

INSTITUTO FEDERAL
Rio Grande do Sul

Campus
Rolante



Tecnologia em
**PROCESSOS
GERENCIAIS**

JOSÉ RICARDO COSTA

**ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE JOVENS NO COMÉRCIO: UM
ESTUDO SOBRE A ALTA ROTATIVIDADE NO SETOR DE
SERVIÇOS**

Rolante-RS
Julho de 2025

ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE JOVENS NO COMÉRCIO: UM ESTUDO SOBRE A ALTA ROTATIVIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS

José Ricardo Costa¹
Ricardo da Silva e Silva²

Artigo Científico submetido ao Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), Câmpus Rolante, para a obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

23 de junho de 2025

Resumo

A presente pesquisa tem como objetivo identificar os fatores que influenciam a alta rotatividade dos jovens da Geração Z no setor de serviços comerciais do Vale do Paranhana. O tema escolhido mostra-se relevante, visto que o turnover causa impacto direto nas despesas operacionais das organizações, também prejudica o clima organizacional, a sequência dos trabalhos e a qualidade do atendimento ao cliente. Com esse intuito, foi realizada uma pesquisa quantitativa e descritiva, na qual foram coletados dados através de um questionário estruturado, composto por 16 questões elaboradas para observar as perspectivas, vivências e concepções dos jovens em relação à trabalhar no setor de serviços comerciais. O questionário abordou tópicos como satisfação com o emprego, políticas de remuneração, aspectos que efetivam a retenção do trabalhador e possibilidades de desenvolvimento. Os conceitos que embasaram os elementos teóricos deste trabalho de conclusão foram: relações interpessoais, gestão de pessoas no setor do comércio, cultura organizacional e precarização do trabalho. Os resultados obtidos apontam para a premente necessidade de organização da carreira na área, com o intuito de diminuir o turnover dos jovens no setor de serviços comerciais.

Palavras-Chave: Alta rotatividade, Setor de serviços comerciais. Geração Z.

ATTRACTION AND RETENTION OF YOUNG WORKERS IN COMMERCE: A STUDY ON HIGH TURNOVER IN THE SERVICES SECTOR

Resumo em língua estrangeira

¹ Acadêmico do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Câmpus Rolante. josricardocosta@gmail.com.

² Orientador, Graduado em Administração de Empresas, Doutor em Educação, professor do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Câmpus Rolante. ricardo.silva@rolante.ifrs.edu.br

ABSTRACT

The present research aims to identify the factors that influence the high turnover rate of Generation Z youth in the commercial services sector of the Vale do Paranhana region. The chosen topic proves to be relevant, given that turnover has a direct impact on the operational expenses of organizations, while also harming the organizational climate, the continuity of work processes, and the quality of customer service. With this purpose, a quantitative and descriptive study was conducted, in which data were collected through a structured questionnaire consisting of 16 questions designed to observe the perspectives, experiences, and perceptions of young people regarding work in the commercial services sector. The questionnaire addressed topics such as job satisfaction, compensation policies, factors that contribute to employee retention, and development opportunities. The concepts that supported the theoretical framework of this thesis were: interpersonal relationships, people management in the commerce sector, organizational culture, and the precarization of work. The results obtained point to the pressing need for career structuring in the area, with the aim of reducing the turnover of young workers in the commercial services sector.

Keywords: High turnover. Commercial services sector. Generation Z.

1 INTRODUÇÃO

O setor comercial possui um papel devidamente importante no contexto socioeconômico, proporcionando o desenvolvimento e crescimento de grandes e pequenas cidades. Sobre o setor comercial é pertinente ressaltar as grandes mudanças que este ramo passa no atual momento e que tem impactado o mercado de trabalho. Dessa forma, um dos elementos relevantes a considerar está relacionado ao tempo laboral e horários pouco flexíveis, que muitas vezes abrange sábados, domingos e feriados, muitas das vezes não remunerado, ou seja, “pago” através de banco de horas.

Os impactos vivenciados por esses trabalhadores geram um grande desafio para responder às necessidades do mundo do trabalho. Esse segmento já não se mostra atrativo para aqueles que buscam emprego neste ramo, isto decorre em extrema dificuldade para o setor de serviços comerciais preencher suas vagas. A alta rotatividade também contribui para maiores custos e prejuízos às empresas, em virtude dos períodos de preparação e adaptação de funcionários novos.

Outra questão é que normalmente no momento em que ocorre a saída de um empregado, o tempo de preparação de um novo funcionário gera custos com treinamento e pode ocasionar erros futuros. Outro elemento que pode vir a fazer diferença nessa rotatividade é o ingresso da Geração Z no âmbito trabalhista.

Segundo Nascimento e Reimberg (2018), a geração z compreende os nascidos entre 1997 e aproximadamente 2010, caracterizando-se por terem crescido dentro de um círculo altamente conectado, onde a internet, os dispositivos móveis e as redes sociais são elementos presentes desde a infância, influenciando suas expectativas quanto à rapidez no alcance de dados e às formas de comunicação grupal (Nascimento; Reimberg, 2018).

Esta geração tende a se interessar por trabalhos mais flexíveis, um dos aspectos que causam mais ocorrências de *Job Hopping*³. Outro fator é a procura de um propósito para sua vida em empresas que possuam princípios e valores semelhantes aos seus. Diferente da Geração X que buscava estabilidade em uma organização desde cedo e em várias situações terminava sua carreira trabalhista sem ter saído de seu primeiro emprego. Conforme Torres (2010, p. 47) “A geração X compreende aqueles nascidos entre 1965 e 1980, período marcado por notáveis mudanças sociais e tecnológicas. Estes indivíduos cresceram em um espaço de transformações no cenário econômico, como as crises do petróleo, e na condição das famílias, com o crescimento da presença feminina no âmbito trabalhista e o avanço das tecnologias de comunicação.”

Caetano(2023) apresenta dados do Ministério do Trabalho e Previdência dos quais mostram que aproximadamente 25% dos profissionais entre 18 e 24 anos, que somam aproximadamente 2,47 milhões de pessoas, passam menos de três meses no mesmo emprego, enquanto 24,1% (2,40 milhões) deles permanecem entre um a dois anos. Já os empregados pertencentes à geração X propendem a ficar de dez a mais anos trabalhando para uma única organização

Na esteira dos elementos salientados é pertinente destacar o recente ocorrido em uma famosa companhia gaúcha de supermercados. Veio ao público denúncias feitas por funcionários da mesma, ao qual estava, supostamente, submetendo uma escala trabalhista de 10x1 aos seus empregados, sujeitando os trabalhadores a jornadas exaustivas. Segundo a Central dos Sindicatos Brasileiros(2024) empregados da rede, que possui mais de 12.500 funcionários, afirma que, além da escala 10x1, ficavam submetidos a realizar horas extras regularmente em finais de semana, muitas vezes sem remuneração adequada.

³ Segundo Navas(2024) Job hopping é uma expressão em inglês que, traduzida para o português, significa “salto de emprego”.Assim sendo, é usada para se referir a esse tipo de atitude, que vem se tornando pouco a pouco mais comum diante das empresas.

