

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE SAPOPEMBA

**Contrariedades das Habilidades Socioemocionais Encontrada em Jovens da
Geração Z: Análise do Mercado Contemporâneo**

SÃO PAULO

2024

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE SAPOPEMBA

Guilherme Pereira Gonçalves

João Victor Barbosa da Silva

José Guilherme Lima da Silva

Milene Lima de Moraes

Contrariedades das Habilidades Socioemocionais Encontrada em Jovens da Geração Z: Análise do Mercado Contemporâneo

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado a ETEC de Sapopemba,
como parte dos requisitos para obtenção
do título de Técnico em Administração.

Orientador: Prof. Luiz Pinheiro Junior

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
HABILIDADES SOCIOEMOCIONAIS E GERAÇÃO Z	7
Definição e Importância das Habilidades Socioemocionais	7
Principais Habilidades Socioemocionais	8
Formação Dessas Habilidades nos Jovens	9
A Geração Zoomers	10
Relação Entre a Geração Z e o Mercado de Trabalho	11
AS DIFICULDADES ENCONTRADAS PARA OBTEÇÃO DAS HABILIDADES SOCIOEMOCIONAIS E COMO O MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO SE COMPORTA	12
Causas que Geram a Falta de Habilidades Socioemocionais nos Jovens da Geração Z.....	12
Conflitos Geracionais e Como Isso Afeta o Desempenho das Empresas	14
Análise de Gráficos	16
Porque Jovens de Geração Z Possuem Dificuldades em Obter Essas Competências.....	19
O Preparo das Organizações para Lidar com Jovens em Suas Atividades	19
Características Comportamentais da Geração Z.....	20
Estratégias de Retenção e Melhoria do Ambiente Organizacional	20
Benefícios da Utilização das Habilidades Socioemocionais.....	21
Malefícios da Não Utilização das Habilidades Socioemocionais	21
ESTRATÉGIAS PARA CAPACITAÇÃO DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO	22
Como os Jovens da Geração Z Podem Superar Adversidades Enraizadas em sua Formação	22
A Capacitação e Compreensão da Tecnologia	23

A Compreensão das Características de Cada Geração.....	23
As Redes Sociais e Seus Impactos nas Dificuldades Psicológicas e Sociais...	24
Medidas Possíveis para Superar as Adversidades	24
Como as Empresas Devem Planejar seu Ambiente para Diminuir os Conflitos Geracionais.....	25
O Que as Empresas Precisam Entender para Melhorar o Desenvolvimento Socioemocional nos Jovens	25
O Impacto da Geração Z no Mercado Brasileiro e sua Colaboração para Futuras Gerações	26
Cultura de Diversidade e Inclusão Genuína.....	26
Desenvolvimento Profissional e Aprendizado Contínuo	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29

INTRODUÇÃO

As relações de trabalho na globalização expressam-se pela flexibilização, terceirização e crescimento da informalidade. O processo de globalização e internacionalização da economia esteve acompanhado de uma série de transformações nas estruturas elementares do sistema capitalista, que conheceu a sua integração mundial. No Brasil, os desafios enfrentados são mais complexos e maiores a ser superados, principalmente na escassez de mão de obra qualificada entre as gerações que esses jovens se encontram, “Encontro de Gerações”, onde convivem a geração da Explosão de Bebês ou *Baby Boomers* (1946-1964), a pragmática e independente geração X (1965-1980), a flexível geração Y (1981-1996) e a inovadora Geração Z ou *Zoomers* (1997-2012). Esta última, também conhecida como "Centenários ou *Centennials*", tem encontrado dificuldades, especialmente relacionadas ao desenvolvimento de habilidades socioemocionais ou *soft skills*, essenciais para o sucesso profissional.

Muitas organizações contratam jovens da Geração Z por suas competências técnicas, mas acabam demitindo-os por falhas nas habilidades emocionais e sociais, o que torna a estabilidade e a integração desses profissionais no mercado mais difíceis. Além disso, há um claro choque de perspectivas e comportamentos entre as diferentes gerações, o que contribui para conflitos no ambiente de trabalho. Diante disso, o estudo busca entender as raízes desses problemas e propor soluções para melhorar o futuro desses jovens profissionais.

O objetivo central do estudo é investigar como as habilidades socioemocionais da Geração Z impactam sua atuação no mercado de trabalho brasileiro, analisando se as dificuldades são originadas nos próprios jovens ou nas exigências do mercado. O estudo também pretende identificar estratégias para alinhar essas competências às demandas corporativas atuais, promovendo uma melhor integração entre os jovens e o ambiente profissional.

A pesquisa mostra que o conflito de gerações nada mais é do que um desentendimento causado pelas diferenças geracionais entre colaboradores da mesma empresa. Isso acontece porque se juntam, no mesmo ambiente, formas antigas e novas de trabalho. A proposta pretendida foi de analisar os conflitos geracionais entre as gerações X, Y e Z, além de avaliar o impacto das habilidades

socioemocionais nesse contexto. Será investigado se a percepção de inadequação dessas competências decorre de falhas no desenvolvimento dos jovens ou da falta de preparo das empresas para lidar com esses novos profissionais. Também será discutido o papel dos líderes no desenvolvimento de métodos eficazes para integrar essas habilidades no ambiente corporativo.

Outro ponto importante do estudo é investigar como o contexto educacional e familiar influencia o desenvolvimento dessas competências nos jovens da Geração Z, identificando lacunas que possam comprometer sua preparação para o mercado de trabalho. Além disso, será explorada a percepção dos próprios jovens sobre a aplicação dessas habilidades no ambiente profissional, destacando os desafios que enfrentam em um mercado cada vez mais competitivo.

Esse estudo busca fornecer uma compreensão abrangente sobre a relação entre as habilidades socioemocionais da Geração Z e as exigências do mercado, visando a uma integração mais eficaz entre ambos. O foco central será determinar se as dificuldades enfrentadas por esses jovens no mercado de trabalho são consequência de suas características ou das próprias demandas corporativas.

O artigo também aborda as dificuldades das empresas em lidar com a Geração Z, destacando as diferenças entre as gerações e discutindo se os estigmas associados a esses jovens são justificados. Com base nos estudos de Juliana Mello, Luciana Ferreira e Eduardo Martins, a pesquisa busca entender como as habilidades socioemocionais influenciam a integração da Geração Z no mercado brasileiro, propondo estratégias para melhorar esse processo.

O trabalho se baseia na análise de artigos acadêmicos, livros e outros documentos relevantes, utilizando métodos de pesquisa documental e bibliográfica. O estudo busca chegar a uma resposta de como que apesar dos conflitos encontrados entre as gerações, os ambientes ainda são falhos e não garantem que sejam amistosos e seguro, como poderia resolver esta questão? Como também se os espaços oferecidos no mercado de trabalho, podem atender às necessidades da juventude a ter um ambiente mais seguro e sem conflitos?

HABILIDADES SOCIOEMOCIONAIS E GERAÇÃO Z

Definição e Importância das Habilidades Socioemocionais

As habilidades socioemocionais são aspectos importantes e essenciais para qualquer ser humano. Segundo Daniel Goleman, "as habilidades emocionais são a chave para o sucesso em todos os aspectos da vida, incluindo o trabalho". Essas características tratam de um conjunto de conhecimentos sociais e psicológicos adquiridos por um indivíduo, sendo essenciais para a convivência altruísta entre as pessoas e para o ambiente corporativo e acadêmico.

