesquita, Oliveira e Munhoz (2020, p. 107) que abordam a gestão de pessoas como,

políticas e práticas para desenvolver comportamentos e competências desejadas na seleção de candidatos que atendam aos requisitos das vagas disponíveis, agregando novo capital intelectual à empresa, e na harmonização eficiente da força de trabalho, visando alcançar tanto objetivos organizacionais quanto individuais.

Isto é, quando bem sistematizada, tal área contribui significativamente para a administração dos recursos e para o sucesso da organização, tendo em vista que envolve a implementação de políticas e práticas que desenvolvam comportamentos e competências desejadas para o alcance tanto dos interesses organizacionais quanto os individuais, promovendo estabilidade e crescimento organizacional.

Dessa forma, podemos compreender que a evolução da gestão de pessoas tido anteriormente como tradicional e burocrática, evolutivamente transformou o capital humano em vantagem competitiva, mas cabe ser exposto que com a chegada da geração Z, uma geração caracterizada pela familiaridade com a tecnologia e propensa a mudanças rápidas, exige que as organizações passem por novas abordagens ainda mais adaptativas e inovadoras, que incorpore não só novas tecnologias, mas métodos de atração e integração desses jovens profissionais (Boldrini; Lucena, 2014).

5.3 Recrutamento e Seleção de Integrantes da Geração Z: Uma análise da sua inserção no mercado de trabalho

No contexto geral, o recrutamento pode ser definido como o processo de atrair candidatos para uma organização por meio da divulgação de informações sobre vagas disponíveis, com o objetivo de suprir a demanda de mão de obra interna. Além disso, o recrutamento ao ser realizado de forma adequada terá como produto a captação de profissionais de alta qualificação no desenvolvimento de padrões de qualidade dos processos necessários para a obtenção de resultado positivo dessa organização (Coradini; Murini, 2009; Guimarães; Arieira, 2005).

No processo de recrutamento, para a área de recursos humanos existem três abordagens principais para a aquisição de colaboradores: o recrutamento interno, o recrutamento externo e o misto (Coradini; Murini, 2009). O recrutamento interno é voltado para os funcionários já existentes na empresa, oferecendo oportunidades de promoção, transferência ou novos desafios por meio de planos de carreira e incentivos sem que haja alteração de função. Esse tipo de recrutamento ocorre em virtude da expansão da organização e aproveitamento de habilidades individuais. Já em contrapartida, o recrutamento externo busca atrair candidatos de fora da empresa, trazendo novas competências e perspectivas que ainda não estão presentes internamente, de forma que é considerado um processo complexo, uma vez que trata-se da alocação de novos talentos em vagas advindas de recrutamento interno, por isso critérios baseados apenas na escolha do perfil não é considerado de forma única, leva-se em consideração

outras características das quais a funções do cargos irá demandar (Coradini; Murini, 2009; Guimarães; Arieira, 2005).

Assim, no contexto dos jovens da geração Z o processo de recrutamento e seleção tem se tornado complexo em virtude que no atual mercado dinâmico as exigências de profissionais qualificados o que a priori possam contribuir de maneira negativa para a inserção do ‘Zs’ no mercado de trabalho e de acordo com Cembranel *et al.* (2024, p. 294) “muitas empresas possuem dificuldade de desenvolver ferramentas para atrair e captar os jovens no mercado de trabalho já que é comum pessoas entre 18 e 24 anos não terem experiência e estarem em idade escolar”. Sendo assim, este grupo geracional busca a obtenção de experiências que lhe permitam contribuir com novas ideias e inovações, além de que, almejam oportunidades de liderança para que favoreçam não só o seu desenvolvimento pessoal, mas também o da organização, evidenciando o anseio na busca de uma experiência de trabalho que possam atender os anseios almejados por esta geração, sobretudo em oportunidades que visem a inovação e transformação.

Apesar das expectativas positivas em relação à busca de iniciar a carreira profissional, os integrantes da geração Z, ao serem recrutados, frequentemente são designados a tarefas rotineiras e de menor complexidade. Isso pode resultar em quadro de desinteresse, uma vez que essa geração busca constantemente novos desafios que proporcionem aprendizado rápido e agregado a curto prazo. E que segundo Mesquita, Oliveira e Munhoz (2020), essa característica leva a falta de um desejo prolongado de pertencimento às organizações, já que os jovens da geração Z tendem a serem impacientes e abertos a mudanças. Como resultado, é comum observar uma alta rotatividade de funcionários entre empresas que admitem esse grupo geracional. Esse cenário contrário às expectativas dos recrutadores, que buscam não apenas aproveitar os conhecimentos técnicos que os recém-contratados oferecem, mas também investir em seu desenvolvimento contínuo, esperando que permaneça na empresa por um período duradouro e que não haja quebra contratual prematura, tendo em vista que visa evitar novos custos de recrutamento (Pontes *et al.*, 2018).

Cabe ressaltar que, embora os Zs busquem constantemente novos desafios e oportunidades de crescimento, nem sempre esses objetivos estão alinhados com as expectativas da/s empresa/s. Isso porque no ato de recrutamento, as empresas consideram uma série de fatores. Como afirmam Cembranel *et al.* (2024, p. 294), “Quando se trata do processo de recrutamento de jovens, as principais características procuradas pelas empresas são a facilidade

de trabalhar individualmente e em grupo, aprendizado contínuo, experiência, resiliência e criatividade”. No entanto, como aponta Santos et al. (2015, p. 35), a geração Z apresenta uma característica específica: “Eles têm comunicação virtual instantânea, não sentindo falta da comunicação presencial, portanto, tendem ao isolamento, no que poderão ter problemas em trabalhos em equipe”. Isso, por sua vez, pode dificultar a adaptação desse profissional ao ambiente corporativo onde o trabalho em equipe é frequentemente realizado.

Complementarmente Bispo et al. (2021) e Mesquita, Oliveira e Munhoz (2020) apontam que os integrantes da geração Z sente dificuldades de interação interpessoal e intrapessoal, além de menor grau de sensação de pertencimento a uma organização, desta forma trouxeram alertas para os recrutadores considerando que é no processo de recrutamento e seleção que inicia a relação das empresas junto aos jovens, e quando estes apresentam comportamentos de infelicidade, insatisfação e inadequação o que para Cortez, Zerbini e Veiga (2019, p. 6) que reconhecem a mudança das práticas de gestão de pessoas nas organizações modernas, para os autores as empresas se tornaram adeptas a políticas pedagógicas da inclusão dos requerimentos de bem-estar mental e físico, e que assim os processos de RS tendem a se tornarem mais criteriosos na seleção desse indivíduos pertencentes a geração Z, uma vez que a desenvoltura satisfatória dos processos organizacionais da empresa dependem da sua mão de obra adequada às suas operações, do contrário o capital humano investido torna-se insatisfatório conforme destaca (Cembranel *et al.*, 2024, p. 294):

A ineficiência dos processos seletivos prejudica consideravelmente a dinâmica das empresas, tendo em vista que a aprovação de um candidato que não está alinhado às diretrizes apresentadas no perfil da vaga, poderá afetar negativamente o andamento das atividades desenvolvidas por um setor, seja pelo comportamento inapropriado do indivíduo, seja pela ausência de competências técnicas essenciais ao cargo.

Sob esse viés, a perspectiva futura é que, a cada ciclo, o mercado de trabalho vivencie uma transição geracional, com os novos profissionais trazendo uma compreensão renovada sobre o gerenciamento de suas carreiras. No contexto atual, observamos a inserção da geração Z, que como apresentada neste trabalho caracterizada como nascidos na era digital, assim adota uma abordagem de não prezar unicamente em uma função de sua vida e que são influenciados pela instantaneidade que a tecnologia oferta (BISPO *et al.*, 2021). Tornando-se um desafio não só recrutar e selecionar tais jovens, mas como retê-los.