Outro ponto que afeta bastante as vontades de trabalhadores não optarem pelo setor de serviços são os salários muito abaixo se comparados com o período de trabalho em excesso, mas a nova regra para trabalhos aos domingos e feriados irá ajudar os trabalhadores a receber um salário digno ao atuarem nesses dias. Pois Segundo o Diário Oficial da União a Portaria MTE nº 3.665, de 13 de novembro de 2023, que entrou em vigor em 1º de julho de 2025, altera a Portaria/MTP nº 671, de 8 de novembro de 2021" (BRASIL, 2023). Com a recente mudança muitas empresas precisarão de acordo coletivo para operar nestes dias, pois estrutura o permitido legal para o trabalho em feriados no comércio, exigindo negociação coletiva para além das feiras-livres. A medida visa preservar o direito legal dos trabalhadores e assegurar que novos acordos sejam formalizados. Com os acordos coletivos será mais difícil das organizações "forçarem" os empregados a trabalhar aos domingos e feriados, dando a opção do trabalho aos funcionários.

Considerando a dificuldade das organizações do setor de serviços em reter e contratar funcionários, a pesquisa se torna relevante para refletir sobre possíveis melhorias que tornem tais cargos mais atrativos ao público jovem em prol de diminuir os números de turnover na área. Assim, emerge a problematização da pesquisa, sendo ela: Quais os fatores que influenciam a alta rotatividade de jovens da geração Z no comércio do Vale do Paranhana?

A partir deste contexto, definiu-se os objetivos da pesquisa, frisando como objetivo geral: Identificar os fatores que influenciam a alta rotatividade dos jovens da geração Z no setor de serviços comerciais do Vale do Paranhana.

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Investigar as percepções dos jovens sobre carreiras no comércio;
- Comparar as expectativas dos jovens com as práticas adotadas pelas empresas do comércio;
- Propor estratégias para reduzir a rotatividade e atrair jovens talentos.

O estudo tem como metodologia quantitativa descritiva, utilizando questionários como instrumento de pesquisa aplicado em pessoas que já trabalharam ou trabalham atualmente no setor comercial no Vale do Paranhana e se encaixam no intervalo de idades de 18 a 29 anos, que participam da geração Z e já possuem alguma experiência no setor de serviços comerciais, no que se refere ao emprego no setor de serviços, que vêm sofrendo dificuldades para conseguir

talentos jovens, analisando os motivos pelos quais esta área têm tido estas baixas. Além disso, este trabalho poderá servir como fonte de pesquisa para propiciar melhorias às empresas para que fiquem mais atrativas ao público mais novo no âmbito laboral.

O presente trabalho está estruturado em cinco seções. Além da introdução, onde são apresentados o tema, a justificativa, os objetivos e a relevância da pesquisa, o segundo capítulo explora o referencial teórico, composto por quatro temas principais: Gestão de Pessoas; Relações Interpessoais; Precarização do Trabalho e Cultura Organizacional, elementos conceituais que sustentam esta pesquisa. A terceira seção aborda detalhadamente os métodos e procedimentos utilizados no estudo, aplicando à pesquisa uma metodologia quantitativa descritiva, realizada em jovens de 18 a 29 anos dos quais atuam ou já atuaram no setor de serviços comerciais. O quarto capítulo oferece as análises e interpretações dos resultados encontrados. Finalizando este trabalho o quinto capítulo aborda as conclusões, limitações de estudo e sugestões para futuras pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O tema escolhido para este trabalho aborda um ajuntamento de questões que necessitam de uma discussão de fundo teórico. Tais discussões, permeiam as dificuldades do setor em encontrar e manter funcionários jovens em seus estabelecimentos comerciais. Podemos observar que a rotatividade na área vem aumentando cada vez mais. Com isso, a pesquisa terá alguns desdobramentos teóricos, como Precarização do Trabalho e Gestão de Pessoas.

Para a realização deste estudo serão abordados três principais fundamentos, escolhidos por suas relações com a pesquisa realizada: gestão de pessoas no comércio; precarização do trabalho, relações interpessoais, cultura organizacional e Análise Geracional. Pretende-se através da fundamentação teórica buscar referências que contribuam com a pesquisa e o alcance dos objetivos do trabalho, embasando e contextualizando o tema e direcionando as análises propostas.

2.1 Gestão de pessoas

No cenário empresarial contemporâneo, é essencial que as empresas se mantenham atualizadas e preparadas para constantes transformações. A adaptação

a diferentes exigências, impulsionada por inovações e avanços tecnológicos, tornou-se uma condição indispensável. Um aspecto relevante nesse contexto é a necessidade de lidar com profissionais de diferentes gerações que coexistem no mercado de trabalho

Chiavenato (2010, p.54), afirma que: O conceito de talento está ligado ao capital humano, ou seja, aquele profissional que possui algum diferencial competitivo que o destaca frente ao mercado de trabalho, com isso, busca-se a coexistência mais pacífica entre os diferentes setores e seres humanos que estão presentes nas organizações, de forma que as diferenças possam ser superadas e respeitadas. E no mesmo contexto Chiavenato (2000, p.197), descreve: As organizações e as pessoas estão em um processo contínuo, onde atraem uns aos outros. O indivíduo procura saber informações sobre as empresas e através destas informações verificam a viabilidade de iniciar o trabalho junto à organização. Com a organização é o mesmo processo, buscam as informações e através delas decidem a viabilidade de contratação.

As empresas são dependentes dos resultados e performances de seus trabalhadores, portanto é importante trazer satisfação para os empregados, que assim estarão mais dispostos e aumentarão suas capacidades ao se sentirem engajados dentro do ambiente onde trabalham. Com isso, é relevante que os mesmos tenham em mente que dentro da organização exista um plano com oportunidades de carreira compatíveis com os seus ideais, o que irá aumentar este elo entre funcionário e a entidade.

Um dos principais desafios enfrentados pelas organizações atuais é a alta rotatividade da mão de obra. A rotatividade, também conhecida como turnover, trata-se da constância com que os trabalhadores entram e saem de um emprego em um determinado período de tempo. Para Rubins (2010), o turnover significa um fator de instabilidade e atrapalha o prosseguimento dos processos e o clima organizacional. Marras (2011) diferencia dois tipos principais de alta rotatividade, o voluntário, onde a escolha de sair vem do empregado, e o involuntário, quando a decisão é tida pela organização. Ambos os casos criam consequências significativas para o desempenho organizacional.

As origens do turnover são multifatoriais, dentre os importantes fatores podemos citar: ausência de plano de carreira, baixos salários, clima organizacional desfavorável, estilos de liderança inadequados e falta de reconhecimento

(DESSLER,2013). Dutra (2012) salienta ainda a incompatibilidade entre os valores pessoais do trabalhador e a cultura da instituição como um componente causador da decisão de desligamento. Em conjunto, erros na seleção e recrutamento de pessoal podem acabar na contratação de profissionais incompatíveis com as exigências e objetivos do cargo, auxiliando na rotatividade precoce.

Os efeitos do turnover são grandes e incluem desde impactos na imagem e cultura institucional até questões financeiras. Chiavenato (2014) nota que o turnover promove custos elevados com contratações, processos de desligamento e treinamentos de novos funcionários. Limongi-França (2011) enfatiza que a rotatividade afeta a integração das equipes, coloca em risco a memória organizacional e diminui a eficiência nas operações. Para Ulrich (1998), a contínua substituição de pessoas diminui os laços de confiança entre os integrantes da equipe e danifica a construção de uma cultura organizacional sólida, prejudicando também o engajamento dos trabalhadores que se mantém na organização.