Ademais, as competências socioemocionais são fundamentais em qualquer área de convivência social, especialmente no ambiente de trabalho. Um artigo sobre a importância das competências socioemocionais destaca que "promovem um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo". Além disso, essas habilidades definem a longevidade do colaborador em uma empresa, já que "empresas que investem em desenvolvimento emocional e social têm melhor desempenho e maior retenção de funcionários. O jovem deve considerar as áreas de conhecimento pelas quais tem afinidade e interesse, levantar informações sobre o mercado de trabalho para a profissão escolhida representa a transição de uma área de conforto – o ambiente familiar – para o mercado de trabalho, pode gerar insegurança. Afinal, trata-se de uma nova fase que está por vir. Contudo, essa experiência pode ter êxito, caso haja dedicação, força de vontade e, principalmente, continuidade no que diz respeito ao aprendizado educacional, o que fará do jovem um profissional mais qualificado, que busca deter conhecimento, e que sabe nivelar seu equilíbrio emocional para um melhor amadurecimento.

Porém, apesar de serem imprescindíveis, essas competências não são tão simples de serem adquiridas. O livro "*Emotional Intelligence 2.0*" exemplifica a carência desses estímulos no ambiente de trabalho, principalmente em jovens, que muitas vezes "carecem de habilidades socioemocionais, resultando em desafios no mercado de trabalho". Essa situação gera conflitos geracionais ocasionados pela precarização desses requisitos corporativos. A aquisição dessas competências deve começar já no ensino fundamental, como menciona Howard Gardner, ao afirmar que "as habilidades interpessoais e intrapessoais são fundamentais para o desenvolvimento humano".

Por fim, é de extrema relevância para as empresas optarem por jovens profissionais que apresentem essas habilidades para a efetividade de suas operações e aperfeiçoamento do ambiente organizacional. Diversos artigos abordam a preferência das empresas por colaboradores com essas competências, ressaltando que "as empresas que cultivam um ambiente emocionalmente inteligente têm colaboradores mais engajados e produtivos". Paul Ekman observa que "o controle das emoções é vital para o sucesso em qualquer interação social", especialmente no ambiente corporativo.

Principais Habilidades Socioemocionais

As habilidades socioemocionais são cruciais no cenário corporativo atual. Segundo o blog acadêmico Pontotel, "o mercado de trabalho insere competências socioemocionais como diferencial no recrutamento e seleção". Portanto, cabe à Geração Z — adepta da tecnologia — desenvolver essas habilidades para garantir sua empregabilidade e evitar transtornos futuros. Dentre as competências destacadas, comunicação, empatia, foco, responsabilidade, inteligência emocional, criatividade e trabalho em equipe são essenciais para qualquer colaborador.

A comunicação é a capacidade de transmitir informações de forma eficaz, vital para o sucesso no trabalho. O site Espaço Certo ressalta que "boa comunicação é fundamental para a eficiência na execução dos serviços", evitando mal-entendidos e retrabalho. Essa competência é especialmente relevante para a Geração Z, que tende a ser mais introvertida.

A empatia, ou a habilidade de se colocar no lugar do outro, é igualmente indispensável nas relações profissionais. O *GupyBlog* afirma que "a empatia ajuda a criar um ambiente acolhedor", melhorando o clima organizacional e permitindo que os colaboradores compartilhem problemas. A empatia se divide em três tipos: cognitiva, emocional e compassiva, sendo essencial para a interação no ambiente de trabalho. O foco e a responsabilidade também desempenham papéis cruciais no ambiente organizacional. O foco é a habilidade de manter a atenção em objetivos claros, enquanto a responsabilidade implica em responder por suas ações. Ambas são fundamentais para a realização das atividades diárias e para cargos de maior responsabilidade.

A inteligência emocional, conforme o *GupyBlog*, "é a capacidade de identificar e lidar com os próprios sentimentos", sendo vital para a produtividade e o bem-estar no trabalho. Essa habilidade é especialmente importante em líderes, pois ajuda na tomada de decisões e na resolução de conflitos.

Por fim, criatividade e trabalho em equipe são essenciais para o desenvolvimento de estratégias e a otimização de processos. Segundo o blog *Workplace from Meta*, "a criatividade no trabalho tende a envolver trabalho em equipe", promovendo um sentimento de pertencimento e fortalecendo os relacionamentos profissionais.

Em resumo, as habilidades socioemocionais são fundamentais para o desenvolvimento profissional e para o sucesso das empresas. Jovens recém-formados da Geração Z frequentemente enfrentam dificuldades em adquirir essas competências, o que pode resultar em desligamentos ou dificuldades para conseguir emprego. Portanto, é essencial que as empresas promovam o desenvolvimento dessas habilidades, integrando-as nas atividades diárias para maximizar recursos e evitar erros.

Formação Dessas Habilidades nos Jovens

Essas habilidades, conhecidas como *soft skills*, são cada vez mais relevantes nas relações corporativas. De acordo com uma pesquisa da Adobe, 48% dos jovens da Geração Z desejam mais treinamento em habilidades básicas no trabalho, em contraste com 33% que buscam aprimorar habilidades sociais. A pandemia exacerbou a necessidade de desenvolvimento dessas competências, evidenciando deficiências no sistema educacional.

Ryan Roslansky, CEO do LinkedIn, e *Condoleezza Rice* destacam que a contratação baseada em competências é uma abordagem mais equitativa para identificar talentos. Assim, é crucial que as empresas apoiem o desenvolvimento dessas habilidades, implementando programas que abordem comunicação, apresentação e liderança.

Além disso, as empresas devem incentivar a inovação, permitindo que os jovens da Geração Z proponham novas ideias. Essa abordagem não apenas estimula a criatividade, mas também cria um senso de pertencimento, reduzindo a tendência a mudanças constantes de emprego.

A Geração Z enfrenta desafios nas relações interpessoais; segundo a *YouGov*, 25% dos jovens não têm amigos próximos. Desenvolver habilidades como ouvir ativamente e cultivar a empatia é fundamental para que esses jovens estabeleçam conexões significativas no ambiente de trabalho, contribuindo para um ambiente saudável e seguro.

Assim, o desenvolvimento das habilidades socioemocionais é essencial para que a Geração Z se destaque no ambiente corporativo. A pandemia acentuou a necessidade de treinamento em competências sociais, destacando a importância de as empresas adotarem estratégias que promovam o crescimento dessas habilidades, preparando seus colaboradores para os desafios do mercado e construindo um ambiente mais inclusivo e produtivo.

A Geração Zoomers

Denominada de Geração *Zoomers* ou *Centennials*, que tem sua marcação temporal entre 1997 e 2012 (OLIVIERI, 2024), inevitavelmente tem um envolvimento muito maior com as tecnologias que as demais gerações, segundo o blog: segmento pesquisas, o convívio com a tecnologia desce cedo, gerou uma facilidade para compreender o mundo em sua volta e o funcionamento das ferramentas tecnológicas melhor do que qualquer outra geração.

Os integrantes dessa geração já nasceram conectados ao mundo tecnológico, portanto nunca conheceram um mundo “analógico”, onde não havia computadores, televisões e celulares. Sua maneira de pensar foi influenciada desde seu nascimento, pelo mundo complexo e veloz que a tecnologia gerou (CERETTA; FROEMMING, 2011; SOUZA, 2011). Desse modo, Siqueira (2019, p. 6) destaca segundo Santos e Lisboa (2013), como os integrantes da Geração Z tem uma naturalidade em lidar com novas tecnologias, assim, como consequência, desenvolvem capacidades e características específicas correspondentes a estes estímulos, como a execução de multitarefas e a velocidade na captação de conteúdo.