Como podemos analisar em Pontes *et al.* (2018) que investiga a rotatividade de jovens no mercado de trabalho apresentando alta entre os jovens isso se dar por fatores de idade, ideia

de busca por experiência sem longo prazo, a troca de empregos visando satisfação, implica na limitação da produtividade e salários, além da perda de repertório profissional.

Segundo Ceribelli, Lourenço e Machado (2023) é possível estabelecer mecanismos que possam ser utilizados como estratégia no processo de recrutamento desses jovens, além de possibilitar sua retenção. Os autores destacam que esse grupo não considera o dinheiro como o principal meio motivacional, mas sim os arranjos inovativos que a empresa possui como a flexibilidade no ambiente laboral, a imagem da empresa frente ao mercado e os meios de inclusão adotados pela mesma.

Tais arranjas estão alinhadas, com uma perspectiva apresentado por Neto (2022, p. 20609) que apresenta os indivíduos da geração Z quanto ao seu comportamento sendo “diferente de outras gerações com relação a vencimentos, por exemplo, dando preferência a fazer o que gosta, a ter maiores ganhos financeiros”. Dessa forma, ao integrar esses jovens no mercado de trabalho apesar de sua complexa tarefa de seleção e contratação, a gestão de pessoas pode atuar como um agente facilitador ao adotar estratégias que levem em consideração as preferências e valores dessa geração. Complementarmente, Mesquita, Oliveira e Munhoz (2020) apresentam que esses jovens valorizam um estilo de vida equilibrado entre o profissional e o pessoal.

Sendo assim, cabe destacar que o recrutamento e seleção não devem ser visualizados como estratégias isoladas, mas que se complementam para o êxito do processo de contratação de novos colaboradores. Porém cabe detalhar que, enquanto o recrutamento está voltado na atração e divulgação das oportunidades disponíveis na organização para preenchimento das vagas em aberto, a seleção atua como um filtro, que busca identificar e escolher os candidatos que melhor se adequam ao perfil desejado para ocupar determinado cargo. Essa etapa é fundamental para garantir que a empresa conte com profissionais qualificados que possuam um alinhamento dos seus valores pessoais em consonância com os da organização. A seleção também analisa a previsão do candidato a curto, médio e longo prazo dentro daquela organização

E assim como o recrutamento que se subdivide em interno e externo, a seleção também pode ser categorizada também em dois tipos: por cargo e por competência. A seleção por cargo é o método focado na ocupação de vagas específicas dentro da organização, a seleção por cargo envolve identificar candidatos que atendam aos requisitos e exigências estabelecidos para uma determinada vaga. Esse processo geralmente é mais rápido, pois se concentra em preencher

uma posição com alguém que possua as qualificações básicas necessárias para o cargo. Trata-se de garantir que o candidato escolhido possa desempenhar as funções e responsabilidades demandadas pelo cargo. A seleção por competência, por outro lado, a seleção por competência é mais criteriosa e visa avaliar as habilidades e competências individuais dos candidatos que podem agregar valor ao capital humano da empresa. Esse método considera não apenas as qualificações técnicas necessárias para o cargo, mas também o potencial do candidato para contribuir com a empresa

Sendo assim, ao compreender o processo de seleção, nota-se que são levados em consideração tanto o cargo quanto às competências para a escolha do candidato adequado, e como abordado anteriormente por Mesquita, Oliveira e Munhoz (2020) os autores expõem que essa geração está em processo de inserção no mercado e de conclusão da graduação, logo a falta de experiência desses jovens, quanto ao quadro de desapego podem ser fatores que influencia no processo de integralização no mercado de trabalho.

De forma complementar, Ceribelli, Lourenço e Machado (2023, p. 8) exprimem que “a falta de experiência dos jovens acaba atrapalhando e dificultando a obtenção de uma vaga de trabalho, levando-os, muitas vezes, a aceitar um emprego temporário, o que faz com que logo tenha que retomar os esforços em busca de recolocação profissional”. Os autores acrescentam que um histórico marcado por desvios de funções podem ser um obstáculo significativo para a seleção dessa geração no preenchimento de uma vaga, afetando negativamente no êxito de conseguir empregos estáveis e adequados ao seu perfil.

Além disso, a convivência de várias gerações no mercado de trabalho apresenta desafios para os recrutadores e gestores. Neto (2022, p. 20605) aponta que “essas gerações acabam adentrando o mercado de trabalho, competem por vagas, e porventura, realizam atividades em conjunto. Essa situação de convivência e conflitos é gerada por formas diferentes de visualizar o mundo”. Para o autor, esses conflitos podem surgir devido à diferença nas visões de trabalho, expectativa e valores entre as gerações, Boomer, X, Y e Z.

Essa dualidade de preferências e comportamentos da Geração Z cria um ambiente único de trabalho, onde a valorização do ambiente social e do espírito de equipe coexiste com uma forte presença e preferência pelo mundo digital (CORSEUIL; FRANCA; POLOPONSKY, 2020). Assim, tanto empregadores quanto a sociedade em geral precisam entender e adaptar-se a essa dinâmica para criar ambientes de trabalho e interações sociais que atendam às necessidades e expectativas dessa geração de forma complementar.

Nesse contexto, Mesquita, Oliveira e Munhoz (2020), de forma complementar consideram que a interação entre essas gerações é imprescindível, pois “o que une as gerações são experiências comuns entre elas”. Para que possam interagir coletivamente e integrar suas ações, é necessário identificar suas diferenças e convergências a fim de alcançar uma conexão eficaz”. Para a autora este entendimento colabora para que as diferentes gerações possam colaborar de maneira harmoniosa e produtiva.

Portanto, ao adaptar as estratégias de seleção para jovens, é importante que os gestores e profissionais de recrutamento considerem as dinâmicas intergeracionais. Isso envolve não apenas recrutar e selecionar candidatos com base em suas competências, potências ou seu histórico porque conforme os jovens pertencentes a geração utiliza a tecnologia em prol de desenvolvimento conforme citado por Bezerra *et al.* (2019) e Ceribeli, Lourenço e Machado (2023, p. 8) que os jovens utilizam dos meio digital como válvula de escape para equiparação do mercado dinâmico e instável.

6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento técnico adotado nesta pesquisa foi qualitativo, por permitir uma compreensão mais aprofundada do fenômeno estudado a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos. Segundo Gunther (2006, p. 202) a pesquisa qualitativa “é uma ciência baseada em textos, ou seja, a coleta de dados produz textos que nas diferentes técnicas analíticas são interpretados hermeneuticamente”.

De acordo com Godoy (1995, p. 21), esse tipo de abordagem parte do pressuposto de que “um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvida”. Nesse sentido, a abordagem qualitativa mostrou adequada aos objetivos deste trabalho, uma vez que busca, por meio de entrevista com recrutadores e empregadores, compreender as competências comportamentais que são requeridas por estes indivíduos aos jovens da geração Z.

Além disso, ao considerar diferentes pontos de vista, essa abordagem relevante possibilita a sistematização de novas informações e aprofundamento da análise sobre o tema em questão. Ressaltando-se a importância na seleção dos textos quanto à adequação do assunto estudado (Lakatos; Markoni, 2003).

Quanto ao método, a pesquisa adotada foi classificada como descritiva, conforme Oliveira (2011, p. 22) que define como aquela que “busca descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exatidão, as características de um indivíduo, uma situação, ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos”.