Considerando este contexto, torna-se indispensável utilizar estratégias eficazes para diminuir o turnover. Beer et al. (1984) sustentam um modelo de gestão de pessoas que esteja engajado aos objetivos organizacionais e às perspectivas dos trabalhadores, proporcionando um equilíbrio sustentável. Entre as medidas recomendadas, destacam-se: fortalecimento da liderança participativa e humanizada, investimento de programas de desenvolvimento, oferta de planos de carreira, prática de feedback estruturado e a valorização dos profissionais (CHIAVENATO, 2014)

Além do mais, recomenda-se viabilizar um clima organizacional saudável, que beneficie o bem-estar e o estímulo dos empregados. Schmitt (2017) estabelece o conceito de *employee experience*, que sugere um ponto de vista maior para a gestão de pessoas, levando em conta, elementos emocionais, relacionais e simbólicos que induzem a continuidade do trabalhador na instituição. Entidades que dedicam-se na comunicação transparente, construção de uma marca empregadora forte (*employer branding*) e em políticas inclusivas propendem a exibir menores índices de turnover e fortalecimento na permanência de profissionais qualificados (BOHLANDER; SNELL, 2013). Com isso, entender os fatores e consequências do turnover, assim como incrementar estratégias integradas de gestão de pessoas, torna-se fundamental para as instituições que visam permanecer competitivas em um mercado em constante transformação e cada vez mais exigente.

O gerenciamento de tempo útil de trabalho nas entidades é um atributo essencial na administração de pessoas, diretamente associado ao bem-estar dos trabalhadores, à conformidade legal e à produtividade. Em meio aos mecanismos usados pelas organizações para tornar mais flexível o expediente está o banco de horas, prática que constitui-se na troca de horas adicionais feitas pelo empregado com tempos correspondentes de folgas, ao invés de uma porcentagem extra no salário. Porém, em caso de má gestão ou aplicado de forma compulsória, o banco de horas é capaz de causar repercussões desfavoráveis relevantes a respeito da motivação, permanência do funcionário na organização e a saúde mental.

De acordo com Ferreira (2018), o banco de horas fundamentou-se Brasil por meio da medida provisória N° 1.709/ de 1988, e atualmente revigorada pela Reforma Trabalhista (Lei n° 13.467/2017) como maneira de flexibilizar as relações de trabalho e satisfazer as deficiências de produção sem elevar as obrigações trabalhistas. Porém, sua utilização desordenada pode ocasionar em uma relação contratual desequilibrada, principalmente quando o controle é defectível ou as compensações não são realmente atribuídas.

De acordo com Diniz e Oliveira (2020) a utilização do banco de horas precisa cumprir as restrições legais e seguida de comunicação e clareza entre o trabalhador e a organização. Caso esse procedimento seja forçado unilateralmente, sem individual claro ou acordo coletivo, corre-se o risco de se caracterizar desvio de finalidade, tornando-se em motivo de sobrecarga e insatisfação.

Outro fator impactante é a utilização habitual de horas extras não compensadas, fato que, apesar de ser contra a lei, até então é frequente em inúmeros cenários corporativos, principalmente em setores que necessitam de entregas rápidas e alta demanda. Antunes (2015) argumenta que a execução frequente de jornadas acima do esperado, desprovida da apropriada compensação em tempo ou financeira, representa o descumprimento dos direitos trabalhistas e implica indefinidamente a saúde mental e física do empregado.

2.1.1 Gestão de pessoas no comércio

O setor de serviços comerciais encara dificuldades singulares na gestão de pessoas, derivadas das exigências por produção rápida, do turnover e da indispensabilidade do serviço diferenciado ao consumidor. A base dinâmica do comércio requer planos especiais para o desenvolvimento, estímulo, recrutamento e

permanência de funcionários, para sustentar a concorrência empresarial.

De acordo com Chiavenato (2014) a gestão de pessoas é um elemento tático fundamental para o desenvolvimento sustentável das instituições, principalmente no comércio, onde a interação diretamente com o consumidor é um ponto forte no mercado como diferencial competitivo. Segundo o autor, a apropriada qualificação, inclusão e escolha dos funcionários são essenciais para a obtenção dos rendimentos da organização.

Porém, a alta rotatividade de trabalhadores segue fazendo-se uma das grandes dificuldades no comércio. Para Guimarães (2011) o campo varejista é marcado por fortes índices de troca de funcionários, o que afeta de modo direto nos gastos operacionais e na qualificação do atendimento. Esta situação demanda a aplicação de políticas que sejam capazes de reter talentos, prezando pelo incentivo constante e pelo desenvolvimento qualificado.

O estímulo dos trabalhadores no setor de serviços comerciais manifesta dificuldades extras, visto que regularmente está relacionada a condições trabalhistas não muito atrativas, como jornadas amplas, coação contínua por objetivos e pequenos pagamentos. Dornelas (2018) salienta que a motivação intrínseca, fundamentada em possibilidades de desenvolvimento e reconhecimento, é fundamental para reduzir a alta rotatividade e conservar grupos comprometidos.

Para mais, o desenvolvimento e preparação constante dos trabalhadores são fundamentais. Conforme Lacombe (2011) investir na qualificação durável aumenta as capacidades da organização e fortalece a competência de flexibilidade às variações que se têm no mercado. No ramo comercial, isso se deduz no acréscimo de renda e no aprimoramento da qualificação do atendimento.

Outra perspectiva importante é a atribuição da autoridade na gestão de pessoas. Influências capazes são fundamentais para guiar grupos em espaços de disputa e coação elevada. Maximiliano (2012) sustenta que os chefes precisam agir não só como supervisores, mas também como gestores de desenvolvimento humano, proporcionando o engajamento dos propósitos individuais com os da organização, feedback constante e a inclusão.

Sendo assim, os problemas da gestão de pessoas no campo comercial são capazes de serem resolvidos a começar pela aplicação de planos que favoreçam o reconhecimento pelos funcionários, a constituição de climas de trabalho salutar e o desenvolvimento humano, propícios para fortalecer o prazer e a eficiência dos

trabalhadores.

2.2 Relações interpessoais e cultura organizacional

As ligações entre pessoas no espaço empresarial simbolizam uma das importantes causas que impactam a conduta humana no emprego. De acordo com Chiavenato (2014, p 115), “ as relações interpessoais referem-se à convivência humana no trabalho, ao comportamento interpessoal e às formas como as pessoas se relacionam entre si no ambiente organizacional”. No cenário das organizações, principalmente em corporações que baseiam-se no serviço grupal, a qualidade desses convívios é determinante para a performance conjunta.

Além disso, nessa mesma linha Goleman (1995) institui a ideia de Intelecto emocional, indicando que competências como autocontrole, competência social e empatia são fundamentais para a organização de ligações interpessoais saudáveis. Segundo ele, “as pessoas com habilidades emocionais bem desenvolvidas também são mais produtivas e eficazes nas organizações” (GOLEMAN, 1995, p. 36).

Acrescentando a este ponto de vista, Lewin (1951) declara que a conduta humana é a razão entre o sujeito e o clima. Essa hipótese fortalece que o meio de trabalho influencia agudamente a maneira como as pessoas se comportam, se conectam e se expressam.

De outra forma, a cultura organizacional cria o pano de fundo acerca do qual essas ligações se constituem. Schein (2010, p.18) determina cultura organizacional como “um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna”. Estas suposições delineiam o modo como os integrantes pensam, percebem e sentem os acontecimentos no meio ocupacional.

Conforme Robbins e Judge (2013), a cultura organizacional desempenha uma grande influência nas ações dos trabalhadores, visto que ela determina as normas, padrões e valores que levam à harmonia no círculo organizacional. À medida em que os princípios da instituição proporcionam colaboração, diálogo e respeito, às relações interpessoais propende a se revigorar.

