



A RELEVÂNCIA DAS *SOFT SKILLS* NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DA GERAÇÃO Z

Kauana Cristina Rosa¹
Vanessa Edy Dagnoni Mondini²
Glaucia Marian Tenfen³
Givaldo Bezerra da Hora⁴

Resumo: O estudo teve como objetivo verificar a relevância das *soft skills* no desenvolvimento profissional da Geração Z, explorando como essas competências comportamentais impactam a inserção, a retenção e o progresso desse grupo no mercado de trabalho. A pesquisa, de natureza quantitativa e descritiva, utilizou questionários aplicados a uma amostra de 123 estudantes e profissionais da Geração Z, matriculados em cursos superiores do IFSC Câmpus Gaspar, e a gestores de seis empresas de médio e grande porte da região, escolhidas devido à relação direta de seus segmentos com os cursos superiores oferecidos pelo câmpus. Os resultados destacaram que habilidades como comunicação, inteligência emocional, adaptabilidade e liderança são amplamente valorizadas pelos gestores e reconhecidas pelos jovens como fundamentais para o sucesso profissional. Apesar disso, a Geração Z enfrenta desafios no desenvolvimento de competências como a aceitação de críticas e o controle emocional. O estudo conclui que as *soft skills* são indispensáveis para complementar as *hard skills*, promovendo uma atuação profissional mais eficaz e alinhada às demandas do mercado. Como contribuição, reforça-se a importância de ações educacionais e organizacionais para estimular o desenvolvimento dessas habilidades. Sugere-se que pesquisas futuras ampliem o escopo geográfico e setorial, avaliando também intervenções específicas para o fortalecimento das *soft skills* nos profissionais.

Palavras-chave: *Soft skills*; Geração Z; desenvolvimento profissional; mercado de trabalho.

THE RELEVANCE OF SOFT SKILLS IN THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF Z GENERATION

Abstract: The study aimed to verify the relevance of soft skills in the professional development of Generation Z, exploring how these behavioral competencies impact the insertion, retention, and progress of this group in the job market. The research, quantitative and descriptive in nature, used questionnaires applied to a sample of 123 students and Generation Z professionals enrolled in higher education courses at the IFSC Gaspar Campus, and to managers from six medium and large companies in the region, chosen because of the direct relationship between their segments and the higher education courses offered by the campus. The results showed that skills such as communication, emotional intelligence, adaptability, and leadership are widely valued by managers and recognized by young people as fundamental for professional success. Despite this, Generation Z faces challenges in developing skills such as accepting criticism and emotional control. The study concludes that soft skills are indispensable to complement hard skills, promoting more effective professional performance in line with market demands. As a contribution, the importance of educational and organizational actions to encourage the development of these skills is reinforced. It is suggested that future research expand the geographical and sectoral scope, also evaluating specific interventions to

¹ Graduada em Tecnologia em Processos Gerenciais pelo Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6260-6005>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1253985881740269>. E-mail: krosa08@gmail.com

² Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB). Professora da área de Gestão e Negócios no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9231-1513>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4925973469417628>. E-mail: vanessa.dagnoni@ifsc.edu.br

³ Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB). Professora da área de Gestão e Negócios no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2848-1112>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2089763560984968>. E-mail: glauciatenfen@gmail.com

⁴ Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor da área de Gestão e Negócios no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3148-7507>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0867941979773267>. E-mail: givaldo.hora@ifsc.edu.br



strengthen the soft skills of professionals.

Keywords: *Soft skills; Z Generation; rganizational development; labor market.*

1 Introdução

Características comportamentais como comunicação, adaptabilidade e inteligência emocional, vêm ganhando destaque no mercado de trabalho, dada a crescente complexidade e mudanças no ambiente organizacional (Travassos, 2019). As competências comportamentais, também chamadas de *soft skills*, são habilidades mentais, sociais e emocionais que podem ser desenvolvidas ao longo da vida, influenciadas por cultura, educação e experiências. Elas envolvem como a pessoa se comunica, interage e reage em diferentes contextos, sendo aplicáveis tanto na vida pessoal quanto profissional (Silva; Carolina Neto; Gritti, 2020).

No contexto empresarial, habilidades de liderança, comunicação, resolução de conflitos, empatia, trabalho em equipe, criatividade e adaptabilidade (Sebrae, 2023) têm um papel crucial, especialmente na formação de relações sólidas no ambiente corporativo, composto por profissionais de diferentes gerações. A Geração Z, nascida a partir de 1995, cresceu em um ambiente imerso no mundo digital, o que moldou seus hábitos e suas formas de interação de maneira distinta das gerações anteriores (Emmanuel, 2020). Em breve, essa geração representará uma parcela significativa da força de trabalho global, introduzindo prioridades e metas distintas nas empresas, como flexibilidade, bem-estar e diversidade (Forbes, 2023).

Embora a Geração Z compartilhe algumas semelhanças com os *Millennials* (a geração anterior), como a valorização da diversidade e a busca por propósito no trabalho, ela também apresenta comportamentos únicos, o que impacta a eficácia das estratégias empresariais para sua retenção (Junqueira, 2020). Nesse contexto de mudanças culturais que sinalizam as diferenças entre gerações no mercado de trabalho, este estudo tem como objetivo verificar a relevância das *soft skills* no desenvolvimento profissional da Geração Z.

O mercado de trabalho reflete a atuação de diversas gerações, que não apenas influenciam sua configuração, mas também têm papéis cruciais na determinação de sua atual situação (Hysa, 2016). Conforme Viana (2015), as *soft skills* são reconhecidas como diferenciais competitivos, em que habilidades como comunicação eficaz e tomada de decisão assertiva desempenham um papel crucial na promoção da satisfação dos colaboradores.

2 Gerações de profissionais no mercado de trabalho

Nas perspectivas histórica e sociológica, o conceito de "geração" é descrito como um



conjunto de pessoas que nasceram em períodos próximos e compartilham uma história ou identidade cultural em comum. Esse grupo também inclui indivíduos que foram influenciados por contextos educacionais, políticos e culturais semelhantes ou que vivenciaram experiências marcantes comparáveis. Dessa forma, o termo "geração" é empregado para unir pessoas com idade semelhante ou experiências culturais afins, evidenciando que sua definição transcende simplesmente a questão da idade, abrangendo também aqueles influenciados por uma variedade de fatores e que compartilham valores e conhecimentos comuns (Forquin, 2003).

É notável a falta de consenso entre os estudiosos quanto ao período de início e término de cada geração. Dado que não há consenso entre os especialistas sobre a categorização cronológica das gerações, optou-se por utilizar a divisão sugerida por Emanuel (2020), conforme Quadro 1.