Relação Entre a Geração Z e o Mercado de Trabalho

A Geração Z representa mais de 10% da população brasileira, segundo o FCDL totalizando aproximadamente 20,3 milhões de indivíduos. Segundo Daniel Goleman no livro Inteligência Emocional

Essas competências são fundamentais para o sucesso em diversas áreas, incluindo o ambiente corporativo. Habilidades como comunicação, empatia e responsabilidade são cada vez mais valorizadas, mas uma pesquisa do Instituto Orbis, encomendada pela APECC, revela que muitos jovens carecem dessas competências.

O levantamento mostrado no site CNN indica que 51,6% das empresas enfrentam dificuldades em lidar com a Geração Z, e 68,1% dos gestores não conseguem estabelecer conexão com esses jovens. Essa desconexão pode ser atribuída à carência de *soft skills*, essenciais para uma interação eficaz e para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho colaborativo. Em 2023, a taxa de desemprego entre jovens de 18 a 24 anos no Brasil era de cerca de 23%, com São Paulo apresentando taxas semelhantes ou superiores. A falta de preparo em habilidades socioemocionais agrava a inserção e permanência desses jovens no mercado.

Além disso, 96,9% dos trabalhadores consideram a saúde mental importante, mas apenas 47,2% das empresas investem em cuidados nesse aspecto, contribuindo para a alta rotatividade. Para ter sucesso, é essencial que desenvolvam habilidades como resiliência, comunicação e trabalho em equipe.

A Geração Z considera as habilidades digitais essenciais, com 87% afirmando isso em um estudo do LinkedIn. A flexibilidade no trabalho é outra prioridade, com 72% valorizando horários flexíveis e a possibilidade de trabalho remoto, segundo a PWC. No entanto, sem um desenvolvimento adequado das habilidades socioemocionais, esses jovens podem ter dificuldades em se adaptar e colaborar eficazmente em equipes.

Um levantamento da Deloitte revelou que 70% dos jovens consideram oportunidades de aprendizado e desenvolvimento profissional críticas na escolha de um emprego. Nesse contexto, as empresas devem criar programas que promovam o desenvolvimento dessas competências.

Portanto, é notório a enorme quantidade de indivíduos nessa geração com enorme carência de *softs skills* no mercado de trabalho, sendo estas cruciais para a

prolongação do ciclo de vida do colaborador na empresa. Com base nos dados e pesquisas analisados anteriormente, jovens de Geração Z possuem dificuldades de se habituar na empresa e lidar com conflitos geracionais distintos. Além disso, muitos consideram a saúde mental (aspecto que deriva a formação dessas competências) como imprescindível no ambiente organizacional, sendo necessária ser trabalhada e estruturada dentro das organizações. No mercado contemporâneo brasileiro, diversas empresas contratam jovens de Geração Z e rapidamente demitem esses jovens, muito se deve pela dificuldade de compreendê-los, bem como, pela insuficiência intelectual desses funcionários em exercer suas funções utilizando-se das competências socioemocionais. Por isso, é fundamental o estudo e pesquisa por parte das empresas acerca dessa problemática, tal como, fornecer o ambiente organizacional de forma acolhedora e acadêmica.

AS DIFICULDADES ENCONTRADAS PARA OBTEÇÃO DAS HABILIDADES SOCIOEMOCIONAIS E COMO O MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO SE COMPORTA

Causas que Geram a Falta de Habilidades Socioemocionais nos Jovens da Geração Z

Engajados, flexíveis e nativos digitais: essas são algumas das características da Geração Z. No entanto, o desenvolvimento de habilidades socioemocionais entre esses jovens ainda apresenta desafios significativos. De acordo com a ConsumotecaLab, o cenário é preocupante.

Uma das causas mais destacadas é a infelicidade. Uma pesquisa da Gallup, divulgada em abril de 2024 em parceria com a Fundação Walton, revelou que, para cada quatro entrevistados da Geração Z, três afirmam estar, pelo menos, "um pouco felizes". Contudo, esse índice tende a diminuir conforme os jovens atingem a idade adulta. Estudos anteriores apontam que a Geração Z é a mais propensa a relatar sentimentos de solidão e depressão. A psicóloga Sonia Ramos, coordenadora acadêmica do grupo educacional *Human SA*, destaca que a felicidade dessa geração está relacionada ao propósito e à relevância das atividades que realizam. Segundo ela, "para eles, não é relevante ter bons salários ou promoções, como nas gerações anteriores, mas sim

sentir prazer em suas atividades, perceber o significado de seu trabalho e o impacto que ele gera”.

Outro fator importante é o histórico familiar. Muitos desses jovens cresceram em lares onde os pais eram viciados em trabalho (*workaholics*), vivendo sob intensa pressão e sem aproveitar momentos de lazer. Essas crianças tiveram a infância marcada por agendas lotadas e a falta de convivência familiar saudável.

A pressão social e as altas expectativas também têm grande impacto sobre essa geração. Um estudo da Deloitte, de 2021, indicou que 77% dos jovens da Geração Z sentem uma forte pressão para ter sucesso e se destacar, o que eleva os níveis de estresse. Eles enfrentam exigências rigorosas no desempenho acadêmico e no sucesso profissional, em um ambiente cada vez mais competitivo e globalizado. Essa pressão constante pode resultar na Síndrome do Esgotamento Profissional ou Síndrome do *burnout* (É um distúrbio emocional com sintomas de exaustão extrema, estresse e esgotamento físico resultante de situações de trabalho desgastante, que demandam muita competitividade ou responsabilidade), comprometendo o bem-estar emocional.

A exposição contínua à tecnologia também afeta a capacidade de desenvolver habilidades socioemocionais. A estimulação digital constante dificulta a concentração e o engajamento em atividades sem o uso de tecnologia que sejam significativas, o que prejudica o enfrentamento saudável do tédio e da solidão.

Outro aspecto relevante é a incerteza econômica e a insegurança no emprego, que geram ansiedade e preocupação constante com o futuro. Esse contexto dificulta o desenvolvimento de competências essenciais, como resiliência e empatia. A busca por destaque em um mercado de trabalho competitivo leva muitos jovens a priorizarem habilidades técnicas em detrimento das socioemocionais. Além disso, o uso excessivo de tecnologia e redes sociais limita as interações pessoais, reduzindo as oportunidades de praticar e aprimorar essas competências.

Diferentemente das gerações anteriores, muitos jovens da Geração Z acreditam que os ganhos financeiros de cargos de liderança não compensam o estresse associado. Marcelo Treff, especialista em gestão de carreira e professor da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP), observa que esses jovens são mais pragmáticos e individualistas em relação às suas necessidades profissionais e pessoais, e ser viciados em trabalho (*workaholic*) não se alinha com suas

características. Uma pesquisa do LinkedIn, de 2023, revelou que a Geração Z prefere trabalhos que ofereçam equilíbrio entre vida pessoal e profissional, priorizando o bem-estar em detrimento de altos salários ou promoções.

Essa mudança de mentalidade gerou termos como pouca ambição (*quiet ambition*) e demissão silenciosa (*quiet quitting*). O primeiro refere-se ao desinteresse em ocupar posições de liderança, enquanto o segundo descreve a prática de limitar-se ao cumprimento das horas de trabalho contratadas, evitando sobrecarga. Uma pesquisa do Gallup, de 2022, apontou que 54% dos trabalhadores da Geração Z se identificam com o *quiet quitting*, enfatizando a busca por equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Por fim, a cultura familiar exerce influência significativa. Lares marcados pela cultura do trabalho excessivo refletem padrões que dificultam a valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Promover conversas sobre saúde mental no ambiente familiar é crucial para criar um ambiente acolhedor e menos focado em conquistas materiais.