De acordo com Mintzberg (2003), a cultura organizacional, mesmo que frequentemente contida, trata-se de uma solidez organizacional que estabelece como o trabalho é organizado, como as pessoas interagem e como as decisões são tomadas. Ela convém como uma conexão entre os integrantes da empresa,

constituindo um sentido de direção e pertencimento comum.

Para Fleury e Fleury (2012), a cultura organizacional e as relações interpessoais além de existirem juntos, também criam um ciclo de influência mútua entre si. As ações do dia a dia dos trabalhadores modificam ou fortalecem os componentes culturais, ao movimento que estes elementos desenham as práticas de conexão e convívio. Desta forma, direções que proporcionam condutas humanizadas e morais colaboram para a consolidação de culturas organizacionais abrangentes e efetivas.

Sendo assim, nota-se que a cultura organizacional e as relações interpessoais são componentes recíprocos e fundamentais para a prosperidade das instituições. A preparação de áreas de serviço cooperativas, emocionalmente inteligentes e respeitosas exige a administração composta destes dois elementos.

2.2.1 Geração Z e o mundo do trabalho

A existência da Geração Z no ramo trabalhista tem confrontado hábitos enraizados de gerenciamento de pessoas e apresentado o carecimento de mudança na cultura organizacional e nas relações interpessoais. Refere-se a uma linhagem constituída de pessoas nascidas por meio de 1997 e no começo dos anos 2010, destacada pela fluidez na comunicação, forte busca por um propósito no trabalho, imediatismo e uso intenso da tecnologia.

Conforme Chiavenato (2014), às relações humanas necessitam constituir planejamentos e inovações, visto que a conduta das gerações mais recentes afeta claramente o modo como se organiza a gestão de pessoas nas empresas. o autor destaca que os trabalhistas juvenis requerem mais autonomia, flexibilidade e reconhecimento imediato, fundamentos que influenciam diretamente os valores culturais predominantes e o modelo de liderança.

Bergamini (2009) destaca que o incentivo das pessoas na organização é intensamente motivado pelo cenário em que estão incluídas. Segundo ela, as novas gerações inclinam-se a recusar aspectos de uma estrutura hierárquica rígida, priorizando relações interpessoais apoiadas na confiabilidade, colaboração, igualdade e respeito mútuo. Desta forma, os líderes têm de incrementar culturas emocionais e relacionais para formar conexões efetivas com os dirigidos.

Robbins e Judge (2013) constatam que, da perspectiva da conduta

empresarial, a cultura da instituição precisa ser flexível às gerações mais recentes. Segundo eles, a Geração Z reconhece possibilidades de conhecimento, *feedback* frequente e ambientes colaborativos, como também modificações culturais profundas que beneficiem conexões mais participativas, inovadoras e abertas.

De acordo com Marras (2011), a Geração Z exibe particularidades que instigam princípios rigorosos de gerenciamento: ela é questionadora, multifunções e conectada. As empresas que não ajustam-se a estas características tendem a fracassar na concorrência de conservação e atração de talentos. Além disto, para ele o convívio entre distintas gerações no círculo empresarial exige um empenho dinâmico da administração da relação e da distinção.

Dutra (2012) enfatiza o valor de ordenar os princípios pessoais aos empresariais como modo de fortificar o desenvolvimento e o comprometimento dos trabalhadores da nova geração. Conforme o autor, “as organizações devem criar espaços de escuta, expressão e construção coletiva, pois a nova geração deseja protagonismo, e não apenas pertencimento” (DUTRA, 2012, p.89).

Agora, Bohlander e Snell (2010) sustentam a pertinência do gerenciamento de talentos no atual contexto empresarial, em que os trabalhistas da Geração Z procuram organizações que proporcionem crescimento pessoal, princípios morais, integração e inovação. A falta destes componentes é capaz de ocasionar alta rotatividade, desinteresse e quebras nas relações de emprego.

Perante o exposto, é plausível declarar que a implantação da Geração Z no ramo organizacional provoca uma reavaliação da cultura organizacional e das técnicas de recursos humanos, com objetivo na ascensão de relações interpessoais mais direcionadas para o progresso recíproco, benéficas e confiáveis. O êxito das empresas resultará da sua competência em incluir essas mudanças de modo sustentável e coeso.

2.3 Precarização do trabalho

A precarização do trabalho é um dos aspectos mais perceptíveis da reformulação operacional do industrialismo moderno e universal, impactando de modo direto a juventude, principalmente a Geração Z, e atingindo vigorosamente a cultura empresarial e as conexões entre trabalhadores nas organizações.

Como ressalta Antunes (2018), vivenciamos o que ele chama de vantagem da

serventia, uma moderna estrutura do trabalho fundamentada na uberização, pejetização e informalidade. O empregado moderno, principalmente o juvenil, é introduzido em vínculos trabalhistas sem segurança social, temporárias e fragmentadas. Antunes expõe que “os jovens hoje [...] se tiverem sorte, terão o privilégio de serem servos”, relacionando-se à proliferação do expediente inconstante e interrupto e à gradativa redução de privilégios (ANTUNES, 2020). Esse atual contexto cria influências de fato à cultura empresarial, uma vez que as ligações entre o funcionário e a empresa cessam de ser apoiados em estabilidade, personalidade e inserção. Como aponta Ricardo Antunes em declaração, coerência da serventia moderna altera o serviço em gasto irrelevante: “se está caro, corta, e tchau” (ANTUNES, 2020). Isso implica o aperfeiçoamento de fundamentos empresariais como respeito, confiabilidade e cooperação, princípios fundamentais para conexões benéficas entre trabalhadores no espaço organizacional.

Braga (2012) integra esse pensamento ao salientar que o neoliberalismo estabeleceu uma cultura da liderança dos mais competentes e da individualização, na qual o funcionário é responsável por seu insucesso ou êxito, ainda que esteja sujeito a condições precárias. Conforme observa o autor, “a lógica empresarial transformou o trabalhador em ‘empreendedor de si’, mascarando relações de exploração com discursos de liberdade e autonomia”. Isto atinge principalmente os juvenis, que internalizam o modelo de êxito como consequência do empenho pessoal, embora à frente de organizações excludentes.

O artigo veiculado no site pessoal de Antunes (2023) descreve certamente essa discordância. Um homem de negócios se manifesta por um moço que solicita ser despedido depois de uma hora trabalhada, expondo a ausência de um propósito que diversos juvenis impõem aos trabalhos escassos. Ao contrário de considerar este acontecimento como indício de “preguiça”, Antunes sugere que se veja a “fuga do trabalho alienado” como oposição efetiva a vínculos trabalhistas desprovidos de integridade e expectativa. Na defesa do autor, “a juventude de hoje está dizendo: não quero viver para sofrer num trabalho que me adoce e me desvaloriza” (ANTUNES, 2023)

O estudo de Gomes et al. (2019) do mesmo modo enfatiza que o aumento do ensino elevado, em particular no Brasil, tem se reduzido a um recurso de visibilidade do precariado: juvenis com alto grau de escolaridade, entretanto sem emprego ou subempregados, decepcionados quanto às suas perspectivas de mobilidade social.

Essa incoerência aumenta o descolamento entre acesso a um emprego decente e qualidade, promovendo o ciclo da precarização.