Quadro 1: categorização cronológica das gerações

Geração	Ano	Autor (es)
Baby Boomer	1940 - 1960	Emanuel (2020)
	1946 - 1964	Kotler (2021)
	1945 - 1964	Veloso, Silva e Dutra (2012)
Geração X	1960 - 1980	Emanuel (2020)
	1965 - 1980	Kotler (2021)
	1965 - 1977	Veloso, Silva e Dutra (2012)
Geração Y (Millennials)	1980 - 1995	Emanuel (2020)
	1981 - 1996	Kotler (2021)
	1978 - 1989	Veloso, Silva e Dutra (2012)
Geração Z	1995 - 2010	Emanuel (2020)
	1997 - 2009	Kotler (2021)
	1990 - 2010	Veloso, Silva e Dutra (2012)

Fonte: elaborado pela autora (2024)

A geração *Baby Boomer*, embora reconhecida por sua dedicação e foco em resultados, bem como pela experiência e conhecimento acumulados (Emmanuel, 2020), frequentemente enfrenta desafios na comunicação e na adaptação às tecnologias digitais (Santos et al., 2013). Este perfil, moldado por um contexto que valorizava a estabilidade e a longevidade no emprego, contrasta significativamente com as demandas atuais por flexibilidade e inovação. A análise dessas características é fundamental para compreender as dinâmicas intergeracionais no ambiente de trabalho e as possíveis fricções na gestão de equipes compostas por diferentes gerações, especialmente em relação à Geração Z, que possui um perfil mais digital e fluido.

A Geração X, por sua vez, está imersa em um período de transição moldado por acontecimentos históricos importantes, como a Guerra Fria, o movimento *hippie* e a revolução sexual (Patela, 2016). Caracterizada por uma mentalidade empreendedora e foco em resultados, adapta-se às novas tecnologias para se manter relevante no mercado. Embora busque equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, tende a preferir autonomia nas tarefas, refletindo um perfil mais individualista em comparação com as gerações anteriores, em um contexto no qual o



reconhecimento do esforço individual é valorizado (Santos et al., 2014).

A geração Y, também conhecida como *Millennials* devido à sua chegada à idade adulta no início do novo milênio, é considerada uma força influente na sociedade em diversos aspectos. Reconhecida por sua numerosidade, alto nível de educação e envolvimento social, essa geração foi moldada em um período de crescente conscientização ambiental e movimentos sociais (Howe; Strauss, 2000).

Alguns autores, como Patela (2016) e Veloso, Silva e Dutra (2012), observam padrões comportamentais distintos nessa geração, especialmente no ambiente profissional. De acordo com esses estudos, os *Millennials* tendem a questionar normas estabelecidas e demonstram menos fidelidade às organizações em que trabalham, o que pode ocasionar desafios nas dinâmicas interpessoais, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional, conforme observado por Sinek (2017).

Os representantes da Geração Z são jovens nascidos a partir da década de 1990, conhecidos por sua habilidade de "zapear", que se refere à ação de alternar frequentemente entre diferentes canais, refletindo uma capacidade não apenas de trocar rapidamente de atividades, mas também de se adaptar a diferentes contextos. Essa geração se destaca por suas características únicas, como o domínio da tecnologia avançada, a capacidade de realizar múltiplas tarefas simultaneamente, a habilidade para processar grandes volumes de informações com rapidez, a disposição para colaborar com as empresas e a busca por oportunidades que ofereçam desafios e possibilidades de crescimento (Mendes, 2012).

No contexto profissional, a Geração Z se destaca por sua expectativa de resultados imediatos e pela perda de relevância da estrutura hierárquica tradicional (Maurer, 2013). O comportamento desses jovens pode, por vezes, transmitir uma sensação de arrogância e excesso de autoconfiança. Devido à consciência de seu potencial, acreditam e desejam que as organizações os convidem para trabalhar com elas. Entretanto, essa autoconfiança muitas vezes se traduz em dificuldades para lidar com críticas, uma vez que foram criados em um ambiente que enfatiza a excelência e a busca pela perfeição desde cedo (Ciriaco, 2009).

Os indivíduos da Geração Z exibem características distintas em comparação com outras gerações (Rodriguez et al., 2019). Caracterizam-se por uma mentalidade que valoriza a flexibilidade, a qualidade de vida, a autonomia e o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional (Montana; Petit, 2011). A felicidade e os desafios profissionais são prioridades, tornando-os dispostos a mudanças contínuas de locais de trabalho em busca desses ideais (Bencsik et al., 2016). Além disso, têm uma consciência social mais apurada e preferem trabalhos que tenham um impacto positivo na sociedade, alinhando-se a causas relevantes e favorecendo empresas com responsabilidade social e ambiental (Turner, 2015).



Pauli, Guadagnin e Ruffatto (2020) apontaram que, para a Geração Z, valores relacionados à estabilidade, à diversidade no ambiente de trabalho e a conexões sociais autênticas desempenham um papel significativo nas expectativas de futuro desses jovens. Além disso, identificaram uma influência negativa do prestígio nas expectativas futuras, indicando uma preferência por relações horizontais e uma orientação para a transformação social.

Malheiro (2023), por sua vez, evidencia que as motivações da Geração Z no ambiente profissional estão estreitamente vinculadas às suas vivências, aspirações, demandas e princípios. Essas motivações são moldadas pelo contexto sociocultural em contínua transformação, desempenhando um papel crucial na formação das expectativas de cada geração em relação ao mundo do trabalho e à carreira profissional.

Adicionalmente, Silva (2023a) indica que a Geração Z expressa um desejo por novas experiências, menor preocupação com o futuro e um forte anseio por avançar rapidamente em suas carreiras, buscando conquistas em um ritmo acelerado, muitas vezes além de sua capacidade atual de assumir novas responsabilidades. Essa urgência na obtenção de resultados por parte da Geração Z ressalta a importância de os líderes compreenderem a distinção entre poder e autoridade, uma vez que esses jovens tendem a evitar líderes que adotam uma abordagem autoritária na gestão de equipes.

Para Silva (2023b), os membros da Geração Z valorizam significativamente a implementação de estratégias de *Employer Branding* pelas empresas, bem como aspectos organizacionais como flexibilidade, remuneração, reputação, ambiente de trabalho e oportunidades de progressão profissional.

3 Soft Skills

Soft skills são habilidades interpessoais e subjetivas que influenciam não apenas o relacionamento com os outros, mas também o autorrelacionamento e o desempenho no trabalho (Robles, 2012; Bes, 2021). Essas habilidades complementam as competências técnicas e, segundo Andrade (2016), são essenciais para o sucesso profissional. As *soft skills* abrangem áreas como comunicação, liderança, resolução de problemas e trabalho em equipe, sendo fundamentais para o êxito nas atividades profissionais, embora existam diversas outras competências associadas a essas habilidades.

Travassos (2019) aponta que as *soft skills* são competências essenciais tanto para o desenvolvimento interpessoal quanto para o intrapessoal, englobando características pessoais como organização e inteligência emocional, e habilidades voltadas para o ambiente de trabalho, como comunicação, liderança e gestão do tempo. O autor enfatiza que essas habilidades são



indispensáveis para alinhar características individuais às demandas profissionais, promovendo, assim, o sucesso tanto pessoal quanto organizacional (Quadro 2).