6.1 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, que para Gray (2012, p. 302) “A entrevista semiestruturada permite fazer aprofundamento das visões e das opiniões onde for desejável que os respondentes aprofundem suas respostas. Isso é vital quando se assume abordagem fenomenológica em que o objetivo é explorar os sentidos subjetivos que os respondentes atribuem a conceitos ou evento”.

Ademais, a entrevista utilizada foi do tipo semiestruturada, conduzida com base em um roteiro de perguntas conforme (Apêndice A) que iram ser inerentes ao tema, tendo em vista que visa possibilitar os participantes o aprofundamento se assim o desejarem em determinados

assuntos relativos ao conteúdo (GRAY, 2012, p. 304). A entrevista será gravada mediante autorização do participante para que registre todas as respostas dos entrevistados e logo em seguida transcritas, será utilizado um caderno de campo como apoio às demais informações que porventura possam vir a ser acrescentadas no estudo.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 24/05/25 ao dia 03/07/25 com a participação de oito profissionais entre recrutadores e empregadores com sua maioria sendo de profissionais do gênero feminino. Para a escolha dos participantes foram coletadas informações de perfil conforme apresentado no Quadro I, sendo atribuídos os códigos para empregadores E1, E2 e por assim sucessivamente e R1, R2 seguindo a mesma lógica para recrutadores. Das oito entrevistas, duas foram conduzidas de maneira presencial com duração de 30 a 48 min, enquanto as demais seis ocorreram de forma remota, por meio da plataforma *Google Meet* com duração de 18min a 22min. Ao todo, o material transcrito gerou 32 páginas que seguiram de base para análise do conteúdo na etapa seguinte da pesquisa.

Os critérios adotados para a seleção dos participantes foram: (I) Exercer a função de recrutador ou empregador; e (II) ter participado ou sido responsável por processos seletivos que incluíssem candidatos da geração Z. O objetivo foi possibilitar uma melhor contextualização das falas e percepções. Nesta pesquisa, foi adotado a delimitação etária proposta por Zanielli, Caldeira e Fonseca (2022), que considera como integrantes da geração Z os nascidos a partir dos anos 2000.

Quadro 1 - Elaborado pela autora.

Participante	Gênero	Idade	Escolaridade	Formação	Tempo Atuação no mercado	Anos de atuação como recrutador
R1	M	40	Nível Superior Completo	Recursos Humanos	16 anos	15 anos
R2	M	42	Nível Superior Completo	Ciências Contábeis	15 anos	6 anos
E1	F	41	Pós-Graduação Completa	Gestão Financeira	20 anos	16 anos
E2	M	39	Sup. Incompleto	Psicologia	12 anos	5 anos
R3	F	42	Pós-Graduação Completa	Gestão de RH	10 anos	10 anos

R4	F	32	Nível Superior Completo	Psicologia	13 anos	10 anos
R5	F	35	Nível Superior Completo	Administração	10 anos	2 anos
R6	F	34	Pós-Graduação.	Psicopedagogia	10 anos	7 anos

6.2 Análise de dados

Com a transcrição das entrevistas realizadas, a análise dos dados foi conduzida com base na técnica de análise do conteúdo que conforme Bardin (2011, p. 47) é descrito como uma “investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações”.

Utilizou-se como unidade de registro a palavra, o que possibilitou a identificação de categorias temáticas recorrentes nas falas dos entrevistados. Essa abordagem permitiu captar os termos e expressões mais utilizados pelos participantes ao descrever suas percepções sobre a geração Z (Bardin, 2011).

A análise seguiu três etapas propostas por Bardim (2011): Pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, interferência e interpretação. Inicialmente, foi realizada uma leitura flutuante das transcrições, com o objetivo de se familiarizar com as percepções de cada entrevistado. Em seguida, adotou-se uma leitura postecipado, isto é, as categorias de análise não foram estabelecidas previamente, mas sim construídas a partir das recorrências de palavras e expressões observadas durante a leitura e codificação do material.

Na fase de exploração do material, procedeu-se a codificação das falas, como foca na identificação das palavras que se repetiam em relação ao objeto da pesquisa; as competências requeridas pelos recrutadores e empresários em relação a geração Z. As palavras mais recorrentes foram, então, organizadas em categorias emergentes, que serviram de base para a interpretação dos dados a luz do referencial teórico.

Essa metodologia permitiu uma análise sistemática e fundamentada, respeitando os critérios de objetividade e evitando interferências subjetivas por parte da pesquisadora (Câmara, 2013).

7. RESULTADOS

N

esta seção, apresenta-se a análise dos dados por meio de categorias temáticas, construídas a partir dos trechos das falas dos participantes, permitindo a articulação entre os dados empíricos e os referenciais teóricos discutidos na literatura.

7.1 A geração Z sob a ótica dos recrutadores e gestores

No que tange à perspectiva de mercado, observa-se que recrutadores e empregadores percebem, de forma recorrente, que os jovens da geração Z tendem a demonstrar menor interesse em estabelecer vínculos duradouros com as organizações, conforme expresso por Mesquita, Oliveira e Munhoz (2020). Nesse sentido, o entrevistado R1 destaca: “[...] vejo que esse jovem tem um perfil diferente: não busca mais apenas estabilidade, mas sim novidade. Isso faz com que as empresas tenham que se adaptar e pensar em mais ações para reter talentos. O fato de não terem medo da perda da estabilidade muda o jogo. Eles querem o novo, e por isso entram e saem com mais facilidade de um trabalho [...]”.

O entrevistado E2 complementa essa visão, ao abordar as expectativas elevadas e ansiedade que impactam a permanência desses jovens nas organizações:

[...] porque o grupo pertencente à geração Z tem alto nível de expectativa, né. Então, ele propõe melhorias, inclusive com base nisso consegue, de fato, trazer novas ideias. No entanto, ele possui muita ansiedade. Normalmente, eles querem que as coisas aconteçam fora do tempo, digamos assim. Eles não esperam o tempo de maturidade, então mudam facilmente de uma oportunidade para outra [...] (E2).

Seguindo essa perspectiva o entrevistado R2 pondera que, embora haja jovens que apresentam esse perfil de desapego, a geração Z é heterogênea e que nem todos os jovens possuem esse perfil volátil nas organizações “A Geração Z é heterogênea em si. Há pessoas mais desinteressadas, assim como há pessoas que se apresentam e rendem bem no que lhes é proposto”. Outro ponto em comum entre os entrevistados refere-se às características apontadas por Ceribeli *et. al* (2023), sobretudo no que diz respeito ao comportamento mais imediatista da geração Z. Como destaca a entrevistada (E1):

[...] nessa geração, eu entendo que eles são mais imediatistas, querem a promoção rapidamente. Isso é bom, mas, ao mesmo tempo, as empresas ainda estão se adequando. É um olhar que precisa existir, mas que ainda não está completamente acompanhado pelas organizações. Ainda assim, acredito que isso é algo que irá ocorrer sim [...] (E1)

Por fim, as a inserção da geração Z no mercado tem sido percebida por recrutadores e gestores como um fenômeno que promove mudanças significativas nas dinâmicas organizacionais. O entrevistado R1 observa que essa geração rompe com os padrões tradicionais da cultura do trabalho, demonstrando maior desapego à estabilidade e maior interesse pela novidade e flexibilidade em suas trajetórias profissionais.