Reconhecer e abordar os desafios enfrentados pela Geração Z, tanto em nível individual quanto social, é essencial para apoiar seu bem-estar emocional e desenvolvimento saudável. Isso envolve promover a conscientização sobre saúde mental, ensinar estratégias de enfrentamento e criar ambientes que valorizem equilíbrio, resiliência e qualidade de vida.

Conflitos Geracionais e Como Isso Afeta o Desempenho das Empresas

O ambiente de trabalho é onde os colaboradores passam a maior parte do tempo, muitas vezes mais do que com suas famílias e amigos. É essencial que esse ambiente seja harmonioso e propicie uma boa convivência entre os integrantes das organizações, considerando que a maior parte de suas jornadas ocorre ali. Contudo, alcançar esse objetivo não é uma tarefa simples, pois no mesmo espaço convivem diversas gerações, faixas etárias e realidades sociais, o que pode dificultar a integração. No entanto, a criação de um ambiente colaborativo é fundamental para se obter resultados positivos.

Segundo Santos (2023), as gerações no ambiente de trabalho são definidas por faixas etárias e por comportamentos associados à rapidez no acesso à informação e às

mudanças tecnológicas. *Kanaane* (2017) complementa que, em um contexto mais amplo, as gerações são influenciadas não apenas pela idade, mas também por aspectos sociais e culturais, refletindo as experiências vividas em diferentes períodos históricos.

No mundo corporativo, ocorrem diversas transformações que podem ser exemplificadas pelas características das gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z:

- Geração *Baby Boomers*: Formada por pessoas nascidas entre 1946 e 1964, essa geração surgiu no período pós-Segunda Guerra Mundial. Marcada por ideais de liberdade e movimentos sociais, valoriza a estabilidade profissional e a permanência em longo prazo em uma mesma organização ou cargo.
- Geração X: Composta pelos nascidos entre 1965 e 1980, caracteriza-se pela busca de estabilidade, embora valorize maior flexibilidade nas hierarquias organizacionais. Profissionais dessa geração tendem a ser dinâmicos, empreendedores e comprometidos, com foco no reconhecimento profissional.
- Geração Y: Inclui indivíduos nascidos entre 1981 e 1996, amplamente influenciados pela evolução tecnológica. Essa geração prefere ambientes menos rígidos, é globalizada e possui o entendimento de que o local de trabalho deve se adaptar a suas demandas, sendo guiada por paixão e inovação.
- Geração Z: Formada por nascidos a partir de 1997, é fortemente conectada ao mundo virtual e às tecnologias digitais. Possui um perfil de rápida adaptação ao uso de ferramentas tecnológicas e utiliza a internet como um recurso essencial para suas atividades profissionais.

Atualmente, as organizações enfrentam desafios significativos devido à coexistência de várias gerações no mesmo ambiente, compartilhando responsabilidades e tarefas. Essa convivência intergeracional pode gerar o chamado "conflito de gerações".

Anna Burbridge e Marc Burbridge (2012) afirmam que os conflitos, embora naturais e, em alguns casos, necessários para o desenvolvimento, podem se tornar prejudiciais se forem excessivos. Portanto, saber identificar e gerenciar conflitos produtivos e negativos é essencial para uma boa gestão de pessoas, especialmente em equipes multigeracionais.

Santos (2023), interpretando *Grubb* (2017), destaca que gerações mais antigas frequentemente ignoram as mais novas, e vice-versa, o que não é saudável para o progresso organizacional. Gestores devem estar atentos a esses conflitos,

explorando-os de maneira positiva e aproveitando as melhores características de cada geração. A experiência das gerações mais antigas pode ser compartilhada com as mais jovens, auxiliando-as a lidar com os desafios cotidianos nas organizações.

Análise de Gráficos

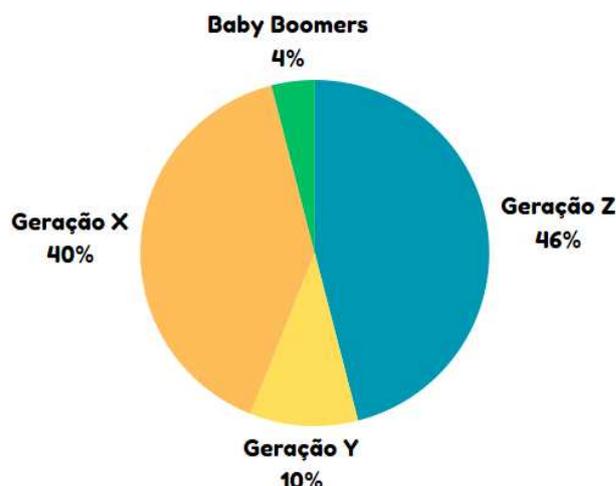
Gráfico 1: Existem conflitos de gerações no seu ambiente de trabalho



Fonte: Autoria própria (2024)

A primeira pergunta buscava saber se já havia sido observado alguma forma de conflito no ambiente de trabalho pesquisado, onde a grande maioria dos entrevistados 75% diz ter percebido alguma forma de conflito no que diz respeito a gerações de trabalho isso mostra o tamanho da importância, que é a pessoa que está à frente de uma organização atuar afim de não deixar tais conflitos interferirem de forma negativa nas atividades das instituições, apenas 25% dos entrevistados disseram não ter percebido alguma forma de conflito no ambiente de trabalho.

Gráfico 2: Qual geração você acredita que mais contribui em conflitos no ambiente de trabalho?

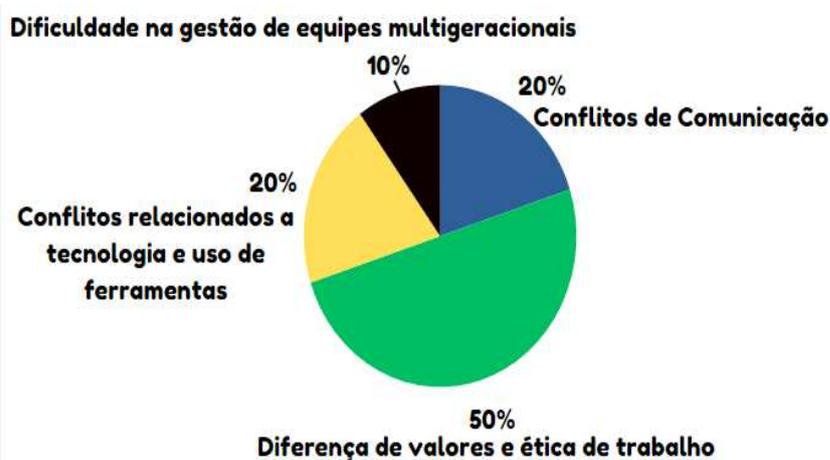


Fonte: Autoria própria (2024)

Em relação a percepção dos entrevistados sobre qual geração gera mais conflitos no ambiente de trabalho 46% dos entrevistados que se dispuseram a responder disseram acreditar que a Geração Z é a que mais contribui para conflitos no ambiente de trabalho. No entanto, a geração X com 40% dos entrevistados acreditam que ela também é contribuidora principal assim com a Geração Z para os conflitos dentro do ambiente organizacional.