Quadro 2: conceito das principais *soft skills*

Soft skill	Conceito
Disponibilidade	Disponibilidade de tempo e disposição para colaborar sempre que necessário.
Iniciativa	Ser um dos primeiros a implementar suas ideias ou planos.
Motivação/dedicação	Executar tarefas com empenho e dedicação.
Integridade	Indivíduo que age conforme seus próprios valores e assegura a confidencialidade das informações, impedindo sua divulgação a pessoas não autorizadas.
Comunicação	Troca de informações, seja escrita ou oral, que facilita o estabelecimento de contatos, a manutenção de relações positivas e a promoção eficaz de ideias, projetos e serviços.
Atitude positiva/assertividade	Comportamentos que revelam confiança e otimismo.
Criatividade	Habilidade valorizada em diversas áreas. No ambiente profissional, é fundamental identificar soluções inovadoras e criativas para a resolução de problemas.
Pontualidade	Rigor no cumprimento de horários
Flexibilidade cognitiva	Consiste em superar o pensamento automático, promovendo flexibilidade para formular interpretações alternativas e adaptar-se de forma criativa às situações.
Resiliência	Capacidade de lidar com problemas, superar obstáculos e resistir à pressão em situações adversas.
Capacidade de aprendizagem	Facilidade de aprender novas coisas.
Autonomia	Saber fazer as diversas tarefas sem estar a necessitar sempre do auxílio de terceiros.
Inteligência emocional	Dado o contato com diversas pessoas e contextos, é essencial possuir habilidades cognitivas no ambiente de trabalho.
Liderança	Capacidade para gerir com eficácia pessoas.
Gestão do tempo	É uma competência essencial, valorizando profissionais capazes de definir metas, estabelecer prioridades e organizar o tempo para alcançar resultados.

Fonte: adaptado de Travassos (2019)

Ainda em linha com a relevância das *soft skills*, Mohammed e Ozdamli (2024) realizaram uma revisão sistemática da literatura sobre o papel dessas habilidades no desenvolvimento profissional e na empregabilidade. Os autores destacam competências como comunicação, trabalho em equipe, resolução de problemas e liderança, evidenciando sua importância em uma ampla gama de áreas profissionais. Essas habilidades são vistas como essenciais não apenas para garantir a empregabilidade, mas também para o crescimento contínuo no ambiente de trabalho.

Ainda que a identificação das principais *soft skills* valorizadas pelo mercado de trabalho seja fundamental para orientar o desenvolvimento profissional, é a aplicação prática dessas competências que realmente define o sucesso de um indivíduo, conforme apontado por Robles (2012). Nesse contexto, Scholz (2021) sugere que a melhor forma de identificar as habilidades interpessoais é observar cuidadosamente os comportamentos e a identidade pessoal do indivíduo, uma vez que essas habilidades estão intrinsecamente relacionadas às suas atitudes e ações.



Em relação a isso, a inteligência emocional, abordada por Goleman et al. (2017), é fundamental no desenvolvimento das *soft skills* no ambiente de trabalho. O estudo destaca que habilidades emocionais, como autogestão e empatia, são essenciais para melhorar a eficácia profissional, fortalecer a liderança e criar um ambiente colaborativo, promovendo confiança e produtividade. Del Prette (2024) complementa ao enfatizar que competências interpessoais, como comunicação, empatia, colaboração e resolução de conflitos, são cruciais para o bom desempenho em equipe e para o sucesso profissional, melhorando a dinâmica de grupo e as relações no ambiente de trabalho.

No âmbito do mercado de trabalho, a importância das *soft skills* transcende a mera obtenção de emprego, sendo cruciais para o sucesso e o desenvolvimento contínuo da carreira (Majid et al., 2019). Charlton (2019) e Pierce (2019) convergem ao afirmar que o investimento no aprimoramento dessas habilidades — como resolução de problemas, pensamento crítico, comunicação eficaz e trabalho em equipe — representa uma estratégia fundamental para o crescimento profissional sólido. Essa valorização crescente por parte dos empregadores sublinha a necessidade de integrar tais competências desde as etapas iniciais da formação profissional, configurando um cenário onde a proficiência técnica, embora necessária, não é suficiente sem a complementaridade das habilidades comportamentais.

A integração das *soft skills* com as *hard skills*, conforme destacado por Lamri e Lubart (2023), é fundamental para potencializar o desempenho profissional. As habilidades técnicas, como o conhecimento especializado, são mais eficazes quando acompanhadas de competências interpessoais, como comunicação e empatia. Essa combinação resulta em um perfil profissional mais completo, capaz de lidar com desafios tanto técnicos quanto sociais no ambiente de trabalho.

Da mesma forma, Clarke (2018) ressalta que a integração de competências técnicas e comportamentais, complementada por elementos como *networking* e experiência prática, é essencial para atender às exigências do mercado atual. O autor argumenta que o sucesso profissional não se resume a qualificações formais, mas depende de uma combinação estratégica de habilidades técnicas, atributos pessoais e capacidade de adaptação ao contexto.

Nesse cenário, Antunes (2020) reforça a importância do equilíbrio entre *soft skills* e *hard skills*, destacando que essa combinação é essencial para os profissionais que desejam não apenas alcançar resultados, mas também colaborar de forma eficaz, adaptar-se às mudanças e se destacar ao longo de suas carreiras. Esse equilíbrio permite que os profissionais se tornem mais completos, adaptáveis e preparados para enfrentar os desafios multifacetados do mercado de trabalho atual.

Silva (2008) complementa essa visão ao destacar que a gestão de competências deve abranger não apenas habilidades técnicas, mas também comportamentais. Ele argumenta que competências como automotivação, comunicação e trabalho em equipe são essenciais para o bom



desempenho no ambiente de trabalho, promovendo um ambiente mais produtivo e colaborativo. A formação profissional, segundo o autor, deve contemplar esse equilíbrio entre habilidades técnicas e comportamentais, favorecendo a adaptação às mudanças e impulsionando o desempenho tanto no nível individual quanto no organizacional.

Portanto, a crescente valorização das *soft skills* reflete a necessidade das organizações de identificar profissionais que, além de possuírem conhecimento técnico, demonstrem habilidades de adaptação, liderança e colaboração em um ambiente profissional cada vez mais dinâmico. Assim, conforme afirmam Silva et al. (2023), o desenvolvimento dessas competências torna-se não apenas uma forma de garantir a empregabilidade, mas também um meio de alcançar o sucesso e a satisfação nas trajetórias profissionais.

4 Procedimentos Metodológicos

A coleta de dados empregou um questionário adaptado de Travassos (2019), cuja escolha se deu pela sua adequação teórica e alinhamento com os construtos das *soft skills* amplamente reconhecidos na literatura. As adaptações realizadas tiveram como objetivo contextualizar as questões à realidade socioprofissional brasileira e às especificidades da Geração Z, garantindo a pertinência do instrumento sem comprometer sua validade conceitual.

O questionário foi aplicado a profissionais da Geração Z (discentes dos três cursos de graduação do Instituto Federal de Santa Catarina, Câmpus Gaspar) e a seis gestores de empresas de médio e grande porte. A seleção dessas empresas foi estratégica, pautada na sua relevância para os segmentos dos cursos oferecidos (tecnologia da informação, têxtil e áreas gerais), o que permitiu uma análise mais direcionada às percepções de líderes diretamente envolvidos com o público-alvo do estudo. O instrumento, composto por 30 questões, permitiu uma análise comparativa das percepções entre os grupos sobre o valor das *soft skills* no desenvolvimento profissional e nas expectativas do mercado.