Nesse segmento, a Geração Z, que dá valor a ambientes colaborativos, equilíbrio emocional e expectativas, encara um conflito com culturas empresariais baseadas em antigos paradigmas de domínio e liderança, aumentados por proveito, vulnerabilidade financeira e relações instáveis. Conforme aponta Antunes (2020), passamos por uma circunstância de um infoproletariado, adaptável e digitalizado, porém sem garantias, sujeito ao raciocínio da escravidão tecnológica. Portanto, observa-se que a precarização do trabalho não se define apenas à carência de contratos ou à informalidade: ela se apresenta da mesma forma nas culturas empresariais competitivas, nas conexões humanas vulneráveis e na aflição psicológica que perturba milhares de jovens que trabalham globalmente.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Tendo o intuito de relacionar e examinar os aspectos de um fenômeno sem a manipulação de resultados, foi preferido a escolha de um estudo descritivo. Para Gil (2008), a pesquisa descritiva possui o objetivo de investigar, comparar, estudar e apontar fenômenos ou acontecimentos, buscando sua explicação exata, sem mediação do explorador em relação ao artigo explorado. Nesta pesquisa, esta análise possibilita entender a representação da juventude labutadora e suas interpretações quanto aos princípios prioritários no meio organizacional, como benefícios, possibilidades de desenvolvimento e salários descendentes.

Na análise e obtenção de dados, foi usado um questionamento quantitativo descritivo, para dar mais generalização e objetividade à pesquisa. Para garantir a importância e a retidão das informações coletadas, foi realizado um questionário criado no Google Formulários, constituído por 16 questões elaboradas pelo autor que abordam diversas questões sobre trabalhar no setor de serviços comerciais no Vale do Paranhana, área escolhida por conveniência do pesquisador, que reside na cidade de Rolante-RS que faz parte do Vale.

As questões foram divididas deste modo: 5 perguntas relacionadas ao perfil dos respondentes, 4 direcionadas às expectativas dos jovens e 7 sobre as práticas das empresas do comércio. O questionário esteve aberto entre os dias 03/05/2025 à 27/05/2025, obtendo 85 respondentes. Porém destes, 33 tiveram que ser

descartados por não se encaixarem nas particularidades da pesquisa, pois entre os respondentes do questionário só foram válidos aqueles que moram no Vale do Paranhana, possuem alguma experiência de trabalho no comércio e têm de 16 a 30 anos de idade. Infelizmente por cruzar três tipos de variáveis diferentes foi difícil de conseguir mais respondentes para a pesquisa.

Enfim, a execução deste questionário aberto teve como propósito trazer uma perspectiva mais aprofundada dos possíveis fatores que influenciam a alta rotatividade no setor de serviços comerciais. Os resultados alcançados proporcionaram um apoio para relacionar as respostas e analisar a realidade dos empregos do setor comercial local no Vale do Paranhana para identificar os fatores que causam a alta rotatividade.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

Visando Identificar os fatores que influenciam a alta rotatividade dos jovens da geração Z no setor de serviços comerciais, foi realizado um questionário aberto, do qual se obteve 85 respostas, destas foram descartadas 33 por não se enquadrarem nos seguintes requisitos para a pesquisa: idade de 16 a 29 anos, ter moradia no Vale do Paranhana e possuir alguma experiência trabalhista no comércio. Assim sendo, foram analisadas apenas as 52 respostas restantes, o perfil de respondentes se dá por jovens de 18 a 24 anos, (73,1%) dos respondentes, onde (59,6%) são do gênero feminino, (38,5%) masculinos e (1,9%) pertence à classe não-binária. Dentre estes (71,2%) trabalham e estudam, (23,1%) apenas trabalham e (5,8%) apenas estudam, também podemos analisar que entre os respondentes (61,5%) trabalham atualmente no comércio e (38,5%) já trabalharam em experiências passadas, e a maioria dos respondentes reside em Rolante-RS (68,7%).

A partir das perguntas do questionário foi analisada a expectativa dos jovens com relação ao trabalho comercial, na figura 1 é possível analisar os fatores prioritários que os respondentes procuram em um emprego. De acordo com Braga (2012), os jovens entram no ramo profissional perante o fundamento do “empreendedor de si”, tomando riscos próprios em um cenário que carece de garantias. Isso ocasiona ansiedade, frustração e a ideia de que o emprego, antigamente indício de futuro e personalidade, transformou-se em um âmbito de estresse emocional e precariedade.

Ranking de prioridades: escolha por importância (marque até três) os seguintes fatores em um emprego:

52 respostas

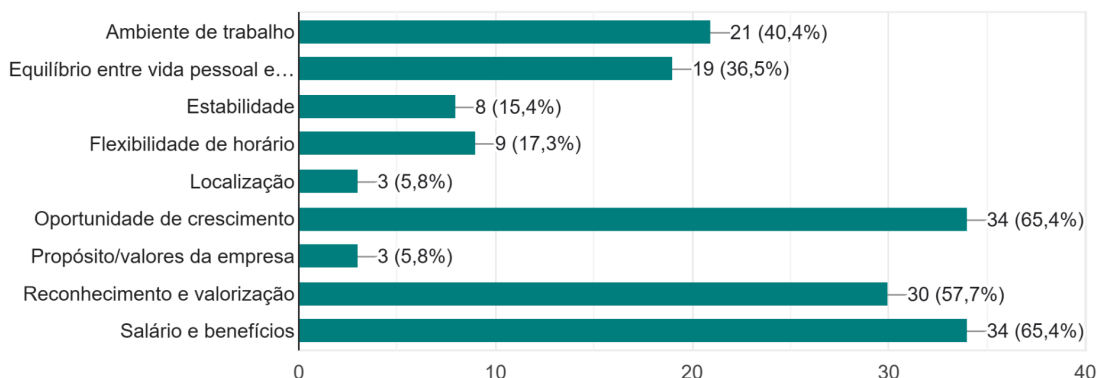


Figura 1: Ranking de Prioridades

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da figura 1 percebemos que as principais expectativas são as oportunidades de crescimento(65,4%), salários e benefícios(65,45%), e os reconhecimentos e valorizações(57,7%). seguidos destes também podemos destacar o ambiente de trabalho(40,4%) e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional(36,5%). Nota-se também que um trabalho estável(15,4%), horários flexíveis(17,3%) e os valores da empresa(5,8%) não são o foco principal quando se trata de comércio.

O destaque feito pelos jovens em relação aos salários e benefícios retrata uma contestação direta por estabilidade financeira, assim como uma tentativa de demonstração de respeitabilidade frente à situação instável que descreve o ramo empregatício presente. De acordo com Braga (2012), os jovens de hoje são conhecidos por um senso disseminado de instabilidade estrutural, resultante de uma mudança do trabalho formal para modelos pouco a pouco mais incertos de profissão. Sob este olhar, o aumento de benefícios e salários transmite uma procura por segurança em oposição a cenários adversos e insegurança do denominado “preariado jovem”.

Em relação às oportunidades de crescimento. A ambição por criar uma carreira estável, ter evolução constante e oportunidades de promoção indica não só uma procura por segurança financeira, mas juntamente por liberdade,

reconhecimento e satisfação individual no âmbito organizacional. Nesta perspectiva, podemos analisar a figura 2 que traz os motivos dos respondentes terem deixado seus últimos empregos no comércio.