A Gerações Y com 10% e a Baby Boomers com 4%, embora não sejam as principais contribuintes na criação de conflitos dentro do ambiente organizacional, ainda contribuem para eles, mas em menor proporção segundo os entrevistados.

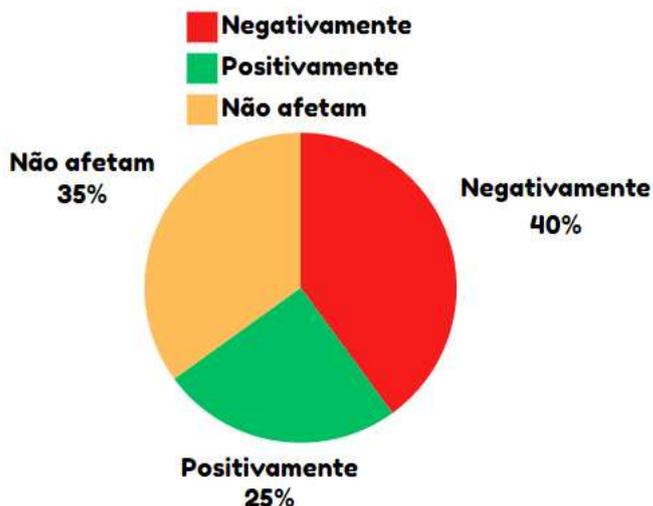
Gráfico 3: Que tipo de conflito você já testemunhou ou experimentou nas organizações devido as diferenças geracionais?



Fonte: Autoria Própria (2024)

Nesta pergunta foram listadas algumas possíveis situações que podem ser o fator gerador de conflito em uma organização. Na instituição onde ocorreu a pesquisa o fator onde os entrevistados acreditam ser o menor gerador de conflitos é o que diz respeito gerir as gerações apenas 10% dos entrevistados disseram que dificuldades na gestão de equipes multigeracionais pode refletir de forma negativa as demais questões indagadas como conflito de comunicação e conflitos relacionados a tecnologia e uso de ferramentas com 20% dos votos dos entrevistados e o principal tipo de conflito levantado foi a diferença de valores e ética de trabalho com 50% da indicação dos entrevistados como conflitos já testemunhados.

Gráfico 4: Os conflitos de gerações afetam o desempenho das organizações



Fonte: Autoria própria (2024)

Em relação a visão dos entrevistados sobre o conflito de gerações no ambiente de trabalho, 40% acreditam que afetam negativamente prejudicam as organizações, 25% acreditam que esse conflito pode influenciar de forma positiva o desempenho das organizações e 35% acreditam que esses conflitos dentro do ambiente de trabalho não afetam o desempenho das organizações.

O conflito latente nas instituições, que já possuem colaboradores nascidos em épocas diferentes em classes sociais diferentes, o que não é algo ruim. Mas a postura dos funcionários frente as empresas e uma dessas coisas que causam conflito, a Geração Z que está iniciando no mercado de trabalho apesar de todo o seu potencial e inovação que segundo Santos, essa geração está sendo caracterizada por “pessoas

que não tem compromisso com seu local de trabalho” isso se comparar com a geração *baby boomers*, que tinha muito compromisso com horário e não se atrasavam, já a geração mais nova que está atuando no mercado de trabalho não hesitam em faltar, trocam desserviço com muita facilidade e é um fator que tem marcado de forma muito negativa estes trabalhadores que são bem qualificados mas que tem valores bem diferentes das gerações anteriores que estão deixando o mercado de trabalho.

Porque Jovens de Geração Z Possuem Dificuldades em Obter Essas Competências.

Os jovens da Geração Z enfrentam desafios significativos no desenvolvimento de competências socioemocionais, resultado de diversos fatores. Primeiramente, a hiperconectividade e a constante pressão por aprovação nas redes sociais geram estresse e distorções na autoimagem, dificultando o autoconhecimento e a empatia. Além disso, o estilo de vida pautado pela busca de resultados imediatos os torna menos resilientes e mais suscetíveis à frustração. A pandemia de *COVID-19* também impactou o desenvolvimento emocional dessa geração, privando-os de experiências presenciais essenciais e de marcos importantes de socialização.

O Preparo das Organizações para Lidar com Jovens em Suas Atividades

Diante das dificuldades enfrentadas pela Geração Z na obtenção de habilidades socioemocionais, torna-se essencial avaliar como as empresas se preparam para integrar esses jovens no ambiente corporativo. Para acolher esses profissionais, muitas organizações têm adaptado suas práticas, buscando atender às expectativas específicas dessa geração e oferecer condições justas de trabalho.

A Geração Z valoriza flexibilidade, planos de carreira estruturados e demonstra grande afinidade com ferramentas digitais, como destacado pela *Great Place to Work* (GPTW). Assim, é fundamental que o ambiente corporativo seja acolhedor e flexível, proporcionando oportunidades para o desenvolvimento de competências. A compreensão das características comportamentais dessa geração contribui para reduzir a rotatividade e melhorar o clima organizacional.

Características Comportamentais da Geração Z

Compreender as peculiaridades da Geração Z é indispensável para lidar eficazmente com seus integrantes. De acordo com o portal PontoTel, essa geração é caracterizada por pragmatismo, comunicação direta, inclinação à inclusão e forte ligação com a cultura digital. Essas características se manifestam por meio de comportamentos como o uso frequente de memes, preferência por diálogos informais e valorização da autenticidade. Esses traços podem apresentar desafios para empresas habituadas a modelos tradicionais de gestão, sendo necessário promover um ambiente colaborativo e inclusivo.

Além disso, estudos indicam que a Geração Z possui uma mentalidade multitarefa e empreendedora, o que pode gerar tensões com profissionais de gerações anteriores (PontoTel, 2022). A alta rotatividade é uma preocupação relevante, já que esses jovens tendem a trocar de emprego caso suas expectativas não sejam atendidas. Dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI) mostram que 73% dos brasileiros desejam horários de trabalho mais flexíveis, reforçando a importância desse aspecto para a retenção de talentos.

Estratégias de Retenção e Melhoria do Ambiente Organizacional

A pesquisa apresentada pelo *MIT Sloan* destaca os principais benefícios valorizados pela Geração Z: 88% priorizam horários flexíveis, 77% valorizam bônus e recompensas, e 69% consideram o plano de saúde essencial. Esses dados evidenciam a necessidade de empresas estruturarem pacotes de benefícios que atendam às demandas dessa geração.

Além de benefícios materiais, oferecer opinião (*feedback*) contínua e de qualidade é crucial. Apesar de confiantes no uso de tecnologias, os jovens da Geração Z frequentemente apresentam insegurança em relação ao desempenho no trabalho. Estudos em gestão de pessoas indicam que sistemas de *feedback* contínuo aumentam a motivação e reduzem erros operacionais (Chiavenato, 2020). Programas de mentoria, nos quais colaboradores experientes orientam os mais jovens, também contribuem para o desenvolvimento profissional e a integração ao ambiente de trabalho.

Benefícios da Utilização das Habilidades Socioemocionais

Organizações que promovem o uso de habilidades socioemocionais obtêm resultados superiores em desempenho e clima organizacional. Conforme discutido, colaboradores que desenvolvem empatia e comunicação eficaz consolidam vínculos interpessoais, promovendo ambientes mais harmoniosos e reduzindo a ocorrência de conflitos (Goleman, 2009). O estímulo ao trabalho em equipe facilita a troca de ideias, impulsionando a inovação e fortalecendo a eficiência e a competitividade no mercado (Fórum Econômico Mundial, 2020).