O questionário foi aplicado via plataforma Google Forms. Para os discentes, a aplicação ocorreu presencialmente, em sala de aula, durante três semanas no período noturno, e envolveu a seleção de turmas dos três cursos superiores do IFSC Gaspar. A partir da autorização docente, foi disponibilizado um QR Code de acesso ao questionário, possibilitando a participação de 123 profissionais da Geração Z (amostra por acessibilidade) de uma população de 350 alunos nascidos a partir de 1995. Para os seis gestores, o questionário foi enviado por meio eletrônico (WhatsApp e e-mail), com prazo de resposta de três dias. A delimitação a um número reduzido de gestores reflete os desafios inerentes ao acesso a profissionais com experiência gerencial dispostos a participar de pesquisas, bem como a especificidade dos segmentos de atuação das empresas



selecionadas. Embora essa abordagem possa limitar a generalização dos resultados para um universo mais amplo de gestores, ela permitiu um aprofundamento nas percepções de líderes que atuam em contextos relevantes para a Geração Z estudada, oferecendo *insights* valiosos para a compreensão das dinâmicas específicas entre as *soft skills* e o desenvolvimento profissional nesse recorte.

A análise dos dados, realizada por meio de estatística descritiva e apresentada em tabelas, objetivou comparar as percepções dos dois grupos sobre a relevância das *soft skills* no contexto corporativo. Essa metodologia permitiu identificar convergências e divergências entre os dois grupos pesquisados, evidenciando as competências comportamentais mais valorizadas por ambos. Os resultados foram posteriormente confrontados com a literatura pertinente para destacar tendências e reforçar a importância do desenvolvimento de *soft skills* para o sucesso profissional da Geração Z.

5 Apresentação de Resultados

A coleta de dados realizada com os profissionais da Geração Z do IFSC obteve um total de 123 respostas, das quais 52% eram de respondentes do sexo feminino e 48% do sexo masculino. A partir dessas respostas, foram analisados aspectos relacionados ao gênero e à faixa etária dos participantes. Os resultados detalhados estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1: Idade dos profissionais da geração Z (PGZ)

Gênero	Idade	Quantidade de PGZ*
Feminino e Masculino	18 - 21	59
	22 - 24	32
	25 - 28	32
Total		123

Fonte: dados da pesquisa (2024)

*PGZ: profissionais da geração Z

A composição etária dos profissionais da Geração Z participantes (Tabela 1) revela uma concentração em estágios iniciais de suas carreiras. Essa característica demográfica da amostra é crucial para compreender as percepções e desafios relacionados às *soft skills*, uma vez que indivíduos mais jovens podem apresentar diferentes níveis de desenvolvimento e expectativas em relação a essas competências no ambiente de trabalho. A predominância de participantes na faixa de 18 a 21 anos sugere que as descobertas refletem a perspectiva de quem está ingressando ou consolidando sua trajetória profissional, o que pode influenciar a valorização de certas habilidades



em detrimento de outras.

No questionário aplicado aos profissionais Geração Z e aos gestores, foi solicitado que informassem os segmentos das empresas em que atuam. Os resultados obtidos são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2: Segmento da empresa

Segmento	PGZ ⁵	Gestores
Mecânico	4	1
Metalúrgico	1	
Tecnologia da Informação	26	2
Têxtil	39	2
Saúde	6	
Serviços	9	1
Não estou trabalhando	18	
Outros	20	
Total	123	6

Fonte: dados da pesquisa (2024)

PGZ: profissionais da geração Z

Dando sequência à análise, a Tabela 3 apresenta uma comparação detalhada das concordâncias e discordâncias entre os profissionais da Geração Z e os gestores empresariais no que se refere à percepção e à importância das *soft skills* no ambiente organizacional.

Tabela 3: Competências Comportamentais: *Soft Skills*

Pergunta	Resposta	DT	DP	ND/NC	CP	CT	Total
6- A forma de uma pessoa se relacionar com os outros são traços de personalidade que se encontram profundamente enraizados.	PGZ	4,9%	15,4%	21,1%	38,2%	20,3%	100%
	Gestores	16,7%	16,7%	0%	66,7%	0%	100%
7- A forma de uma pessoa se relacionar com os outros é algo que dificilmente pode mudar.	PGZ	22,8%	45,5%	13%	13%	5,7%	100%
	Gestores	33,3%	50%	0%	16,7%	0%	100%
8- As competências técnicas, são mais importantes do que as habilidades comportamentais.	PGZ	20,3%	29,3%	27,6%	20,3%	2,4%	100%
	Gestores	16,7%	66,7%	16,7%	0%	0%	100%
9- As <i>soft skills</i> , entendidas como as habilidades comportamentais, são o	PGZ	0,8%	1,6%	16,3%	31,7%	49,6%	100%

⁵ PGZ: Profissionais da geração Z



complemento para fazer com que as *hard skills*, entendidas como habilidades técnicas, se destacam num indivíduo.

Gestores	0%	0%	0%	33,3%	66,7%	100%
----------	----	----	----	-------	-------	------

10- As *soft skills*, entendidas como as habilidades comportamentais, são habilidades relativas aos cargos da área comercial da empresa.

PGZ	12,2%	17,1%	30,9%	26,8%	13%	100%
Gestores	16,7%	16,7%	50%	16,7%	0%	100%

11- As emoções positivas, como a proatividade, boa disposição e pensamento positivo, estimulam o sucesso profissional.

PGZ	1,6%	0%	9,8%	23,6%	65%	100%
Gestores	0%	0%	0%	33,3%	66,7%	100%

12- No processo de recrutamento, as habilidades técnicas e o currículo asseguram uma oportunidade de entrevista, mas são as *soft skills*, que realmente garantem o emprego.

PGZ	3,3%	13%	18,7%	42,3%	22,8%	100%
Gestores	0%	16,7%	33,3%	50%	0%	100%

13- As pessoas que demonstram boas características pessoais e interpessoais são aquelas que ocupam as funções mais relevantes.

PGZ	7,3%	9,8%	23,6%	42,3%	17,1%	100%
Gestores	0%	33,3%	0%	50%	16,7%	100%

14- As habilidades sociais, entendidas como o relacionamento dos indivíduos com os outros, precisam ter maior destaque nos currículos.

PGZ	4,9%	13,8%	31,7%	35%	14,6%	100%
Gestores	0%	33,3%	0%	66,7%	0%	100%

15- Formação focalizada em habilidades comportamentais (automotivação, criatividade, comunicação, proatividade, organização) produz melhorias no desempenho individual e organizacional.

PGZ	1,6%	2,4%	13%	35%	48%	100%
Gestores	0%	16,7%	0%	0%	83,3%	100%

16- É mais proveitoso/relevante investir no desenvolvimento de habilidades técnicas do que em habilidades comportamentais.

PGZ	9,8%	26%	39,8%	22%	2,4%	100%
Gestores	0%	33,3%	33,3%	33,3%	0%	100%

17- Um dos elementos essenciais para progredir na carreira é o equilíbrio entre as *soft skills* e as *hard skills*.