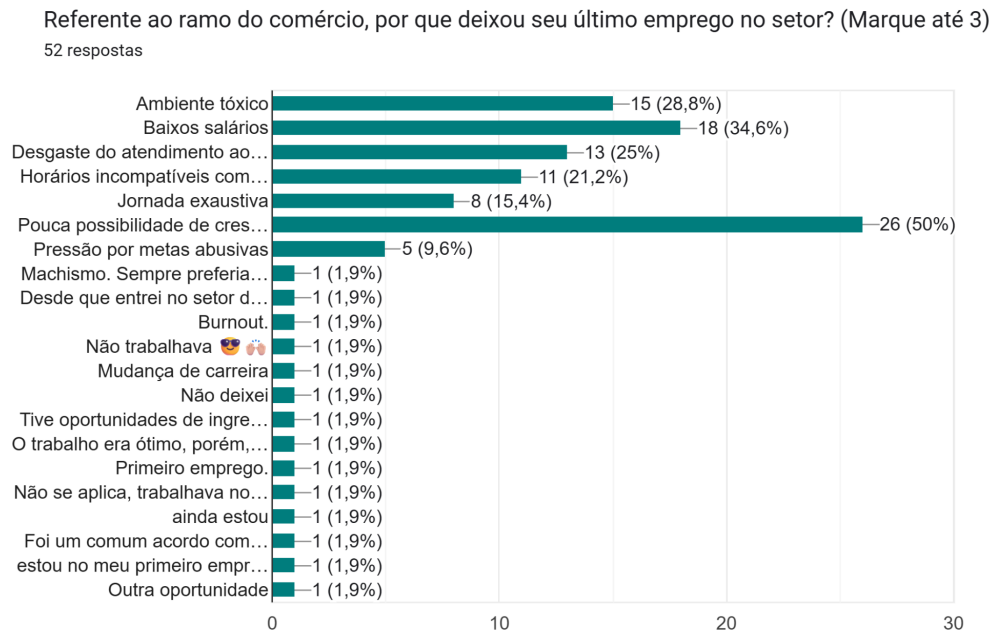


Figura 2: Motivo para os respondentes terem deixado seus empregos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados nos mostram que dentre 52 respondentes 26 (50%) deixaram seus empregos no comércio pela pouca possibilidade de crescimento profissional na empresa, outros grandes motivos foram baixos salários (34,6%) e ambiente tóxico (28,8%). Dutra (2012) reforça que o amadurecimento ocupacional faz-se uma das grandes medidas de envolvimento dos jovens no âmbito profissional. Segundo ele: “o trabalho deixa de ser apenas uma fonte de sustento e passa a ser percebido como um espaço de aprendizagem, protagonismo e desenvolvimento de competências” (DUTRA, 2012, p. 91). Portanto, empresas que não apresentam meios visíveis de avanço na profissão inclinam-se a perder bons trabalhadores da geração mais nova, em especial os que possuem melhor envolvimento e competências. Para completar estes dados evidencia-se a imagem 3, da qual mostra como os respondentes avaliam o crescimento profissional na empresa em que trabalharam.

Como você avalia as oportunidades de crescimento profissional na empresa em que você trabalha ou trabalhava?

52 respostas

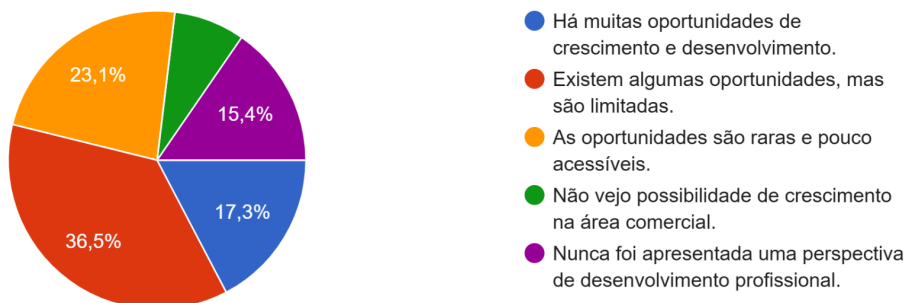


Figura 3: Avaliação de oportunidades de crescimento profissional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre as respostas obtidas na questão da figura 3 apenas 17,3% responderam que existem muitas oportunidades, o restante nos leva a acreditar que as empresas necessitam investir melhor em programas de crescimento profissional, pois 36,5% mostram que as oportunidades são limitadas, 23,1% colocaram que as oportunidades são raras e pouco acessíveis, 15,4% nunca foram apresentados à uma pesquisa de desenvolvimento profissional e 7,7% nem sequer veem possibilidades de crescimento na área comercial, isso mostra que existe uma certa carência na área em relação à perspectivas de crescimento profissional.

Para Antunes (2018), o presente sistema produtor, direcionado a terceirização trivializada e acordos precarizados, gera dificuldades concretas para a criação de carreiras trabalhistas consistentes. Ao invés de programas de carreira, aparecem trabalhos sazonais, ocupações de informalidade e “quebra-galho”, que impossibilitam toda convicção de desenvolvimento programado. Os jovens, assim sendo, encontram-se em uma discrepância: visam crescer, porém se deparam com um mercado que impede essas oportunidades.

Para mais análises, também podemos explorar a imagem 4, que retrata como era a política de remuneração em relação ao trabalho em finais de semana e feriados no empregos dos respondentes.

Em seu antigo ou atual trabalho dentro do setor comercial, como era a política de remuneração para finais de semana/feriados?

52 respostas

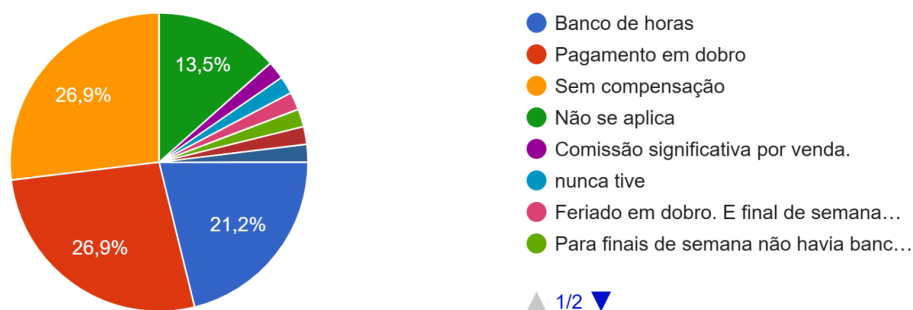


Figura 4: Como era a política de remuneração?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao analisar a figura 4, vemos que apenas (26,9%) recebiam pagamentos em dobro, enquanto outros (21,2%) recebiam por banco de horas e (26,9%) nem sequer recebiam compensação. Essa última porcentagem indica não só a debilitação das circunstâncias organizacionais, mas também uma alteração ou desacato às vantagens básicas.

De acordo com Antunes (2018), o raciocínio da “flexibilização”, expressão frequentemente utilizada pelas organizações, oculta, na verdade, uma tática de aumento de aproveitamento, no qual os momentos de vivência do funcionário são absorvidos sem a merecida recompensa representativa ou material. No momento em que o banco de horas é utilizado sem um método correto ou o pagamento em dobro é postergado, o que se consta é o derramamento de privilégios alcançados ao longo da história pela comunidade operária. Em complemento trago a figura 5 que apresenta por quais políticas de remuneração os jovens aceitariam trabalhar em finais de semana e feriados.