Complementando essa perspectiva, o entrevistado R2 destaca que os jovens dessa geração tendem a buscar um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, destacando que a geração Z pode quebrar conceitos antigos relacionados a dedicação exclusiva ao trabalho “A geração Z pode quebrar paradigmas, já que buscam mais um equilíbrio entre a pessoal e profissional, enquanto as gerações anteriores faziam do trabalho quase que uma identificação pessoal” (R2). Esse ponto de vista é reforçado pela entrevistada R4, que destaca a valorização do propósito e qualidade de vida por parte desses jovens “percebo que são mais questionadores, buscam propósito nas atividades que desempenham, valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional” (R4).

De forma complementar, a entrevistada R5 amplia essa perspectiva ao relatar a dificuldade da parte dos jovens de conciliar trabalho e estudo, além da resistência a rotinas tradicionais. A recrutadora menciona:

é uma geração que questiona muito. Traz muitos questionamentos e exige muito cuidado na forma de se comunicar e de lidar com eles [...] é uma geração delicada, refiro-me, por exemplo, ao fato de que muitos não estão dispostos a cumprir jornadas administrativas tradicionais de 8H. Trata-se de uma geração que, muitas vezes, está acostumada apenas com o ambiente acadêmico. Muitos não conciliam bem trabalho e estudos. Alguns, inclusive, não querem conciliar. Nesse sentido, essa delicadeza se expressa na dificuldade de adaptação à rotina profissional. A empregabilidade tem sido um desafio, pois mesmo com adaptações, é comum que as empresas não consigam manter esses profissionais por mais de um ano (R5).

Esses relatos estão diretamente relacionados com o que foi identificado na literatura, conforme abordado por Ceribelli, Lourenço e Machado (2023); Mesquita, Oliveira e Munhoz (2020) e Neto (2022), a geração Z tende a valorizar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, apresentando também maior impaciência frente a processos longos ou modelos organizacionais mais tradicionais.

Outro ponto relevante, é que a entrevistada E1 destaca a versatilidade e a conectividade desses jovens, ressaltando sua capacidade de se adaptarem a múltiplas demandas e setores:

“Eles são muito conectados, entendem de todo e qualquer assunto, não são pessoas que farão somente uma função específica. São versáteis, e isso é muito bom para as empresas” (E1).

De maneira complementar, a entrevistada R5 que atua em uma empresa de tecnologia, reconhece que o domínio tecnológico dessa geração representa uma vantagem competitiva. Ela observa que o contato precoce com a tecnologia tornou esses jovens mais atualizados e preparados para ambientes inovadores

hoje trabalho em uma empresa de tecnologia, e é muito válido esse conhecimento tecnológico. Nós trabalhamos com inovação, então buscamos sempre profissionais que tenham esse conhecimento. Essa geração cresceu junto com os avanços tecnológicos dos últimos anos, então, quando encontramos alguém que entende de tecnologia, isso nos ajuda muito a inovar (R5)

No entanto, R5 também destaca alguns desafios relacionados a esse perfil, principalmente quando há uma percepção por parte dos jovens de já dominarem certos assuntos. Isso pode resultar em resistência à troca de conhecimento e à colaboração intergeracional: “por outro lado, tem profissionais que chegam tão avançados tecnologicamente que acabam não reconhecendo o momento da equipe ou não têm paciência para desenvolver quem ainda está em outro nível. Às vezes, falta humildade para ensinar o outro, porque acreditam que já sabem tudo” (R5) tal relato dialoga com o apontamento de Neto (2022, p. 20605) segundo o autor “essas gerações acabam adentrando o mercado de trabalho, competem por vagas, e porventura, realizam atividades em conjunto. Essa situação de convivência e conflitos é gerada por formas diferentes de visualizar o mundo”.

Além disso, a entrevistada alerta para o uso da tecnologia de forma predominantemente pessoal em detrimento de aplicações profissionais, o que pode comprometer sua produtividade em alguns contextos: “muitos usam mais a tecnologia no âmbito pessoal do que profissional, e isso também acaba gerando uma certa dispersão”.

Dessa forma, os relatos de E1 e R5 alinham-se com os estudos realizados por Bezerra *et al.* (2019); Corseuil; Franca e Poloponsky (2020); Mesquita, Oliveira e Munhoz (2020); para os autores o nascimento junto a tecnologia dessa geração fomentou uma relação de coexistência desses jovens e o meio digital, além da perspectiva de realização multidisciplinar que apesar da rapidez e versatilidade desses jovens há limitação quanto a execução satisfatórias das atividades por esses novos profissionais e por fim o impacto social na interação desses jovens com as gerações anteriores.

Ademais, todos os entrevistados reconhecem o potencial inovador e a rápida adaptação da geração Z às novas tecnologias, competência essa destacada também pelo entrevistado E2.

Para ele, apesar das falhas comportamentais presentes em qualquer geração, o aproveitamento adequado dessa geração pode ser um grande diferencial para as organizações. O empresário cita, inclusive, um caso ocorrido com uma das empresas às quais presta consultoria de desenvolvimento profissional: “[...] quando bem utilizada, essa geração traz novas tecnologias e ideais. Eles buscam informação rapidamente e se ambientam com as tecnologias de informação de forma muito eficiente. Temos casos de empresas que reformularam suas equipes com jovens da geração Z, e eles estão se tornando líderes mesmo sendo tão novos [...]” (E2).

Entretanto, para a entrevistada E1, há ressalvas como citada anteriormente, e apesar desse acesso à informação proporcionada pela tecnologia, o que possibilita aos jovens maior nível de conhecimento ao aprendizado, esse cenário também impõe desafio para as organizações, a empresária observa que:

Olha é um desafio, para a empresa hoje a pessoa vê é eu acho que a gente também está se adaptando a isso, nós como empresas, estamos se adaptando a isso a essa nova geração que vem com muito conhecimento com muito acesso à informação muito rápidos, mas ao mesmo tempo é muito bom, coisas que a gente precisava estar o tempo todo informando, ela já sabem e que venha até a facilitar a comunicação entre o funcionário e o empregador eu acho que facilita bastante a comunicação, mas que é um desafio se adaptar a essa nova realidade [...] considero[...] eu acho é importante é uma geração que nasceu da tecnologia e precisa usar, não precisa ser analfabeto tecnológico, mas acho que sim eles acabam deixando de fazer algumas atividades que poderiam ser algo que não precise da tecnologia sem acesso à informação como ler livro tomar um café com o amigo, um momento de interação, sinto que essa geração é mais escassa, na questão da interação (E1).

Esse relato evidencia o estudo apresentado por Santos *et. al* (2015), que embora a geração Z traga vantagens significativas em termos de dinamismo e acesso à informação, ainda há um caminho a ser percorrido no que se refere ao equilíbrio entre competências digitais e habilidade socioemocionais, como a interação interpessoal, que permanece como elo necessário no ambiente organizacional.

Por fim, a entrevistada R3 destaca a relevância do compromisso e da pontualidade entre os jovens indicando que essas é a expectativa que é esperado pelo mercado pelo que observa nos processos de recrutamento e seleção que executa e que vem executando: “Maior compromisso e pontualidade são habilidades que contribuem para acelerar os negócios, e o propósito eles já têm” (R3).

7.2 Competências valorizadas e Critérios para seleção

Com base nas respostas dos entrevistados, torna-se evidente para os recrutadores e gestores, a seleção de jovens da geração Z vai além da análise curricular e técnica. As competências comportamentais são, em grande parte dos casos, decisivas nos processos de contratação, especialmente quando associadas a indicadores subjetivos como engajamento, motivação, maturidade emocional e propósito pessoal.