PGZ	0,8%	4,1%	10,6%	17,1%	67,5%	100%
Gestores	0%	0%	0%	16,7%	83,3%	100%



18- Quando contrato, por exemplo, os serviços de um electricista, valorizo simplesmente a qualidade do trabalho e não ligo tanto às habilidades comportamentais do profissional.	PGZ	17,1%	27,6%	22%	19,5%	13,8%	100%
	Gestores	33,3%	16,7%	16,7%	33,3%	0%	100%
19- Já adquiri um produto/serviço fruto da boa abordagem/empatia por parte do profissional.	PGZ	1,6%	1,6%	11,4%	24,4%	61%	100%
	Gestores	33,3%	16,7%	16,7%	33,3%	0%	100%
20- Para as chefias, o importante são os resultados, independentemente das competências comportamentais dos seus subordinados.	PGZ	10,6%	24,4%	17,1%	30,1%	17,9%	100%
	Gestores	0%	0%	0%	16,7	83,3%	100%

Fonte: dados da pesquisa (2024)

DT: Discordo totalmente, DP: Discordo parcialmente, NC/ND: Nem concordo/Nem discordo,

CP: Concordo parcialmente, CT: Concordo totalmente.

A análise conjunta das questões 6, 7 e 9 da Tabela 3 revela um alinhamento conceitual entre profissionais da Geração Z e gestores quanto à natureza e funcionalidade das *soft skills*. Ambos os grupos convergem na compreensão de que as habilidades interpessoais não são atributos estáticos, mas sim competências dinâmicas e passíveis de desenvolvimento contínuo, uma perspectiva que encontra respaldo na literatura sobre o tema (Travassos, 2019). Além disso, há um reconhecimento unânime da complementaridade essencial entre *soft skills* e *hard skills*, indicando que a proficiência técnica é potencializada pela capacidade comportamental, fator crucial para o sucesso e a progressão no mercado de trabalho (Lamri & Lubart, 2023). Essa sinergia entre diferentes tipos de habilidades configura um perfil profissional mais completo e adaptável às exigências contemporâneas.

Essa perspectiva sobre a evolução das competências interpessoais é reforçada na questão 8, na qual tanto os profissionais da Geração Z quanto os gestores demonstraram uma visão semelhante sobre a importância relativa das competências técnicas e comportamentais. A maioria de ambos os grupos discordou da afirmação de que as competências técnicas são mais importantes, sugerindo que reconhecem a relevância equilibrada dessas competências no contexto profissional. De acordo com Clarke (2018), a combinação ideal de *soft skills* e *hard skills* é reconhecida como um diferencial importante para a empregabilidade, já que cada um desses elementos contribui de maneira única para o sucesso profissional.

Em linha com essa valorização das *soft skills*, a questão 10 revelou que tanto os profissionais da Geração Z quanto os gestores possuem uma visão mais neutra sobre o papel dessas



habilidades, especialmente em cargos da área comercial. A maioria não demonstrou uma posição definida sobre o impacto das *soft skills* nessas funções, sugerindo que, embora ambos reconheçam sua importância, ainda há uma percepção de que essas habilidades são cruciais em diversas áreas, e não apenas no setor comercial. Mohammed e Ozdamli (2024) ressaltam que habilidades como comunicação, resolução de problemas e trabalho em equipe são essenciais para a empregabilidade em diversos campos, incluindo, mas não se limitando, ao setor comercial.

As questões 11, 12 e 13 da Tabela 3, ao serem analisadas em conjunto, evidenciam a percepção compartilhada sobre o impacto das *soft skills* no sucesso profissional e na trajetória de carreira. Tanto a Geração Z quanto os gestores reconhecem o papel catalisador das emoções positivas, como proatividade e pensamento otimista, no estímulo ao sucesso (Travassos, 2019). Mais ainda, há um consenso de que, embora as habilidades técnicas abram portas para oportunidades como entrevistas, são as *soft skills* que efetivamente determinam a contratação e a ascensão a funções de maior relevância (Silva; Nakano, 2011). Este panorama reforça a ideia de que a inteligência emocional e as competências interpessoais são diferenciais competitivos em todas as fases da vida profissional.

A questão 14, por sua vez, revelou que a maioria dos gestores acredita que as *soft skills* devem ser mais enfatizadas nos currículos, ressaltando sua importância para o sucesso profissional. Embora os profissionais da Geração Z também compartilhem dessa visão, o apoio é mais modesto, com uma parcela significativa se posicionando de forma neutra. Del Prette (2024) destaca que as habilidades interpessoais são fundamentais não apenas para aprimorar a dinâmica de equipe, mas também para o desenvolvimento pessoal e a adaptação ao mercado de trabalho.

Continuando com a relevância das *soft skills*, a questão 15 demonstrou que tanto os profissionais da Geração Z quanto os gestores reconhecem o impacto positivo do treinamento em habilidades comportamentais no desempenho profissional. A ampla concordância, especialmente entre os gestores, indica um entendimento comum de que competências como automotivação, criatividade e comunicação afetam diretamente o desempenho individual e coletivo. Silva (2008) reforça que essas competências são essenciais para o sucesso em ambientes organizacionais, pois contribuem diretamente para o desenvolvimento de um desempenho eficaz, tanto individual quanto coletivo.

Na questão 16, as respostas revelaram uma divisão de opinião entre os grupos. Enquanto uma parcela considerável dos profissionais da Geração Z se mostrou neutra quanto à prioridade do investimento em habilidades técnicas sobre as comportamentais, os gestores sugerem uma visão mais equilibrada entre as duas áreas, refletindo a necessidade de habilidades técnicas aliadas a competências interpessoais. Travassos (2019) destaca que tanto as habilidades técnicas quanto as comportamentais são essenciais para o sucesso no ambiente de trabalho, já que as *soft skills* são



fundamentais para a interação eficaz e para o trabalho em equipe, enquanto as *hard skills* são necessárias para a execução técnica das tarefas.

A questão 17, por sua vez, mostrou que tanto os profissionais da Geração Z quanto os gestores concordam que o equilíbrio entre *soft skills* e *hard skills* é fundamental para o progresso na carreira. Ambos os grupos reconhecem que, para alcançar o sucesso, é necessário desenvolver não apenas competências técnicas, mas também habilidades comportamentais como liderança, empatia e comunicação eficaz. Antunes (2020) enfatiza que o equilíbrio entre *soft skills* e *hard skills* é fundamental para o sucesso e o progresso na carreira, pois ambos os conjuntos de habilidades são complementares e essenciais para os profissionais que buscam se destacar e alcançar uma trajetória sólida e sustentável no mercado de trabalho.

Contudo, a questão 18 revelou percepções distintas sobre a relevância das *soft skills* em funções técnicas. Enquanto os profissionais da Geração Z tendem a valorizar as habilidades comportamentais em diversas áreas, os gestores se mostraram divididos. Esse posicionamento reflete a visão dos gestores, que, focados em resultados, podem priorizar as competências técnicas, especialmente em profissões mais específicas. Travassos (2019) destaca que, em profissões mais técnicas, as *hard skills* são frequentemente priorizadas, embora as *soft skills*, como comunicação e ética profissional, desempenhem um papel crucial na interação com clientes e no desempenho geral no trabalho.

Na questão 19, a diferença entre os profissionais da Geração Z e os gestores também foi visível na valorização das *soft skills*, como a empatia, ao escolher produtos e serviços. Enquanto a maioria dos profissionais da Geração Z destaca a importância das interações humanas, os gestores demonstram uma abordagem mais pragmática, equilibrando a experiência do cliente com a eficiência e a qualidade do serviço, com uma parcela discordando da prioridade da empatia em detrimento de aspectos técnicos. Bes (2021) destaca que a empatia é fundamental para o sucesso nos negócios, pois profissionais que compreendem as necessidades do cliente conquistam sua confiança, promovendo experiências positivas e influenciando decisões de compra.