Você aceitaria trabalhar aos finais de semana/feriados se houvesse: (Marque todas que aplicar)

52 respostas

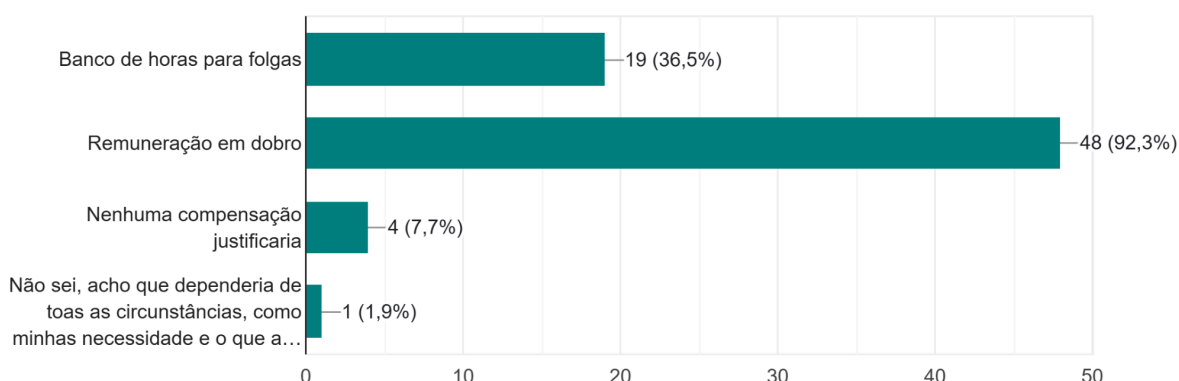


Figura 5: Você aceitaria trabalhar aos finais de semana/feriados?

Fonte: Elaborado pelo autor.

No gráfico da figura 5, podemos observar que (92,3%) dos respondentes aceitaria trabalhar em finais de semana e feriados se houvesse remuneração em dobro e apenas (36,5%) aceitariam atuar recebendo banco de horas para folgas, outros (7,7%) responderam que nenhuma compensação justificaria, isto nos mostra que os jovens, em sua maioria, abraçaram trabalhos dignamente remunerados, sem contar que o artigo 9º da lei 605/49 assegura aos trabalhadores a remuneração em dobro por trabalhos em feriados.

A opinião dos respondentes em relação à como deveria ser as políticas de remuneração para finais de semana e feriados. Ao analisar a figura 6, nota-se que a remuneração em dobro é a forma mais satisfatória para os respondentes, com uma supremacia de (92,3%), enquanto apenas (3,8%) acreditam que a melhor política seja o banco de horas, e (1,9%) optaram pela opção de uma política híbrida, com banco de horas e pagamento em dobro. Se analisarmos as três últimas figuras, podemos perceber que em todos os gráficos a remuneração em dobro foi o foco principal dos respondentes.

Na sua opinião, como deveria ser a política de remuneração para finais de semana/feriados?

52 respostas

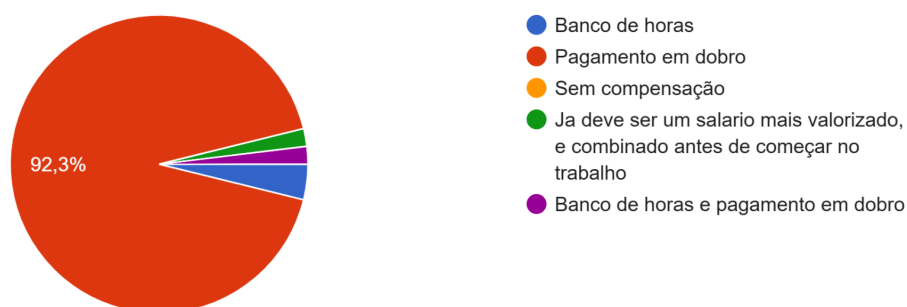


Figura 6: Como deveria ser a política de remuneração?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Contudo, destaca-se que os jovens não reprovam o emprego em si, e sim os cenários organizacionais que desconsideram seu tempo de vivência e infringem seus benefícios. Ao procurar utilização consciente do banco de horas e pagamentos adequados, a juventude está, na realidade, solicitando cenários mínimos de integridade no emprego, uma solicitação conexa com os fundamentos de valorização das pessoas no local de trabalho e com a Constituição Federal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo, é plausível considerar que, apesar de que algumas empresas tenham oportunidades de crescimento e realizem remuneração em dobro para trabalhos em finais de semana e feriados. De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, estes são os dois pontos que mais se destacam. Para atrair e reter mais jovens no mercado de trabalho de serviços comerciais, ter um plano de crescimento profissional e uma remuneração de forma digna e satisfatória para os funcionários traz mais atração à atual juventude trabalhadora em relação às organizações que atuam neste ramo.

Com base nas análises feitas, podemos concluir que os objetivos da pesquisa foram alcançados, pois podemos identificar que os principais fatores que influenciam a alta rotatividade dos jovens no setor de serviços comerciais são a falta de oportunidades claras de desenvolvimento profissional, aliadas a baixos salários, é

justamente isto que esta juventude busca, estabilidade, realização profissional e pessoal e reconhecimento. Se comparado estes aspectos com as respostas obtidas na pesquisa vemos que são estes os que mais carecem dentro das organizações.

Esta pesquisa mostra que para mitigar a rotatividade e atrair mais jovens talentos as organizações que estruturam planos claros de carreira profissional e adotam práticas de remunerações compatíveis com o esforço e dedicação de seus funcionários pendem a destacar-se no engajamento, atração e retenção de talentos da Geração Z. Colaborando na consolidação da sustentação e competitividade da organização.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se o número reduzido de respondentes, a centralização em uma faixa etária jovem e a localização geográfica focada no Vale do Paranhana situado no Rio Grande do Sul. Estas variáveis dificultam a utilização dos resultados para diferentes âmbitos de idade ou socioeconômicos. Juntamente salienta-se o fato do estudo ter analisado somente o setor de serviços comerciais, focando apenas em pessoas que já trabalharam ou trabalham atualmente na área.

O trabalho contribui para a identificação de fatores que colaboram com a falta de atração e alta rotatividade dentro das empresas do setor de serviços, auxiliando na idealização de como reduzir o turnover e atrair mais jovens talentos às organizações da área comercial. Além de trazer uma exploração local, realizando uma leitura das expectativas dos jovens de uma região específica. O que mostra relevante para estratégias de empresas regionais e empreendedores locais que possuem problemas com relação à atração e retenção de talentos jovens.

Para futuras pesquisas, fica recomendada a ampliação da pesquisa e utilização de métodos qualitativos, como grupos focais ou entrevistas, com o intuito de compreender mais a fundo os fatores que influenciam a alta rotatividade e baixa atratividade no setor de serviços comerciais. Também fica como sugestão se pesquisa uma análise sobre outros ramos trabalhistas como o setor industrial(calçadista, moveleiro, entre outros...). Outra possibilidade de aprofundação seria observar os índices de alta rotatividade e relacioná-los com questões de classe social, gênero e raça.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. Entrevista: A tragédia do trabalho na era digital. *Psicologia em Estudo*, v. 25, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/psicoestud.v25i0.48193>

ANTUNES, R. Empresário desabafa sobre funcionário que pediu demissão após uma hora de trabalho. *Blog do Ricardo Antunes*, 2023. Disponível em: <https://ricardoantunes.net/empresario-desabafa-sobre-dificuldade-de-contratar-funcionarios-pediu-demissao-em-1-hora/>

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2015.

ANTUNES, Ricardo. *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital*. São Paulo: Boitempo, 2018.

BEER, Michael et al. *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*. New York: Free Press, 1984.

BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERTOLDO, L. et al. A geração Y e a rotatividade: estudo de caso em uma empresa de TI de Porto Alegre. *Revista Interdisciplinar de Administração, Ciências Contábeis e Economia*, v. 2, n. 2, p. 176-198, 2018. Disponível em: <https://jiparana.emnuvens.com.br/riacti/article/view/1638>.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. *Gestão de Recursos Humanos*. 16. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

BRAGA, Ruy. *A política do precariado: do populismo à hegemonia lulista*. São Paulo: Boitempo, 2012.