Além disso, competências como pensamento crítico e resiliência emocional são indispensáveis para a superação de desafios e incertezas, proporcionando clareza e estratégia nas tomadas de decisão. A Confederação Nacional da Indústria (CNI) aponta que profissionais emocionalmente equilibrados são mais adaptáveis em momentos de mudança, apresentam índices menores de absenteísmo e contribuem para a estabilidade das operações organizacionais. Essas habilidades adquirem ainda mais relevância em contextos de instabilidade econômica e transformações tecnológicas contínuas.

Outro aspecto relevante é a capacidade das empresas em atrair e reter talentos. Ambientes que valorizam as habilidades socioemocionais são particularmente atrativos para a Geração Z, que busca locais de trabalho colaborativos e sustentados pelo respeito mútuo. Segundo Chiavenato (2020), empresas que adotam essa abordagem estratégica promovem maior engajamento dos funcionários, reduzindo a rotatividade e minimizando os custos associados ao turnover.

Malefícios da Não Utilização das Habilidades Socioemocionais

A ausência do desenvolvimento de habilidades socioemocionais gera impactos adversos tanto para os indivíduos quanto para as organizações. A falta de empatia e de uma comunicação eficaz pode resultar em conflitos interpessoais, tornando o ambiente de trabalho hostil e pouco colaborativo (Goleman, 2009). Além disso, profissionais emocionalmente despreparados enfrentam maiores dificuldades para lidar com estresse e pressão, o que aumenta a prevalência de *burnout* e afastamentos médicos (OMS, 2022).

No contexto organizacional, a carência de competências como pensamento crítico e colaboração prejudica diretamente a produtividade e a inovação. Equipes desintegradas tendem a atrasar prazos e cometer erros operacionais, comprometendo o desempenho da empresa. Líderes que não desenvolvem inteligência emocional podem fomentar ambientes de trabalho tóxicos, desmotivando suas equipes e intensificando os pedidos de desligamento.

Adicionalmente, em mercados altamente competitivos, organizações que negligenciam as habilidades socioemocionais enfrentam dificuldades para atrair talentos e parceiros estratégicos. O Fórum Econômico Mundial (2020) destaca que a ausência dessas competências constitui um dos principais obstáculos ao crescimento sustentável de longo prazo. Ambientes que não oferecem suporte emocional adequado frequentemente geram elevados níveis de estresse e insatisfação, comprometendo a saúde mental dos colaboradores e a continuidade das operações.

Este estudo reafirma a importância das habilidades socioemocionais na construção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. Empresas que investem no desenvolvimento dessas competências obtêm benefícios substanciais, incluindo maior inovação, retenção de talentos e desempenho organizacional aprimorado. Por outro lado, a negligência dessas habilidades compromete não apenas a produtividade, mas também a saúde mental dos funcionários e a sustentabilidade das operações. Portanto, tanto gestores quanto profissionais devem priorizar o desenvolvimento socioemocional como diferencial competitivo em um mercado de trabalho em constante transformação.

ESTRATÉGIAS PARA CAPACITAÇÃO DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO

Como os Jovens da Geração Z Podem Superar Adversidades Enraizadas em sua Formação

Os jovens da Geração Z enfrentam desafios emocionais significativos relacionados às competências necessárias no mercado de trabalho. Contudo, é possível reverter esse cenário e reduzir os índices de ausência dessas habilidades. Entre os fatores que

contribuem para essas lacunas estão a alta pressão social, a superestimulação digital, a insatisfação no ambiente profissional e deficiências na formação familiar e acadêmica. Por outro lado, estratégias como capacitação tecnológica (Thais Giuliani - "A Geração Z e o Modelo de Aprendizagem"), compreensão das características geracionais, redução do uso excessivo das redes sociais e ênfase em educação inovadora podem equilibrar e aumentar as chances de superação dessas adversidades.

A Capacitação e Compreensão da Tecnologia

Destaca-se a importância da capacitação e do entendimento pleno das ferramentas tecnológicas. Segundo Thais Giuliani, em seu livro "A Geração Z e o Modelo de Aprendizagem", "o uso da tecnologia pela Geração Z deve ser equilibrado com seu desenvolvimento comportamental, para evitar vícios e problemas de 'anti-socialização'." Essa análise reflete a realidade de muitos jovens que, ao priorizarem o ambiente virtual, apresentam dificuldades em desenvolver habilidades interpessoais, prejudicando seu crescimento profissional.

A autora enfatiza que a tecnologia pode impulsionar o progresso dessa geração, desde que usada com moderação. Nesse sentido, é crucial estimular atividades que ultrapassem o mundo virtual, desestimulando a dependência tecnológica. Essa tarefa envolve tanto a família, que deve limitar o uso de dispositivos eletrônicos durante a infância, quanto as escolas, que devem promover atividades em grupo e incentivar o trabalho em equipe. Já no ambiente profissional, os jovens podem recorrer a programas de mentoria e buscar apoio psicológico para fortalecer suas habilidades socioemocionais.

A Compreensão das Características de Cada Geração

Outro aspecto relevante é a necessidade de entender as características únicas de cada geração. No ambiente corporativo, a convivência entre diferentes gerações pode gerar conflitos, desentendimentos e até mesmo um clima organizacional desfavorável. No entanto, essas dificuldades podem ser amenizadas com a implementação de

programas de mentoria e atividades que promovam o engajamento entre os colaboradores, incentivando a construção de vínculos.

De acordo com uma pesquisa da *Great People* e GPTW, 68,1% dos gestores enfrentam dificuldades em lidar com a Geração Z, especialmente devido às diferenças tecnológicas e culturais. O estudo ressalta que "é necessário compreender as diferenças geracionais para promover um ambiente mais inclusivo e colaborativo". Portanto, cabe aos líderes organizacionais fomentarem a empatia e a comunicação entre os funcionários, promovendo um ambiente harmonioso e produtivo.

As Redes Sociais e Seus Impactos nas Dificuldades Psicológicas e Sociais

O uso excessivo de redes sociais é outro elemento que dificulta o desenvolvimento técnico e socioemocional da Geração Z. Acostumados a consumir conteúdos digitais, especialmente vídeos curtos, os jovens dessa geração enfrentam impactos negativos no bem-estar emocional. Pesquisas de Mattos (Uniceplac) e Godinho (Revista FT) revelam que 70% dos jovens relatam angústia emocional após longos períodos de uso dessas plataformas. Além disso, a exposição prolongada à luz azul dos dispositivos compromete a produção de melatonina, prejudicando o sono.

Dessa forma, a redução do consumo de redes sociais, como Instagram e TikTok, pode contribuir significativamente para o desenvolvimento dessas habilidades, além de melhorar o foco, a concentração e a qualidade do sono. Isso, por sua vez, facilita a aprendizagem e a disposição para se relacionar no ambiente de trabalho.

Medidas Possíveis para Superar as Adversidades

Para superar as adversidades enfrentadas pela Geração Z, é essencial investir em um aprendizado contínuo e equilibrar a interação com o ambiente virtual e físico. Essa tarefa exige uma ação conjunta entre líderes corporativos, que devem implementar programas de mentoria e incentivar novas formas de aprendizado, e as famílias, que desempenham papel crucial no suporte emocional. Ao equilibrar esses fatores, a Geração Z estará mais preparada para superar os desafios relacionados ao desenvolvimento socioemocional, ingressando no mercado de trabalho de maneira mais eficiente.