Por fim, a questão 20 revelou que a maioria dos gestores prioriza os resultados no ambiente corporativo, dando menos foco às competências comportamentais de seus subordinados. Em contraste, os profissionais da Geração Z demonstram uma visão mais idealista, acreditando que as *soft skills* são igualmente importantes para o sucesso profissional a longo prazo. Essa diferença de percepções sobre a importância das *soft skills* no ambiente corporativo é notável. Robles (2012) aponta que, embora as *soft skills* sejam cruciais para o sucesso em muitos contextos profissionais, em funções técnicas, o foco dos gestores tende a ser mais voltado para as *hard skills*, essenciais para a execução de tarefas específicas.

De maneira geral, os resultados da Tabela 3 indicam um consenso significativo entre



gestores e profissionais da Geração Z sobre a importância das *soft skills* no ambiente corporativo, alinhando-se à visão discutida ao longo das questões analisadas. Ambos os grupos reconhecem que essas competências não apenas complementam as habilidades técnicas, mas também são fundamentais para o progresso na carreira, como demonstrado nas questões relacionadas ao equilíbrio entre *soft skills* e *hard skills*. Além disso, as emoções positivas e a inteligência emocional, mencionadas em questões anteriores, são amplamente vistas como fatores determinantes para o sucesso profissional, reforçando a relevância de atributos como proatividade, empatia e liderança. No entanto, as diferenças perceptíveis na valorização das *soft skills* entre os dois grupos, especialmente no contexto de recrutamento e foco em resultados organizacionais, apontam para uma tensão entre o ideal e a prática no ambiente de trabalho. Esse panorama evidencia a necessidade de uma abordagem equilibrada, que valorize tanto as competências comportamentais quanto as técnicas, promovendo um desenvolvimento profissional mais abrangente e sustentável.

A Tabela 4 apresenta a distribuição de frequência das ações comportamentais, emocionais e sociais, com base nas afirmativas relacionadas às *soft skills*.

Tabela 4: Perfil Comportamental e Emocional

Pergunta	Resposta	N	P	EP	F	S	Total
21- Tento sempre perceber o que está por detrás daquilo que os outros dizem, para isso, fazendo muitas perguntas.	PGZ	5,7%	15,4%	35,8%	31,7%	11,4%	100%
	Gestores	0%	0%	16,7%	83,3%	0%	100%
22- Eu só gosto que me deem opiniões quando são concordantes com as minhas.	PGZ	35%	41,5%	15,4%	4,9%	3,3%	100%
	Gestores	50%	50%	0%	0%	0%	100%
23- Não lido facilmente com as brincadeiras ou com as críticas dos outros.	PGZ	30,1%	32,5%	26,8%	8,9%	1,6%	100%
	Gestores	0%	66,7%	33,3%	0%	0%	100%
24- Se algo me desagrada, reajo com irritação e até com raiva.	PGZ	33,3%	46,3%	17,1%	2,4%	0,8%	100%
	Gestores	16,7%	83,3%	0%	0%	0%	100%
25- Sei que frequentemente não escuto as pessoas e, muitas vezes, não tenho paciência para ouvir os problemas delas.	PGZ	34,1%	38,2%	21,1%	4,9%	1,6%	100%
	Gestores	50%	50%	0%	0%	0%	100%
26- Fico tenso(a) quando falo em público, mesmo que seja para poucas pessoas.	PGZ	12,2%	21,1%	35,8%	15,4%	15,4%	100%
	Gestores	0%	83,3%	16,7%	0%	0%	100%



27- Sinto que sou facilmente entendido pela outra pessoa.	PGZ	4,9%	17,9%	35%	34,1%	8,1%	100%
	Gestores	0%	0%	0%	100%	0%	100%
28- Sou por natureza uma pessoa otimista.	PGZ	1,6%	11,4%	31,7%	35%	20,3%	100%
	Gestores	0%	0%	0%	83,3%	16,7%	100%
29- Prefiro que as minhas conquistas falem por elas mesmas, ao invés de eu ter que ficar falando delas.	PGZ	0%	8,9%	31,7%	21,1%	38,2%	100%
	Gestores	0%	0%	0%	50%	50%	100%
30- Encaro o fracasso como fonte para novas ideias e não como uma derrota.	PGZ	4,1%	8,1%	43,9%	22%	22%	100%
	Gestores	0%	0%	33,3%	50%	16,7%	100%

Fonte: dados da pesquisa (2024)

N: Nunca, P: Pouco, EP: Em Parte, F: Frequentemente, S: Sempre.

Dando continuidade à análise dos resultados, a questão 21 investigou a habilidade de interpretar intenções por trás das palavras, um aspecto no qual os gestores demonstraram maior consistência. Por outro lado, os profissionais da Geração Z apresentaram respostas mais variadas, o que sugere que, enquanto os gestores utilizam essa habilidade de maneira mais recorrente no ambiente profissional, os profissionais da Geração Z ainda estão em processo de desenvolvimento dessa competência. Silva e Nakano (2011) ressaltam que pessoas com alta abertura à experiência tendem a ser mais curiosas e reflexivas, buscando compreender os múltiplos significados por trás da comunicação.

Além disso, a questão 22 focou na aceitação de opiniões divergentes. Nesse caso, ambos os grupos apresentaram baixa adesão à ideia de aceitar apenas opiniões concordantes, mas de maneiras distintas. Os profissionais da Geração Z demonstraram uma maior abertura para o contraditório, enquanto os gestores se mostraram mais uniformes, o que pode sugerir um comportamento influenciado pelo controle emocional exigido por suas funções. Nesse contexto, Travassos (2019) enfatiza que a inteligência emocional é importante para o sucesso profissional, pois envolve a capacidade de controlar as próprias emoções diante de críticas e opiniões divergentes.

No que diz respeito à capacidade de lidar com críticas e brincadeiras, observada na questão 23, os profissionais da Geração Z apresentaram maior dificuldade. Em contrapartida, os gestores mostraram maior resiliência emocional. Esse contraste pode ser atribuído à experiência acumulada pelos gestores ao lidarem com situações desafiadoras no ambiente profissional, o que os torna mais aptos a manejar esse tipo de interação. Robles (2012) destaca que a inteligência emocional é importante para lidar com críticas no ambiente de trabalho e que a experiência ao longo da carreira



favorece o desenvolvimento de *soft skills* como autoconsciência e gestão de *feedback*.

Em seguida, a questão 24 abordou o controle emocional diante de situações desagradáveis. Os resultados dos dois grupos seguiram padrões semelhantes, mas com os gestores mostrando maior consistência e um controle emocional mais consolidado e eficaz em situações estressantes. Segundo Silva et al. (2023), o controle emocional é uma *soft skill* significativa em contextos de estresse. Com a experiência, os profissionais tornam-se mais capacitados a gerenciar suas emoções de forma eficaz em situações desafiadoras.