As informações apresentadas neste tópico foram obtidas a partir das respostas das perguntas 4, 5 e 8 do roteiro de entrevista, que abordam especificamente o perfil comportamental e os critérios de seleção pelos recrutadores e gestores são relevantes no processo seletivo desses jovens, como descrito no apêndice (A). Nesse sentido, inicialmente, o recrutador R1 destaca a importância de atributos subjetivos, como a motivação e a clareza de propósito, apesar de ser algo singular do recrutador, o mesmo menciona que considera essencial em um processo de contratação:

para mim, tem peso muito grande, acho que 50% ou mais da decisão, quando vejo no candidato brilho no olho, vontade de vencer, aquela garra. Quando percebo que ele só quer uma oportunidade para mostrar, isso faz muita diferença. [...] Quando vejo que uma pessoa já tem muito claro o talento dela, a vocação, o curso que escolheu, e transmite essa segurança, isso tem um peso muito grande na decisão para mim (R1).

Seguindo uma linha semelhante, à entrevistada E1 também enfatiza a importância de traços motivacionais combinados com competências técnicas. Para ela, o equilíbrio entre a vontade de crescer e as competências constroem um diferencial: “Tem que ter um brilho no olho, tem que ter as competências, têm que ter um equilíbrio. Tem que ter vontade, o querer saber, o querer crescer. Acho que os dois juntos fazem um grande profissional” (E1). Ela complementa destacando a importância da proatividade e da capacidade de adaptação ao novo ambiente de trabalho: “Brilho no olho de querer, de saber que vai chegar ali e que não vai saber de tudo. Apesar de ter acesso a muita informação, precisa se adaptar aquela cultura, aquele serviço. A proatividade a gente enxerga no momento da conversa” (E1).

Já para a entrevistada R4 apresenta uma visão que reforça e amplia esse entendimento, para ela além dos alinhamentos com os valores e cultura da empresa, algumas competências específicas são essenciais “Além da compatibilidade com a cultura organizacional, buscamos jovens com iniciativa, capacidade de aprendizado rápido, boa comunicação, e que demonstrem interesse genuíno pela área ou função pretendida”

O entrevistado R2 aponta competências comportamentais mais objetivas, como comunicação eficaz, trabalho em equipe, organização e inteligência emocional. Ressalta também a importância da expressão clara e da curiosidade como diferencial: “expressar-se bem. Saber se comunicar, ser assertivo e ter interesse em aprender e evoluir” (R2). Já o entrevistado E2 atribui importância a capacidade do jovem de lidar com a própria ansiedade e utilizar a tecnologia como ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional, “O comportamento pertinente é a capacidade de pesquisar, acessar informações e buscar por respostas. [...] Tanto minha equipe quanto às empresas busca utilizar a tecnologia a favor disso” (E2).

No que se refere aos critérios utilizados na seleção, E2 aponta como fundamentais a maturidade emocional e envolvimento em projetos com início, meio e fim: “O primeiro critério é demonstrar maturidade. O segundo são projetos que eles conseguiram construir: Empreender na faculdade, participar, apresentar. Também valorizamos pessoas que tenham flexibilidade e abertura para novos conhecimentos” (E2).

A recrutadora R3 acrescenta que as competências técnicas e comportamentais exigidas pela vaga são consideradas, mas que o alinhamento cultural e a visão de proposto são determinantes para a contratação: “os pilares fundamentais são as competências técnicas e comportamentais exigidas pela posição, mas principalmente, o alinhamento cultural e visão de propósito” (R3). Dentre as competências esperadas pela empresa, R3 apresenta: “proatividade, criatividade, senso de propósito, capacidade de gerir dados”.

A recrutadora R5 possui uma leitura mais crítica, observa-se que os jovens da geração Z apresentam sinais de menor comprometimento com os objetivos organizacionais, especialmente em contextos que demandam estabilidade e dedicação contínua. Essa percepção é atribuída, em parte, ao comportamento mais imediatista e à busca por experiências profissionais dinâmicas e alinhadas aos interesses pessoais.:

a gente busca um profissional da nova geração que esteja mais próximo daquilo que a gente busca, né. É aquele profissional que tenha mais perspectiva, que queira crescer. Nas nossas últimas contratações, nos identificamos profissionais, né, dessa nova geração que hoje está aqui e amanhã não está. A gente, em questão de critério, busca realmente por um profissional que tenha compromisso. Então, a gente consegue ainda, com essa geração, encontrar profissionais que têm compromisso e que queiram fazer parte do nosso quadro de colaboradores e crescer junto com a empresa (R5).

Além das competências cognitivas e técnicas, os aspectos relacionados à postura e à linguagem corporal têm se destacado como elementos decisivos na avaliação comportamental

durante os processos seletivos. A entrevistada R5 enfatiza que sinais não verbais, como a forma de se sentar, ouvir e se comunicar, revelam traços importantes do perfil do candidato, especialmente em áreas que demandam maior formalidade. Ela observa:

um dos principais comportamentos, né, para esses jovens, né que a gente vem observando é a questão mesmo da postura... então, a postura do profissional conta muito. Se for para uma área administrativa, a gente busca uma pessoa com mais postura formal, né. A questão da vestimenta, porque, assim a forma que o está..., mas, quando eu falo em questão de vestimenta não quer dizer que a empresa só contrata pessoas que estão bem formais, de paletó. Não, não é isso a questão da vestimenta, é quando você está cuidando da aparência, como cabelo... até a forma de sentar. A gente consegue identificar um perfil mais formal até pela forma da pessoa sentar, ouvir, do pessoal se posicionar com a fala. A gente já consegue identificar o perfil mais formal (R5)

Por fim, R1 também salienta que, além das competências básicas, como responsabilidade, pontualidade, honestidade e compromisso, duas habilidades são especialmente valorizadas no atual cenário para os jovens da geração Z: “A adaptabilidade, a capacidade de se adaptar a novas lideranças e ambientes; e a agilidade, pois hoje não se tem muito tempo para aprender e se desenvolver. Existe uma aceleração” (R1).

Com base nos relatos dos participantes, foi elaborado o **Quadro 2**, estruturado a partir dos padrões de resposta com maior recorrência. Observa-se que, tanto para os recrutadores quanto para os gestores, os aspectos **comportamentais** são priorizados nos processos seletivos voltados para os jovens da geração Z, em detrimento de formações exclusivamente técnicas ou curriculares.

As competências mais frequentemente mencionadas foram: proatividade, adaptabilidade, boa comunicação, organização, criatividade, senso de propósito, capacidade de aprendizagem contínua e postura profissional. Além disso, destaca-se a valorização de candidatos que demonstram clareza vocacional, alinhamento com a cultura organizacional e participação em projetos com propósito definido, o que contribui positivamente para a decisão de contratação.

O **Quadro 2**, apresentado a seguir, resume essas competências mais recorrentes conforme a análise das entrevistas.

Quadro 2 – Principais competências requeridas

PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS	ENTREVISTADOS QUE MENCIONARAM
Proatividade	E1, R3, R4, R6
Clareza de propósito/motivação	R1, E1, R3
Adaptabilidade	E1, R1, E2
Boa comunicação	R2, R4, R5, R6
Comprometimento	R5, R3
Capacidade de aprendizado rápido	R4, E1
Inteligência emocional/maturidade	R2, E2, R6
Alinhamento com a cultura da empresa	R3, R4, R1, R6
Criatividade	R3
Senso de propósito	R3, R1
Postura e apresentação	R5

7.3 Análise dos procedimentos adotados nos processos seletivos pelos recrutadores com a geração Z.

Com o intuito de analisar como são realizados os processos de recrutamento e seleção para jovens da geração Z, foi possível identificar, por meio das entrevistas, diferentes estratégias e metodologias utilizadas por recrutadores e gestores. Essas abordagens refletem tanto as especificidades institucionais quanto os perfis dos candidatos almejados.