Como as Empresas Devem Planejar seu Ambiente para Diminuir os Conflitos Geracionais

Para minimizar os conflitos geracionais no ambiente corporativo, as empresas devem adotar estratégias que promovam inclusão, flexibilidade e colaboração. Investir em treinamentos que abordem as diferenças de valores e expectativas de cada geração é uma ação indispensável para fomentar a comunicação aberta e o entendimento mútuo.

A capacitação em habilidades socioemocionais, como empatia e resolução de conflitos, também é fundamental. Além disso, oferecer flexibilidade no ambiente de trabalho, como horários adaptáveis e possibilidade de trabalhar em casa (*home office*), é uma demanda valorizada pela Geração Z e que pode beneficiar todos os colaboradores.

Programas de mentoria intergeracional, onde profissionais experientes orientam os mais jovens, são eficazes para promover a troca de conhecimentos e fortalecer os vínculos entre diferentes faixas etárias. Empresas engajadas em causas sociais atraem a Geração Z, alinhando-se aos seus valores e contribuindo para um ambiente mais positivo. Por fim, políticas inclusivas que reconheçam as especificidades de cada geração transformam as diferenças em vantagens competitivas, criando um ambiente produtivo e harmonioso.

O Que as Empresas Precisam Entender para Melhorar o Desenvolvimento Socioemocional nos Jovens

No ambiente corporativo, as habilidades socioemocionais são amplamente reconhecidas como essenciais para o desempenho profissional. No entanto, práticas organizacionais que incentivem efetivamente seu desenvolvimento ainda são raras.

Segundo Carol Dweck (2006), indivíduos que acreditam que suas habilidades podem ser desenvolvidas por meio de trabalho árduo, estratégias eficazes e apoio tendem a alcançar mais sucesso do que aqueles que as consideram inatas. Nesse contexto, fomentar o desenvolvimento socioemocional dos jovens é crucial tanto para o crescimento profissional quanto para a formação de equipes mais completas e eficientes.

Além disso, as organizações precisam assumir a responsabilidade por criar iniciativas que incentivem a aprendizagem contínua, em vez de delegar exclusivamente essa tarefa aos jovens. Conforme Edgar e Peter Schein (2016) destacam, a cultura organizacional é moldada pelos líderes, e cabe a eles criarem um ambiente seguro e estimulante, no qual os colaboradores se sintam encorajados a aprender e evoluir.

O Impacto da Geração Z no Mercado Brasileiro e sua Colaboração para Futuras Gerações

A Geração Z está transformando o mercado de trabalho brasileiro, trazendo novos valores e exigências que desafiam práticas corporativas tradicionais. Para atrair e reter esses talentos, e ao mesmo tempo preparar-se para as futuras gerações, algumas questões precisam ser priorizadas:

Cultura de Diversidade e Inclusão Genuína

A Geração Z valoriza ambientes que celebrem a diversidade de forma autêntica. Isso inclui treinamentos contínuos sobre preconceito, grupos de afinidade para diferentes comunidades (como LGBTQIA+, mulheres e afrodescendente) e a garantia de oportunidades equitativas de crescimento e liderança.

Desenvolvimento Profissional e Aprendizado Contínuo

Essa geração preza pelo aprendizado constante e busca carreiras que ofereçam evolução. Por isso, as empresas devem investir em treinamentos, oficinas (*workshops*) e mentorias, além de promover *feedback* constante e construtivo, criando um ambiente que valorize e oriente o crescimento dos jovens.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora os jovens da Geração Z apresentem características positivas, como flexibilidade, habilidade em multitarefas e rápida adaptação às novas tecnologias, enfrentam desafios significativos que impactam seu desenvolvimento socioemocional. Serem nativos digitais proporciona facilidade de acesso à informação, mas também os expõe a pressões externas, como as cobranças do mercado de trabalho e as expectativas geradas pelas mídias sociais. O uso excessivo dessas plataformas muitas vezes resulta em comparação constante e busca de validação, agravando questões como ansiedade e insegurança. Essa necessidade de reconhecimento nas redes sociais pode levar a um comportamento de "consumo de dopamina", caracterizado por um ciclo contínuo de busca por recompensas momentâneas, o que prejudica o desenvolvimento de habilidades fundamentais, como empatia e autorregulação.

Além disso, falhas na formação acadêmica e no ambiente familiar contribuem para um cenário em que muitos jovens não se sentem preparados para os desafios da vida profissional e social. A pressão para se destacar em um mundo competitivo e digitalizado acaba sobrecarregando essa geração. No entanto, os jovens da Geração Z também representam uma grande oportunidade para o mercado. Ao desenvolverem suas habilidades socioemocionais, tornam-se profissionais qualificados, adaptáveis e preparados para as rápidas mudanças do mundo digital.

É essencial que instituições de ensino e empresas invistam no fortalecimento dessas competências, criando programas de treinamento que promovam o equilíbrio emocional e a capacidade de colaboração. As empresas também precisam adaptar seus ambientes de trabalho, tornando-os mais flexíveis, inclusivos e colaborativos. Medidas como o incentivo ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional são fundamentais para atender às prioridades dessa geração e, ao mesmo tempo, aproveitar todo o seu potencial.

Assim, as habilidades socioemocionais são cruciais não apenas para o sucesso no mercado de trabalho, mas também para a construção de relacionamentos interpessoais e intrapessoais sólidos. Este estudo reforça a importância de compreender e enfrentar essa problemática, que afeta milhares de organizações no Brasil. A conscientização e a aplicação prática desse conhecimento, tanto por jovens

ingressantes no mercado quanto por gestores e especialistas em gestão de pessoas, são indispensáveis para a execução eficaz das funções no trabalho.

Por fim, recomenda-se a leitura de obras sobre a psicologia socioemocional, tanto de jovens quanto de adultos, e a busca de gestores e líderes por maior compreensão das competências e relações interpessoais de seus colaboradores. Essas ações são essenciais para minimizar os desafios enfrentados pela Geração Z no mercado de trabalho brasileiro, promovendo mais eficiência nas organizações e o bem-estar geral dessa geração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Utimura Carolina. Geração Z é realmente a mais desafiadora para se trabalhar. CNN Brasil, 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/forum-opiniao/geracao-z-e-realmente-a-mais-desafiadora-para-se-trabalhar/>. Acesso em: 06 out. 2024.

Magro Dal Alini. Habilidades que a geração Z precisa desenvolver para o mundo corporativo e você também. LinkedIn, 2024. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/habilidades-que-geração-z-precisa-desenvolver-para-o-mundo-dal-magro-cruvf>. Acesso em: 06 out. 2024

Rocha da Marques Leandro. As dificuldades da geração Z: uma perspectiva psicológica. M. Rocha Psicologia, 2024. Disponível em: <https://mrochapsico.com.br/blog/as-dificuldades-da-geracao-z-uma-perspectiva-psicologica/>. Acesso em: 20 out. 2024

Edicase. 7 motivos que tornam a geração Z mais infeliz. Jovempan, 2024. Disponível em: <https://jovempan.com.br/edicase/7-motivos-que-tornam-a-geracao-z-mais-infeliz.html>. Acesso em: 20 out. 2024

Insights. Geração Z troca ambição por qualidade de vida, apontam pesquisas. Insights, 2024. Disponível em: <https://esginsights.com.br/geracao-z-troca-ambicao-por-qualidade-de-vida-apontam-pesquisas/>. Acesso em: 20 out. 2024