Ainda sobre as habilidades interpessoais, a questão 25 investigou a paciência para ouvir os outros. Nesse caso, as respostas dos profissionais da Geração Z foram mais dispersas, sugerindo que ainda estão desenvolvendo essa habilidade. Em contraste, os gestores mostraram maior uniformidade, o que indica uma prática mais consolidada de escuta empática em suas interações profissionais. Travassos (2019) argumenta que a escuta ativa e a empatia são competências essenciais no ambiente profissional e que seu desenvolvimento melhora a qualidade das interações interpessoais, tornando os profissionais mais aptos a gerenciar relações de forma eficaz.

Em relação ao nervosismo ao falar em público, abordado na questão 26, os profissionais da Geração Z mostraram maior insegurança. Já os gestores demonstraram mais confiança. Essa diferença evidencia como a experiência no ambiente profissional contribui para o desenvolvimento da confiança e das habilidades de comunicação. Scholz (2021) ressalta que a experiência profissional é fundamental para o desenvolvimento de *soft skills* como confiança e comunicação eficaz, especialmente em contextos como apresentações e falas em público.

A questão 27, que avaliou a sensação de ser facilmente compreendido pelos outros, trouxe respostas bastante distintas. Enquanto todos os gestores indicaram uma forte percepção de clareza em suas interações, os profissionais da Geração Z apresentaram uma distribuição mais equilibrada. Isso sugere que os profissionais da Geração Z ainda estão aprimorando suas habilidades de comunicação assertiva, ao passo que os gestores já demonstram maior habilidade nesse aspecto. Andrade (2016) destaca que profissionais com boas *soft skills* possuem uma comunicação clara e eficaz, o que reduz mal-entendidos e facilita o entendimento mútuo.

Em relação ao otimismo natural dos participantes, tratado na questão 28, as respostas dos profissionais da Geração Z foram mais diversificadas, refletindo uma visão positiva moderada. Por outro lado, os gestores mostraram maior uniformidade e consistência nesse traço comportamental. Silva et al. (2023) afirmam que o otimismo é uma *soft skill* essencial no trabalho, promovendo resiliência emocional e a capacidade de lidar com desafios de maneira positiva, o que facilita tanto a colaboração quanto a resolução de problemas.

A questão 29 revelou uma forte preferência por deixar as conquistas falarem por si mesmas, tanto entre os profissionais da Geração Z quanto entre os gestores. Esse resultado revela um valor



comum de discrição e humildade presente em ambos os grupos, com maior ênfase na demonstração por meio das ações do que por meio de palavras. Scholz (2021) afirma que as habilidades interpessoais são melhor compreendidas ao se observarem os comportamentos e a identidade do indivíduo, já que essas *soft skills* estão diretamente ligadas às suas atitudes e ações, o que reflete a importância de comportamentos discretos e eficazes na expressão das *soft skills*.

Por fim, a questão 30 explorou como os participantes lidam com o fracasso. Os profissionais da Geração Z apresentaram respostas mais dispersas, enquanto os gestores foram mais uniformes, indicando uma abordagem mais prática e resiliente em relação às adversidades. Esses resultados sugerem que os gestores possuem uma maior capacidade de lidar com fracassos de maneira construtiva, fruto de sua experiência profissional. Pierce (2019) ressalta que a resiliência é fundamental para o desenvolvimento profissional, uma vez que a capacidade de lidar com fracassos de forma construtiva contribui para o crescimento pessoal e aumenta a adaptabilidade e a inovação nas organizações.

As análises mostram um alinhamento significativo entre os profissionais da Geração Z e os gestores sobre a importância das competências interpessoais e comportamentais, com variações que podem ser atribuídas à experiência dos gestores. Esse cenário destaca a influência da experiência no fortalecimento dessas habilidades e a necessidade de promover seu desenvolvimento desde a formação acadêmica, facilitando a transição para o mercado de trabalho.

Os resultados da Tabela 4 destacam diferenças significativas no comportamento e nas emoções entre gestores e profissionais da Geração Z. Enquanto os gestores apresentam maior resiliência emocional, maior habilidade para lidar com críticas e maior confiança em situações que exigem falar em público, os profissionais da Geração Z se mostram mais abertos às opiniões alheias, mas ainda enfrentam desafios relacionados à aceitação de críticas e à superação de dificuldades comunicacionais. Apesar dessas diferenças, ambos os grupos reconhecem o valor do otimismo e do aprendizado com o fracasso, sendo que os gestores, em função de sua maior experiência, demonstram maior segurança na aplicação prática dessas competências no ambiente profissional. Esses dados reforçam a importância do equilíbrio entre resiliência emocional e flexibilidade como elementos essenciais para o desenvolvimento pessoal e profissional em diferentes gerações.

6 Considerações finais

Este estudo teve como objetivo verificar a relevância das *soft skills* no desenvolvimento profissional da Geração Z. Para isso, foram analisadas as percepções de seis gestores de empresas de médio e grande porte e de 123 profissionais pertencentes à Geração Z, identificando as



competências comportamentais mais valorizadas e os desafios enfrentados por este grupo no mercado de trabalho.

Os resultados apontaram que as *soft skills*, como comunicação, inteligência emocional, adaptabilidade e liderança, complementam as *hard skills* e têm impacto direto na integração, na retenção e no progresso dos profissionais. Enquanto os gestores destacaram a relevância dessas habilidades em processos seletivos e na retenção de talentos, os jovens profissionais reconheceram sua importância, mas indicaram dificuldades em desenvolver competências como a aceitação de críticas e o controle emocional.

Além de contribuir para a compreensão da importância das *soft skills*, o trabalho oferece à Geração Z um panorama claro das habilidades mais demandadas no mercado de trabalho. Ao abordar os desafios enfrentados por esse grupo, o estudo fornece subsídios para que jovens profissionais direcionem seus esforços ao aprimoramento comportamental e técnico, promovendo uma melhor transição para o mercado e maior competitividade em suas carreiras.

Entre as limitações do estudo, destaca-se a amostra restrita aos estudantes de um único campus do IFSC e a um número limitado de seis gestores de empresas. Essa delimitação geográfica e quantitativa, embora necessária para a profundidade da análise no contexto específico, pode impactar a validade externa dos resultados, restringindo sua generalização para outras regiões, setores ou para um universo mais amplo de profissionais e gestores. A coleta de dados com gestores por meio eletrônico, com um prazo de resposta de três dias, pode ter influenciado a taxa de retorno e a profundidade das respostas, sugerindo uma possível autosseleção dos participantes. Para mitigar essas limitações em futuras pesquisas, recomenda-se a expansão da amostra de participantes, incluindo gestores de diferentes portes e setores, e a adoção de métodos qualitativos complementares, como entrevistas em profundidade ou grupos focais, para enriquecer a compreensão das percepções e experiências. Contudo, a pesquisa reforça a importância do equilíbrio entre habilidades técnicas e comportamentais, evidenciando o papel das *soft skills* na formação de profissionais mais preparados e alinhados às demandas de um mercado de trabalho em constante transformação.

Por fim, as *soft skills* desempenham um papel importante não apenas no crescimento individual, mas também no fortalecimento das dinâmicas organizacionais. Seu desenvolvimento contribui para a formação de profissionais capacitados para lidar com as demandas de um ambiente de trabalho em constante mudança, promovendo integração, colaboração e inovação no contexto corporativo.