O entrevistado R1 apresenta que há uma diferença entre a prática comum realizada pelo mercado e a forma como ele conduz seus próprios processos. Segundo ele, muitas empresas utilizam plataformas digitais que aplicam bactérias de testes online antes da etapa da entrevista. No entanto, R1 adota uma abordagem mais direta, iniciando o processo com uma entrevista na qual apresenta ao candidato detalhes sobre a vaga, cultura organizacional e perfil da liderança. Essa etapa, segundo ele, visa assegurar que a escolha seja mútua: tanto da empresa quanto do candidato.

Conforme R1 informa:

Eu percebo hoje que as empresas estão cada vez mais utilizando plataformas como a Gupy, que aplicam uma bateria de testes online até que o candidato chegue para a entrevista, que pode ser online ou presencial. Eu, pessoalmente, faço um contato direto com o candidato, com uma entrevista que chamo de alinhamento de expectativa, onde dou detalhes da vaga, a cultura das empresas e o perfil dos líderes. Acredito que o RS é um casamento, não é só a empresa que escolhe o candidato, o candidato também deve escolher a empresa (R1).

Além disso, o R1 destaca o uso de teste de conhecimento e redação como formas de avaliar a comunicação escrita e habilidades técnicas. Em casos específicos, ele também utiliza testes de personalidade como o DISC para traçar o perfil comportamental do candidato, ressaltando a importância de um processo seletivo transparente e ético: “utilizo teste psicológicos, teste de conhecimento específico da área, redação para avaliar comunicação escrita e, às vezes, o teste para identificar o perfil comportamental. Acho importante um processo transparente, para que candidato e empresa não percam tempo”.

No contexto institucional, o entrevistado R2, representante de uma autarquia federal, descreve procedimentos distintos conforme o vínculo empregatício: existe os candidatos selecionados por concurso público; comissionados e nomeação direta, em se tratando de aprendizes o processo ocorre pelo programa Primeiro Passo e passam por entrevistas; já os estagiários são recrutados por meio de redes sociais e triagens internas. Embora esses processos incluam padrões normalmente realizados pelo RS, não se segue metodologias específicas para os jovens da geração Z.

Segundo o entrevistado R2 “o pessoal efetivo é contratado via concurso público; comissionados são de livre nomeação; aprendizes são indicados pelo programa Primeiro Passo e passam por entrevistas com RH e gestor; estagiários são selecionados por triagem de currículos, redação e entrevistas. Não adotamos procedimentos específicos voltados para a geração Z”. Por se tratar de um órgão pertencente à administração pública os critérios seguem padrões formais e legais.

Segundo o estudo, a entrevistada E1, empresária do setor privado, destaca que seus processos de recrutamento ocorrem por meio de plataformas digitais como *LinkedIn* e sites de emprego. Após triagem de currículos, os candidatos passam por entrevistas nas quais o perfil é avaliado. A empresa informa que: “Contratamos consultorias de RH que agregam ao processo. Divulgamos vagas em plataformas digitais como *LinkedIn* e sites de emprego, fazemos triagem e entrevistas. Avaliamos o perfil para a vaga e, no contrato de experiência, confirmamos a aptidão do candidato”.

Além disso, a entrevistada E1 menciona a contratação de consultorias especializadas em recrutamento e seleção (R&S), que aplicam metodologias e avaliações psicológicas, especialmente relevantes quando se trata da análise de perfis mais jovens “Hoje, a avaliação psicológica está sendo regulamentada e traz uma especialização para entender melhor os jovens” (E1). Tal prática evidencia a preocupação em compreender não apenas as competências técnicas, mas também os aspectos comportamentais e emocionais destes candidatos. Essa perspectiva se alinha à análise de Cortez, Zerbini e Veiga (2019) que apontam para uma transformação nas práticas de gestão de pessoas nas organizações contemporâneas. Para os autores as empresas se tornaram adeptas a políticas pedagógicas que incluem adequação dos processos seletivos às particularidades dos indivíduos.

Já o entrevistado E2 relata que desenvolveu uma metodologia própria de recrutamento, como foco na avaliação de padrões comportamentais por faixa etária e perfil social. Especificamente em relação a geração Z, ele destaca duas competências como foco principal: resiliência e capacidade de escuta.

“Nos tornamos referência no recrutamento porque conseguimos nos aprofundar nos padrões de comportamento, conforme idade e perfil social. Para a geração Z, focamos em duas atitudes essenciais: resiliência e capacidade de escuta. Eles têm alto nível de expectativa e ansiedade, querem resultados rápidos e mudam fácil a oportunidade. Por isso, medimos a resiliência e a escuta ativa para avaliar a maturidade do candidato” (R2).

Segundo E2, os jovens dessa geração apresentam altos níveis de expectativa e ansiedade, o que pode comprometer sua permanência em determinadas funções. Assim, o processo seletivo busca identificar o nível de maturidade emocional por meio da análise dessas atitudes, considerando também o histórico de projetos realizados pelo candidato, como forma de validar sua proatividade e comprometimento conforme apresenta o entrevistado E2: “utilizamos uma metodologia própria para mapear os padrões comportamentais da geração Z e de outras gerações, ajustando a avaliação conforme setor, como comércio, atacada e vareja” (E2).

A entrevistada R3, por sua vez, afirma que, embora o processo de recrutamento siga um modelo tradicional, ele é ajustado conforme à necessidade. Um exemplo citado é a aplicação de teste de fit cultural, visando avaliar o alinhamento do candidato aos valores organizacionais. No entanto, R3 salienta que sua empresa não adota estratégias específicas para a geração Z, priorizando um processo inclusivo e baseado na diversidade. “seguimos um método tradicional de recrutamento e seleção, mas algumas etapas são customizadas, como o teste de fit cultural.

Não adotamos metodologias específicas para a geração Z; priorizando diversidade e inclusão, e o que faz a diferença é como conduzimos o processo, especialmente a aplicação dos testes” (R3).

De modo distinto aos relatos dos demais profissionais, a entrevistada R4 relata que durante a realização do processo de seleção, adota métodos e estratégias especialmente adaptadas aos profissionais da geração Z. Segundo a entrevistada, a principal abordagem utilizada consiste na incorporação de recursos tecnológicos como ferramenta para atrair e reter candidatos dessa geração: “utilizamos uma abordagem mais dinâmica e digitalizada, com comunicação rápidas como WhatsApp e e-mails objetivos, entrevistas mais informais e presença ativa nas redes sociais. Buscamos mostrar o propósito da empresa e os caminhos de crescimento, pois notamos que esses pontos são valorizados por essa geração” (R4). Seguindo a mesma perspectiva a entrevistada R6 nos processos que conduz adota um processo seletivo direcionado a geração, de forma que para a recrutadora o processo seletivo para os jovens é conduzido de forma pragmática: “com a geração Z, temos percebido a importância de sermos mais diretos, transparentes e objetivos” o relato da recrutadora apresenta uma característica fortemente atribuída a geração z, a impaciência (Ceribeli; Lourenço; Saraiva, 2023).

Por fim, de contrária ao relato anterior, a entrevistada R5 afirma não adotar métodos específicos voltados aos jovens da geração Z. No entanto, ressalta que a responsabilidade de adaptação recai sobre as próprias organizações. Para ela, é papel das empresas atualmente ajustar suas práticas para melhor acolher essa nova geração “Não, até o momento, assim, para essa geração não. Eu acho que hoje, para essa nova geração, as empresas têm que se adaptar, e não a geração se adaptar à empresa [...]” (R5).