BRASIL DE FATO. Fim da escala 10x1 no Zaffari: sindicato vai suspender contratos coletivos após denúncia no Brasil de Fato. 2024. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2024/12/13/fim-da-escala-10x1-no-zaffari-sindicato-vai-suspender-contratos-coletivos-apos-denuncia-no-brasil-de-fato/>.

BRASIL. *Lei nº 605/49* – Dispõe sobre o repouso semanal remunerado e o pagamento de salário nos feriados civis e religiosos.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria MTE n.º 3.665, de 13 de novembro de 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-mte-n-3.665-de-13-de-novembro-de-2023-522874590>.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CSB. Escala 10x1: Zaffari, rede de supermercados RS. 2024. Disponível em: <https://csb.org.br/noticias/escala-10x1-zaffari-rede-supermercados-rs>.

DESSLER, Gary. *Administração de Recursos Humanos*. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2013.

- DINIZ, M. A.; OLIVEIRA, R. S. Banco de horas e o princípio da proteção no Direito do Trabalho. *Revista Brasileira de Direito do Trabalho*, v. 26, n. 102, p. 77-95, 2020.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.
- DUFFETT, R. G. Influence of social media marketing communications on young consumers' attitudes. *Young Consumers*, V. 18 Issue: 1, 2017.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2012.
- DUTRA, J. S. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- FERREIRA, Adriana de Andrade. Banco de horas e jornada de trabalho: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2012.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLEMAN, D. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GOMES, H. B.; BAÇAL, S. S. O.; ANDRADE, M. I. P. Desemprego, juventude e crise estrutural do capital: o precariado na cena contemporânea. *Interthesis*, Florianópolis, v. 16, n. 3, p. 18-38, 2019.
- GUIMARÃES, Gilberto. *Administração de vendas e gestão de equipes comerciais*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GUPY; ACCENTURE. Tendências de empregabilidade 2024: o panorama brasileiro. 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/>.
- GUPY. Job hopping: o que é e como gerenciar colaboradores que mudam de emprego com frequência. 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/job-hopping>.
- ISTOÉ DINHEIRO. A geração Z não quer trabalhar? E muitos trocam de emprego a cada três meses. 2024. Disponível em: <https://istoedinheiro.com.br/a-geracao-z-nao-quer-trabalhar-e-muitos-trocam-de-emprego-a-cada-tres-meses/>.
- LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LEWIN, K. *Field theory in social science: selected theoretical papers*. New York: Harper, 1951.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Recursos Humanos e responsabilidade social corporativa*. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MCCRINDLE, M. WOLFINGER, E. The ABC of XYZ: understanding the global generations. Sydney: University of New South Wales Press Ltd., 2009.

MINTZBERG, H. *Estrutura e dinâmica das organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NAVAS, Renato. *Job hopping: o que é e como gerenciar colaboradores que mudam de emprego com frequência*. Gupy, 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/job-hopping>.

NORMAS LEGAIS. Portaria MTE 3665/2023. 2023. Disponível em: <https://www.normaslegais.com.br/legislacao/portariamte-3665-2023.htm>.

OLIVEIRA, E. N. P.; MOITA, D. S.; AQUINO, C. A. B. O empreendedor na era do trabalho precário: relações entre empreendedorismo e precarização laboral. *Psicologia Política*, v. 16, n. 36, p. 207-226, 2016.

OLIVEIRA, M. M.; CAVALARI JUNIOR, O. A rotatividade e a influência das gerações com ênfase na geração Y. *Instituto Federal do Espírito Santo*, 2021.

RH PRA VOCÊ. Rotatividade no mercado: por que as novas gerações mudam tanto de emprego. 2024. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/colunistas/rotatividade-no-mercado-por-que-as-novas-geracoes-mudam-tanto-de-emprego>.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. *Comportamento organizacional*. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SCHMITT, Aaron. *The Employee Experience Advantage*. Hoboken: Wiley, 2017.

ULRICH, Dave. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business Press, 1998.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Cidade onde mora?

Qual a sua idade?

- 12 a 17 anos (Adolescente)
- 18 a 24 anos (Jovem adulto)
- 25 a 30 anos (Adulto jovem)
- Acima de 30 anos

Qual seu gênero?

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não informar
- Não-binário

Você está atualmente:

- Apenas estudando
- Apenas trabalhando
- Estudando e trabalhando
- Nem estudando nem trabalhando

Você já trabalhou ou trabalha no comércio?

- Não, mas já trabalhei em um emprego passado
- Sim, trabalho atualmente
- Não, nunca trabalhei

Qual seu nível de experiência no setor comercial?

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- Mais de 3 anos

Qual sua expectativa de tempo em um mesmo emprego?

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- Mais de 3 anos

Ranking de prioridades: escolha por importância (marque até três) os seguintes fatores em um emprego:

- Ambiente de trabalho
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional
- Estabilidade
- Flexibilidade de horário
- Localização
- Oportunidade de crescimento
- Propósito/valores da empresa
- Reconhecimento e valorização
- Salário e benefícios

Você aceitaria trabalhar aos finais de semana/feriados se houvesse: (Marque todas que aplicar)

- Banco de horas para folgas
- Remuneração em dobro
- Nenhuma compensação justificaria
- Outros: _____

Em seu antigo ou atual trabalho dentro do setor comercial, como era a política de remuneração para finais de semana/feriados?

- Banco de horas
- Pagamento em dobro
- Sem compensação
- Não se aplica
- Outros: _____

Na sua opinião, como deveria ser a política de remuneração para finais de semana/feriados?

- Banco de horas
- Pagamento em dobro
- Sem compensação
- Outros: _____

Sua última empresa oferecia treinamentos ou capacitação?

- Sim, regularmente
- Raramente
- Nunca

Referente ao ramo do comércio, por que deixou seu último emprego no setor?

(Marque até 3)

- Ambiente tóxico
- Baixos salários
- Desgaste do atendimento ao público
- Horários incompatíveis com estudos/vida pessoal
- Jornada exaustiva
- Pouca possibilidade de crescimento na carreira
- Pressão por metas abusivas
- Outros: _____

Você sente que as metas estabelecidas pela empresa em que você trabalhou ou trabalha atualmente são realistas e atingíveis dentro da sua jornada de trabalho, ou considera que há uma pressão excessiva para alcançar resultados?

- As metas são realistas e atingíveis, sem pressão excessiva.
- As metas são desafiadoras, mas alcançáveis com esforço.
- Há pressão significativa, mas ainda consigo lidar.
- A pressão por metas é excessiva e afeta meu bem-estar.
- As metas são abusivas e impossíveis de atingir sem extrapolar limites.

Como você avalia as oportunidades de crescimento profissional na empresa em que você trabalha ou trabalhava?

- Há muitas oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

- () Existem algumas oportunidades, mas são limitadas.
- () As oportunidades são raras e pouco acessíveis.
- () Não vejo possibilidade de crescimento na área comercial.
- () Nunca foi apresentada uma perspectiva de desenvolvimento profissional.

Com que frequência o atendimento ao público gera desgaste emocional ou estresse no dia a dia de seu antigo ou atual trabalho?

- () Nunca, lido bem com o público e não sinto desgaste.
- () Raramente, apenas em situações pontuais.
- () Às vezes, depende do dia ou do tipo de cliente.
- () Frequentemente, o atendimento costuma ser estressante.
- () Sempre, o contato com o público é uma fonte constante de desgaste emocional.

Fonte: Elaboração do autor, 2025