Stylus. ComportamentoPesquisa da Deloitte traz insights sobre Gen Z e Millennials. Central do Varejo, 2024. Disponível em: <https://centraldovarejo.com.br/pesquisa-da-deloitte-traz-insights-sobre-gen-z-e-millennials/>. Acesso em: 20 out. 2024

Consultoria Perfix. Por que 80% da Geração Z Quer Mudar de Emprego em 2023: Entenda Como Atrair e Retê-los na Sua Empresa. LinkedIn, 2023. Disponível em: [https://pt.linkedin.com/pulse/por-que-80-da-gera%C3%A7%C3%A3o-z-quer-mudar-de-emprego-em-2023#:~:text=A%20gera%C3%A7%C3%A3o%20Z%20est%C3%A1%20chegando%](https://pt.linkedin.com/pulse/por-que-80-da-gera%C3%A7%C3%A3o-z-quer-mudar-de-emprego-em-2023#:~:text=A%20gera%C3%A7%C3%A3o%20Z%20est%C3%A1%20chegando%20)

20ao%20mercado,um%20prop%C3%B3sito%20e%20desenvolvimento%20profissio-
nal%20no%20trabalho. Acesso em: 20 out. 2024

Grande Felipe. O que a geração Z mais valoriza no mercado de trabalho. LinkedIn,
2024. Disponível em: <https://www.linkedin.com/news/story/o-que-a-gera%C3%A7%C3%A3o-z-mais-valoriza-no-mercado-de-trabalho-6214713/#:~:text=Editors'%20Picks&text=Para%20a%20Gera%C3%A7%C3%A3o%20Z%2C%20o,que%20o%20valor%20do%20contracheque>. Acesso em: 20 out. 2024

Bezerra Sabrina. Retrospectiva 2022: como a Geração Z mudou a cultura das
empresas. Starse, 2022. Disponível em: <https://www.startse.com/artigos/movimentos-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 20 out. de 2024

Marino Luis. Atração e retenção da geração Z: estratégias para o futuro do trabalho.
Empregare, 2024. Disponível em: <https://blog.empregare.com/atracao-e-retencao-da-geracao-z/#:~:text=saud%C3%A1vel%20e%20flex%C3%ADvel.-,2.,para%20o%20sucesso%20da%20organiza%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 25 out de 2024

Terhoch Hochleitner Nadjine. Geração Z no mercado de trabalho: como se adaptar as
mudanças. Alymente, 2024. Disponível em: <https://www.alymente.com.br/blog/geracao-z-no-mercado-de-trabalho#:~:text=A%20Busca%20por%20Desenvolvimento%20Cont%C3%ADnuo,da s%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20na%20era%20Z>. Acesso em: 25 de out. de 2024

Ventura Nadia. A diversidade no renovar de gerações e o impacto na cultura do
trabalho. Factorialhr, 2024. Disponível em: [https://factorialhr.pt/blog/a-diversidade-no-renovar-de-geracoes-e-o-impacto-na-cultura-de-trabalho/#:~:text=Gera%C3%A7%C3%A3o%20Z%20\(1997%2D2012\),a%20efici%C3%AAncia%20e%20a%20comunica%C3%A7%C3%A3o](https://factorialhr.pt/blog/a-diversidade-no-renovar-de-geracoes-e-o-impacto-na-cultura-de-trabalho/#:~:text=Gera%C3%A7%C3%A3o%20Z%20(1997%2D2012),a%20efici%C3%AAncia%20e%20a%20comunica%C3%A7%C3%A3o). Acesso em: 25 out. de 2024

Autor desconhecido. Soft skills'? A geração Z quer mesmo é aprender as chamadas 'hard skills'. Exame, 2023. Disponível em: <https://exame.com/carreira/soft-skills-a-geracao-z-quer-mesmo-e-aprender-as-chamadas-hard-skills-entenda/>. Acesso em: 06 out. de 2024

PONTOTEL. Importância das competências socioemocionais no mercado de trabalho. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/competencias-socioemocionais/> Acesso em: 08 Set. 2024.

ESPAÇO CERTO. A importância da comunicação no ambiente de trabalho. 2024. Disponível em: <https://espacocerto.net.br/a-importancia-da-comunicacao-no-ambiente-de-trabalho/> Acesso em: 13 Set. 2024.

GUPYBLOG. Como a empatia pode transformar o ambiente corporativo. 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/empatia-no-trabalho> Acesso em: 14 Set. 2024.

WORKPLACE FROM META. Criatividade e trabalho em equipe no mercado de trabalho. 2024. Disponível em: <https://pt-br.workplace.com/> Acesso em: 15 Set.. 2024.

SIGNIFICADOS.COM.BR. Definição de foco. 2024. Disponível em <https://www.significados.com.br/foco/> Acesso em: 12 Set. 2024.

FUNDAÇÃO OSÓRIO. Responsabilidade no ambiente corporativo. 2024. Disponível em: <https://fundacaoosorio.org>. Acesso em: 28 Set. 2024.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1995. 1. Ed. 384 p.

GOLEMAN, Daniel. Trabalhando com inteligência emocional. São Paulo: Best Seller, 2000. 2. Ed. 416 p.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. The Future of Jobs Report 2020. Geneva: World Economic Forum, 2020. Disponível em: <https://blog.imam.com.br/futuro-trabalho/>. Acesso em: 05 out. 2024.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). Burnout and mental health in workplaces. Geneva: WHO, 2022. Disponível em: <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/promotion-prevention/mental-health-in-the-workplace> . Acesso em: 08 out. 2024.

GREAT PLACE TO WORK. Como a Geração Z está transformando o ambiente de trabalho. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/geracao-z-no-trabalho/> . Acesso em: 1 out. 2024.

PONTOTEL. Geração Z no mercado de trabalho: características e desafios. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/geracao-z/> Acesso em: 4 out. 2024.

MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW. Pesquisa sobre benefícios para a Geração Z. Disponível em: <https://mitsloanreview.com.br/sim-a-geracao-z-gosta-de-trabalhar-e-tem-muito-a-ensinar-sobre-o-modelo-hibrido/> Acesso em: 12 out. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

BRAILE, Mario. Gestão de capital humano: estratégias e práticas para o sucesso organizacional. São Paulo: Atlas, 2022.

GIULIANI, Thaís. A geração Z e o modelo de aprendizagem Zímagó. São Paulo: Lisbon International Press, 2022. 216 p.

Organizational Culture and Leadership Data de acesso: 15/11/2024 Autores: Edgar Henry Schein e Peter A. Schein (2016)

Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso Data de acesso: 15/11/2024 Autora: Carol S. Dweck (2006)

CONFLITO ENTRE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO: Estudo de Caso do TCC - Wallistein Gabriel Fernandes dos Santos. Data de acesso: 19/10 <https://repositorio.ueg.br/jspui/handle/riueg/3305>

GODINHO, Aline. Redes sociais e saúde mental: uma análise da geração Z. Revista FT, Brasília, 2023. Disponível em: <https://revistaft.com.br/saude-mental-os-impactos-das-redes-sociais-no-desenvolvimento-dos-jovens-brasileiros/> Acesso em: 09 Nov. 2024.

MATTOS, Felipe. Impactos do uso excessivo de redes sociais na geração Z. Universidade do Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos (Uniceplac), Brasília, 2023. Disponível em: <https://dspace.uniceplac.edu.br/handle/123456789/2999> Acesso em: 09 Nov. 2024.

GREAT PEOPLE & GPTW. Desafios da gestão intergeracional: Relatório sobre a relação da geração Z com o mercado de trabalho. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/geracao-z-no-trabalho/> Acesso em: 10 Nov