De modo geral, os relatos permitem concluir que os procedimentos de recrutamento e seleção (R&S) adotados pelos profissionais entrevistados variam entre abordagens tradicionais e metodologias adaptadas às demandas contemporâneas, sendo a personalização dos processos uma tendência crescente, especialmente no contexto das empresas privadas.

Embora nem todos os participantes utilizem práticas específicas voltadas exclusivamente para a geração Z, é evidente que há um esforço crescente em ajustar os métodos às características desse público, sobretudo no que diz respeito à valorização de aspectos subjetivos, ao uso de tecnologias digitais e à comunicação mais direta durante os processos seletivos.

8. CONCLUSÃO

Com base nas falas dos entrevistados, observa-se que os objetivos específicos desta pesquisa foram alcançados. Nesse sentido, este estudo teve como objetivo identificar quais competências comportamentais são requeridas aos jovens da geração Z nos processos de recrutamento e seleção. A partir da análise qualitativa de entrevistas com recrutadores e gestores atuantes no mercado de trabalho, foi possível compreender tanto as exigências e competências comportamentais que tendem a ser valorizadas pelos profissionais na contratação e seleção desses jovens profissionais.

A análise dos relatos permite observar que a geração Z é, em geral, percebida como inquieta, imediatista, dinâmica e fortemente conectada ao universo digital. Recrutadores como R1, R4 e R5 destacam que os jovens dessa geração demonstram menor apego à estabilidade e maior exigência quanto ao alinhamento entre seus valores pessoais e os princípios organizacionais. Essa nova lógica de engajamento desafia práticas tradicionais de recrutamento, exigindo das empresas uma postura mais aberta, flexível e adaptada à realidade tecnológica.

No que se refere às competências comportamentais mais valorizadas nos processos seletivos, os entrevistados destacaram, com frequência, atributos como proatividade, boa comunicação, capacidade de aprendizagem contínua, adaptabilidade, criatividade, organização, senso de propósito, clareza vocacional, postura profissional e maturidade emocional. Competências mais específicas, como a capacidade de lidar com a ansiedade e a escuta ativa, também foram mencionadas, especialmente por recrutadores que realizam avaliações mais aprofundadas de perfil comportamental, como é o caso do entrevistado E2.

Esses achados dialogam com os objetivos específicos da pesquisa, ao evidenciar que a percepção dos recrutadores sobre as competências da geração Z está fortemente vinculada a traços comportamentais que vão além das capacidades técnicas. Além disso, os procedimentos adotados nos processos de recrutamento e seleção revelam uma diversidade metodológica, com estratégias que variam entre abordagens tradicionais e práticas adaptadas ao perfil da nova geração, como o uso de tecnologias digitais, entrevistas com foco em valores subjetivos e avaliações personalizadas de comportamento.

REFERÊNCIAS

- BEZERRA, M. M.; LIMA, E. C.; BRITO, F. W. C.; SANTOS, A. C. B. Geração Z: relações de uma geração hipertecnológica e o mundo do trabalho. **Revista Gestão em Análise (ReGeA)**, Fortaleza, v. 8, n. 1, p. 136–149, jan./abr. 2019. DOI: <https://doi.org/10.12662/2359-618x.regea.v8i1.p136-149.2019>. Disponível em: <https://unichristus.emnuvens.com.br/gestao/article/view/2009/853>. Acesso em: 19 jul. 2025.
- BISPO, A. C. K. A.; SILVA, M. G. C.; LIRA, G. P.; LIMA, T. A. P. Perspectivas de carreira da geração Z: um estudo na Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 24, n. 63, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2022.e82847>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/82847>. Acesso em: 19 jul. 2025.
- BOLDRINI, B. C.; LUCENA, W. M. Os desafios enfrentados pelas organizações atuais pela inserção da “Geração Z” no mercado de trabalho. **Revista Destarte**, Vitória, v. 4, n. 2, p. 45–63, out. 2014. Disponível em: <http://revistas.es.estacio.br/index.php/destarte>. Acesso em: 19 abr. 2025.
- BRASIL, M. S.; GABRY, M. C. F. As competências para o século XXI a partir das metodologias ativas e o uso das TICs nos processos educacionais. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 7, n. 6, p. 286–300, 2021. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v7i6.1372>. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/1372>. Acesso em: 9 nov. 2024.
- CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 1, p. 162–180, mar. 2012. Acesso em: 15 mai. 2025.
- CEMBRANEL, P.; SANTOS, C. C.; LIMBERGER, C.; MACEDO, A. C. Perspectivas de inserção de jovens no mercado de trabalho. **Revista de Carreiras & Pessoas (ReCaPe)**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 291–308, 2024. DOI: <https://doi.org/10.23925/recape.v14i2.56196>. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/56196>. Acesso em: 19 jul. 2025.
- CERIBELI, H. B.; LOURENÇO, R. F.; SARAIVA, C. M. *As dificuldades enfrentadas no mercado de trabalho e o bem-estar da geração Z*. **Revista Gestão & Conexões**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 5–26, 2023. DOI: <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2023.12.2.39193.5-26>. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/39193>. Acesso em: 19 jul. 2025.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. Acesso em: 21 mar. 2025
- CORADINI, J. R.; MURINI, L. T. Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. **Disciplinarum Scientia Sociais Aplicadas**, Santa Maria, v. 5, n. 1, p. 55–78, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1494>. Acesso em: 11 nov. 2024.
- CORSEUIL, C. H. L.; FRANÇA, M. P.; POLOPONSKY, K. A inserção dos jovens brasileiros no mercado de trabalho num contexto de recessão. **Novos Estudos CEBRAP**, [S. l.], v. 39, n. 3, p. 501–520, set. 2020. DOI:

<https://doi.org/10.25091/s01013300202000030003>. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/nec/a/YpyPKctgxHDdcNty58SyZLr>. Acesso em: 19 jul. 2025.

CRUZ, L. A.; SILVA, L. C. O.; LEITE, C. D. S. W. As novas gerações não têm comprometimento? Diferenças no comprometimento organizacional ao longo dos grupos geracionais. **Revista de Carreiras & Pessoas (ReCaPe)**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 192–208, maio/ago. 2019. DOI: <https://doi.org/10.20503/recape.v9i2.38853>. Disponível em:
<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/38853>. Acesso em: 19 jul. 2025.

FREIRE FILHO, J.; LEMOS, J. F. Imperativos de conduta juvenil no século XXI: a “Geração digital” na mídia impressa brasileira. **Comunicação, Mídia e Consumo**, v. 5, n. 13, p. 11–25, jul. 2008. Disponível em:
<https://www.pos.eco.ufrj.br/site/download.php?arquivo=upload/jfreire20.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. Acesso em: 05 jul. 2025.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, 1995, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63 Mar./Abr. 1995. Acesso em: 10 set. 2024.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012. Acesso em: 10 jul. 2025.

GUIMARÃES, M. F.; ARIEIRA, J. O. O processo de recrutamento e seleção com uma ferramenta de gestão. **Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v.6, n. 2, p. 203-214, jul./dez. 2005. Disponível em:
<https://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/309/280>. Acesso em: 16 jul. 2024.

GUNTHER, H. Pesquisa Qualitativa *Versus* Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 22 n. 2, p. 201-210, mai/ago. 2006. Acesso em: 30 mai. 2025.