Referências

- ANDRADE, L. S. C.; **A Influência das Soft Skills na Atuação do Gestor: A Percepção dos Profissionais de Gestão de Pessoas**. Dissertação de Mestrado Executivo em Gestão de Empresarial (Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas). Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17711>. Acesso em: 11 mar. 2024.
- ANTUNES, L. **Soft skills: competências essenciais para os novos tempos**. Literare Books, 2020.
- BES, P. R. **Introdução às capacidades (skills)**. BES, Pablo Rodrigo et al. Soft Skills. Porto Alegre: Sagah, p. 11-25, 2021.
- CIRIACO, Douglas. **O que é a Geração Z?** 2009. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/info/2391-o-que-e-a-geracao-z-.htm>. Acesso em: 12 abr. 2024.
- CLARKE, M. Rethinking graduate employability: The role of capital, individual attributes, and context. **Studies in Higher Education**, v. 43, n. 11, p. 1923-1937, 2018. DOI: 10.1080/03075079.2017.1294152.
- DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. AP. **Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo**. Editora Vozes, 2024.
- EMMANUEL, S. P. C. **GERAÇÃO Z: Quem são e como se comportam os jovens nascidos na era digital**. 1. ed. Rio de Janeiro: [s.n.], 2020.
- FORBES. **Profissionais da geração Z e baby boomers são os mais engajados no trabalho**. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2023/12/profissionais-da-geracao-z-e-baby-boomers-sao-os-mais-engajados-no-trabalho/>. Acesso em: 12 mar. 2024.
- FORQUIN, J. C. **Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações**. Congresso Internacional Co-Educação de Gerações. São Paulo, SESC, outubro de 2003.
- GOLEMAN, D. et al. **Harvard business review everyday emotional intelligence: Big ideas and practical advice on how to be human at work**. Harvard Business Press, 2017.
- HOWE, N., & Strauss, W. (2000). **Millennials Rising: The Next Great Generation**. R. J. Matson (Ed.), Cartoons. New York: Vintage Books.
- KOTLER, Philip. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextane, 2021. p. 1-216.
- LAMRI, J; LUBART, T. Reconciling hard skills and soft skills in a common framework: the generic skills component approach. **Journal of Intelligence**, v. 11, n. 6, p. 107, 2023.
- MAJID, S. et al. **A Importância das Soft Skills para a Empregabilidade e o Desenvolvimento de Carreira: Perspectivas de Estudantes e Empregadores**. Revista IUP de Soft Skills, v. 4, 2019.
- MALHEIRO, B. M. L. **As motivações da geração Z no mercado de trabalho: a relação entre employer branding e retenção da geração Z**. 2023. Tese de Doutorado.
- MAURER, A. L. **As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: contribuições para a gestão estratégica de operações**. 2013
- MENDES, T. Geração Y: forjada pelas novas tecnologias. **RBA – Revista Brasileira de Administração**. São Paulo: CFA, n. 91, p. 52-54, nov./dez. 2012.
- MOHAMMED, F. S.; OZDAMLI, Fezile. A Systematic Literature Review of Soft Skills in Information Technology Education. **Behavioral Sciences**, v. 14, n. 10, p. 894, 2024.
- MONTANA, P. J. et al. Motivating and managing generation X and Y on the job while preparing for Z: A market oriented approach. **Journal of Business & Economics Research (JBER)**, v. 6, n. 8, 2008.
- PAULI, J; GUADAGNIN, A.; RUFFATTO, J. Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, 2020.
- PIERCE, D. **What Employers Want: Employers are Looking to Community Colleges for Help in Teaching Soft Skills**. Community College Journal, v. 89, n. 3, p. 20-25, 2019.
- ROBLES, M. M. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. **Business communication quarterly**, v. 75, n. 4, p. 453-465, 2012.



RODRIGUEZ, M., BOYER, S., FLEMING, D., e COHEN, S. (2019). **Managing the Next Generation of Sales, Gen Z/Millennial Cusp: An Exploration of Grit, Entrepreneurship, and Loyalty.** *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(1), 43.

SANTOS, N. C. et al. **A Relevância da Liderança no Brasil: Um Estudo Bibliométrico sobre a Produção Acadêmica no Período de 2007 a 2012.** In: ENCONTRO DA32 ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **A Relevância da Liderança no Brasil: Um Estudo Bibliométrico sobre a Produção Acadêmica no Período de 2007 a 2012.** Rio de Janeiro: Enpad, 2013. p. 1 - 16.

SCHOLZ, R. H. Tendências em soft skills no mundo do trabalho. In: BES, Pablo Rodrigo et al. **Soft Skills.** Porto Alegre: Sagah, 2021. Cap. 12. p. 173-186. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556901244/>. Acesso em: 26 abr. 2024.

SEBRAE. **Você sabe o que são soft skills?**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/voce-sabe-o-que-sao-soft-skills,dd08aa5148f55810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 11 mar. 2024.

SILVA, Allandha et al. **SOFT SKILLS: como o RH pode desenvolver às Soft Skills para geração millennium.** 2022.

SILVA; B. I; NAKANO; C. T. **Modelo dos Cinco Grandes Fatores da Personalidade: Análise de Pesquisas. Avaliação Psicológica**, 2011, 10(1), pp. 51-52. Disponível em: Interface Tecnológica - v. 17 n. 1 (2020) http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712011000100006. Acesso em: 12 abr. 2024.

SILVA, B. X. F.; CAROLINA NETO; Victória; GRITTI, Neusa HarukaSezaki. **Soft Skills: rumo ao sucesso no mundo profissional.** *Revista Interface Tecnológica*, v. 17, n. 1, p 829-842, 2020. DOI: <https://doi.org/10.31510/infa.v17i1.797>. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/797>. Acesso em: 16 ago. 2024

SILVA, C. G. Planos de formação orientados pela gestão de competências. 2008. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

SILVA, F. A. **Geração Z no mercado de trabalho.** 2023.

SILVA, L. et al. **Soft skills e sua demanda no mercado de trabalho.** **CADERNOS UniFOA**, olta Redonda, v. 18, n. 51, p. 1-6, fev./2023. Disponível em: <https://revistas.unifoa.edu.br/cadernos/article/view/4321/3052>. Acesso em: 29 abr. 2024.

SILVA, M. J. O. **A influência da estratégia de Employer Branding para a atração de talento da Geração Z.** 2023. Tese de Doutorado.

SINEK, S. **The Infinite Game: How to Lead in the 21st Century.** YouTube, 13 de mai. de 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=3vX2iVIJMFQ>. Acesso em: Acesso em: 26 mar. 2024

TRAVASSOS, V. D. C. **A importância das soft skills nas competências profissionais.** 2019. Tese de Doutorado.

TURNER, A. **Generation Z: Technology and social interest.** *The journal of individual Psychology*, v. 71, n. 2, p. 103-113, 2015.

VELOSO, E. F. R.; SILVA, Rodrigo Cunha de; DUTRA, Joel Souza. **Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações.** **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 13, não. 2 P. 197-207, 2012.

VIANA, P. P. A. R. **A importância do trabalho multidisciplinar e dos Soft Skills nos dias de hoje.** *Arquivos de Ciências da Saúde, [S.l.]*, v. 22, n. 2, p. 7-8, ago. 2015. ISSN 2318- 3691. Disponível em: https://repositorio-racs.famerp.br/racs_ol/vol-22-2/index.html. Acesso em: 26 mar. 2024.