HOFFMAN-CÂMARA, R. **Análise comparativa entre as carreiras de pesquisa e de suporte à pesquisa na Embrapa: O enfoque da psicodinâmica**. Dissertação de Mestrado não publicada, Programa de Estudos de Pós-Graduação em Gestão Social e do Trabalho, 2007, Universidade de, Brasília, Brasília, DF. Acesso em: 13 mai. 2024.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. *Mercado de trabalho: conjuntura e análise (BMT)*. Brasília: Ipea, 2022. (Série Boletins, n. 74). Disponível em:
https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11582/1/BMT%2074_BOOK. Acesso em: 29 abr. 2025.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Acesso em: 29 mai. 2025.

MAYRING, P. Introdução à pesquisa social qualitativa: uma orientação ao pensamento qualitativo. Weinheim: Beltz, 2002. Tradução de Hartmut Günther.

MESQUITA, A. D.; OLIVEIRA, L. C.; MUNHOZ, G. S. Atuação dos integrantes da geração Z nas organizações. **Revista Cadernos de Gestão e Empreendedorismo (CGE)**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, 104 -118, jan./dez, 2020. DOI: <https://doi.org/10.32888/cge.v8i1.40102>.

Disponível: <https://periodicos.uff.br/cge/article/view/40102/23992>. Acesso em: 18 março. 2024.

NETO, N. J. C. Geração Z e o mercado de trabalho: atração e retenção / Generation Z and the job market: attraction and retention. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 20603–20612, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n3-322. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/45556>. Acesso em: 18 set. 2024.

PAULI, J.; GUADAGNIN, A.; RUFFATTO, J. Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 22, n. 57, 2021. Acesso em: 18 jul. 2024. DOI: 10.5007/2175-8077.2020.e77243. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/77243>. Acesso em: 17 mar. 2024.

PEREIRA, L. Estagiários da geração Z são cruciais no mercado. 2024. Disponível em: <https://abres.org.br/2024/07/04/estagiarios-da-geracao-z-sao-cruciais-no-mercado/>. Acesso em: 28 abr. 2025.

PERNA, C. M. Problemas de comportamento prejudicam a geração Z no mercado de trabalho. 2024. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2024/02/falta-de-etiqueta-prejudica-geracao-z-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 28 abr. 2025.

PEREIRA, L. Estagiários da geração Z são cruciais no mercado. 2024. Disponível em: <https://abres.org.br/2024/07/04/estagiarios-da-geracao-z-sao-cruciais-no-mercado/>. Acesso em: 28 abr. 2025.

PONTES, R. P.; BARBOSA, M. N.; SILVEIRA, L. S.; COSTA, L. V. O comportamento de jovens e adultos no mercado de trabalho brasileiro com relação à permanência no emprego. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 22, n. 3, p. 1–23, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/198055272237>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rec/a/9YLHdNHQdGgZp3db9fjDk6p>. Acesso em: 19 jul. 2025.

SALTORATTO, G. M.; GASCHLER, T.; AGUIAR, V. S. M.; OLIVEIRA, M. C. Geração Z e os seus impactos na cultura organizacional. **Revista Produção Online**, [S. l.], v. 19, n. 3, p. 1027–1047, 2019. DOI: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v19i3.3600>. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/3600>. Acesso em: 19 jul. 2025.

SINIGALIA, L. E. S.; SILVA, P. H. S.; LIMA, E. C. S. Os desafios do recrutamento: características do profissional da Geração Z. Artigo de Graduação (Tecnologia em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia Prof. José Camargo, Jales, 2023. Apresentado no VII Simpósio de Tecnologia da Fatec Jales – SITEF, 2023, Jales-SP. Acesso em: 10 mar. 2025.

SIQUEIRA, R. Diferentes gerações no mercado de trabalho: retenção e atração da geração Z. **Revista Tópicos**, [S. l.], v. 3, n. 17, 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14626792>. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/diferentes-geracoes-no-mercado-de-trabalho-retencao-e-racao-da-geracao-z>. Acesso em: 15 mai. 2025.

SILVA, P. A. G.; BORGES, M. L. Implicações de um cenário multigeracional no ambiente de trabalho: diferenças, desafios e aprendizagem. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÃO DE TRABALHO, 4., 2003, Brasília. **Anais [...]**. Brasília, DF, 2013. p. 1–13. Acesso em: 12 jun. 2025.

SILVA, P. A. G.; BORGES, M. L. Implicações de um Cenário Multigeracional no Ambiente de Trabalho: Diferenças, Desafios e Aprendizagem. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE

PESSOAS E RELAÇÃO DE TRABALHO, 4., 2003, Brasília. **Anais** [...]. Brasília/ DF, 2013. p. 1-13. Acesso em: 12 jun. 2025

ZANINELLI, T.; CALDEIRA, G.; SOUZA, F. D. Veteranos, Baby Boomers, Nativos Digitais, Gerações X, Y e Z, Geração Polegar e Geração Alfa: perfil geracional dos atuais e potenciais usuários das bibliotecas universitárias. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, Marília, v. 16, e02143, 2022. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/12991>. Acesso em: 17 jul. 2025. DOI: <https://doi.org/10.36311/1981-1640.2022.v16.e02143>.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS JOVENS DA GERAÇÃO Z

1. De que forma são realizados os processos de seleção desses jovens nesta empresa?
2. Durante a realização dos processos seletivos, são adotadas metodologias ou estratégias específicas para a seleção de profissionais da geração Z? Se sim, quais?
3. O que você espera da inserção da Geração Z no mercado de trabalho brasileiro atual?
4. Com base nos processos seletivos que você vivenciou, há alguma característica comportamental que, na sua percepção, seja particularmente pertinente aos jovens da geração Z?
5. Quais os critérios de perfil são levados em questão para a contratação de jovens na empresa?
6. A geração Z é conhecida pela sua forte conexão com a tecnologia. Na sua opinião, de que forma as habilidades tecnológicas desses jovens são valorizadas pela empresa durante o processo de recrutamento e seleção?
7. Na escolha desses jovens há um peso maior na escolha daqueles que tenham andamento da graduação e/ ou cursos técnicos?
8. Quais as competências comportamentais são esperadas pela empresa para a contratação dessa Geração?
9. A empresa no processo seletivo leva em consideração as experiências profissionais dessa geração?
10. Você possui alguma recomendação ou conselho para esses jovens

APENDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO

Prezada(o) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: “Competências comportamentais requeridas aos jovens da geração Z nos processos de recrutamento e seleção: a percepção de recrutadores”, desenvolvida como parte dos requisitos para a conclusão do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará.

O objetivo deste estudo é compreender, a partir da perspectiva de profissionais da área de recrutamento e seleção, quais competências comportamentais são valorizadas nos jovens da geração Z durante os processos seletivos.

Sua participação consistirá em conceder uma entrevista, com duração aproximada de 30min abordando questões relacionadas à sua experiência profissional e percepção sobre os jovens candidatos pertencentes à geração Z. A entrevista poderá ser gravada, caso o(a) participante autorize, e os dados obtidos serão utilizados apenas para fins acadêmicos.

Com essas informações, gostaríamos de solicitar a sua autorização para que possamos realizar as observações, vídeo gravações e fotos na sua sala de referência e também a sua participação nos momentos de entrevistas. Caso aceite, por gentileza, assine esse documento que possui duas vias: uma ficará com o participante e a outra com a pesquisadora.

O Comitê de Ética em Pesquisa da UFC encontra-se disponível para reclamações pertinentes à pesquisa pelo telefone (85) 33668344.

Fortaleza, ____ de _____ de 2025

Nome do professor (a): _____

Assinatura do professor (a): _____