

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FAGEN - FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS**

HUGO BALIEIRO CERIBELLI

**OS EFEITOS DA FLEXIBILIZAÇÃO DOS CONTRATOS DE TRABALHO NA
REALIDADE DOS VENDEDORES DO ESTADO DE SÃO PAULO**

UBERLÂNDIA

2025

HUGO BALIEIRO CERIBELLI

**OS EFEITOS DA FLEXIBILIZAÇÃO DOS CONTRATOS DE TRABALHO NA
REALIDADE DOS VENDEDORES DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de Uberlândia como
requisito parcial para obtenção do título de
bacharel em Administração.

Orientadora: Márcia Mitie Durante Maemura

UBERLÂNDIA

2025

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

C415 Ceribelli, Hugo Balieiro, 1998-
2025 OS EFEITOS DA FLEXIBILIZAÇÃO E PRECARIZAÇÃO DOS
CONTRATOS DE TRABALHO NA REALIDADE DOS VENDEDORES
[recurso eletrônico] / Hugo Balieiro Ceribelli. - 2025.

Orientadora: Márcia Mitie.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Uberlândia, Graduação em
Administração.

Modo de acesso: Internet.
Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Mitie, Márcia, 1985-, (Orient.).
II. Universidade Federal de Uberlândia. Graduação em
Administração. III. Título.

CDU: 658

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091
Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074

HUGO BALIEIRO CERIBELLI

OS EFEITOS DA FLEXIBILIZAÇÃO DOS CONTRATOS DE TRABALHO NA
REALIDADE DOS VENDEDORES DO ESTADO DE SÃO PAULO

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal de
Uberlândia como requisito parcial para
obtenção do título de bacharel em
Administração.

Uberlândia, 09 de maio de 2025

BANCA EXAMINADORA

Orientadora

Marcia Mitie

Universidade Federal de Uberlândia

Membro da Banca

Andrea Costa

Universidade Federal de Uberlândia

Membro da Banca

Michelle de Castro

Universidade Federal de Uberlândia

AGRADECIMENTOS

Agradeço à professora Márcia Mitie Maemura pelo incentivo, motivação e orientação nesta caminhada acadêmica.

À minha namorada Franciely e ao meu filho João.

Aos amigos Matheus Rossato e João Bardy pela ajuda com toda a pesquisa.

Agradeço a minha família por todo apoio de sempre.

“As duas coisas mais importantes de uma empresa não aparecem nos seus demonstrativos financeiros: sua reputação e suas pessoas.”

(Henry Ford)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar os efeitos da flexibilização dos contratos de trabalho na atuação profissional dos vendedores, considerando suas percepções sobre valorização, capacitação e condições de trabalho. A investigação adotou uma abordagem mista, sendo quantitativa descritiva simples e análise qualitativa, utilizando um questionário estruturado com 29 perguntas, aplicado a 76 vendedores, sendo 36 respondentes validados dentro do recorte da pesquisa, que são os respondentes que residem no estado de São Paulo e não possuem contratos de trabalho formais (CLT e estágio). A análise dos dados foi realizada mediante estatística descritiva utilizando como base o referencial teórico aplicado. A maioria dos respondentes afirmou que a flexibilização impactou diretamente sua qualidade de vida e rotina profissional. Foram destacados como impactos positivos a autonomia, liberdade de horários e controle sobre os ganhos. Em contrapartida, os principais impactos negativos envolvem a instabilidade financeira, ausência de benefícios e insegurança jurídica. Apesar disso, parte dos trabalhadores relatou se sentir valorizada e ter recebido capacitação, indicando que a precarização não é homogênea entre os contratos flexíveis. Conclui-se que a flexibilização dos contratos de trabalho influencia significativamente o cotidiano dos vendedores, promovendo tanto impactos positivos como impactos negativos. Seus efeitos variam de acordo com o contexto organizacional e as práticas de gestão adotadas pelas empresas. Quando não há medidas de proteção para os trabalhadores, a flexibilização acaba contribuindo para situações de trabalho mais precárias e instáveis.

Palavras-chave: flexibilização, precarização, contratos de trabalho, vendedores, capacitação.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of labor contract flexibilization and precarization on the professional experience of salespeople, considering their perceptions of recognition, training, and working conditions. The research used a quantitative approach through a structured questionnaire with 29 questions, applied to 76 sales professionals. For the analysis, only the responses from 36 participants not working under CLT (Brazilian labor law) or internship contracts were considered. Data analysis was conducted through direct response counts, simple comparisons, and interpretations based on the theoretical framework adopted. Most respondents stated that flexibilization directly affected their quality of life and professional routine. Positive impacts included greater autonomy, flexible working hours, and better control over income. Negative effects cited were financial instability, lack of benefits, and legal insecurity. Despite these challenges, some participants reported feeling valued and receiving training, indicating that precarization does not occur uniformly across all flexible contracts. The study concludes that contract flexibilization significantly influences the daily lives of salespeople, generating both positive and negative impacts. Its effects vary according to organizational context and management practices. In the absence of protective measures, flexibilization tends to result in more precarious and unstable working conditions.

Keywords: flexibilization, precarization, labor contracts, salespeople, training.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
2.1 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS	12
2.2 IMPORTÂNCIA DO SETOR COMERCIAL/VENDAS	13
2.3 PRECARIZAÇÃO X FLEXIBILIZAÇÃO	14
2.4 PRECARIZAÇÃO NO SETOR COMERCIAL - CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS	15
2.5 CARREIRA DE VENDEDORES (CAPACITAÇÃO)	17
2.6 EVOLUÇÃO DE CARREIRA AO LONGO DOS ANOS - VENDEDORES	20
3 METODOLOGIA	22
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	25
4.1 PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS VENDEDORES	25
4.2 IMPACTOS E NEGOCIAÇÃO NOS CONTRATOS FLEXÍVEIS	28
4.3 CAPACITAÇÃO DOS VENDEDORES	31
4.4 VALORIZAÇÃO DOS VENDEDORES	32
4.5 IMPACTOS DA FLEXIBILIZAÇÃO	33
5 CONCLUSÕES	35
6 REFERÊNCIAS	38
APÊNDICE 1	42

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo propõe uma análise dos efeitos da flexibilização dos contratos de trabalho dos vendedores do estado de São Paulo, considerando suas percepções sobre valorização, capacitação e condições de trabalho.

A gestão de pessoas, enquanto pilar fundamental para o sucesso organizacional, exerce influência direta sobre a motivação, o engajamento e a produtividade dos colaboradores (Andrade, 2016; Oliveira et al, 2022). No contexto dinâmico e desafiador do setor comercial, essa influência se torna ainda mais evidente, considerando a importância estratégica das vendas como motor para a geração de receita e a sustentação do crescimento dos negócios.

Sendo assim, com o avanço de novos métodos de trabalho, a precarização do setor comercial tem se intensificado de forma alarmante. Essa ocorrência é impulsionada por uma série de fatores interconectados, como a flexibilização das leis trabalhistas, que fragilizam os direitos dos trabalhadores.

Essa precarização se manifesta em diversas formas, desde a redução de direitos e benefícios historicamente conquistados até a intensificação do trabalho, que sobrecarrega os vendedores com metas desproporcionais e jornadas desgastantes, e a crescente instabilidade contratual, que gera insegurança e incerteza quanto ao futuro profissional. Tais condições precárias impactam negativamente a qualidade de vida e a saúde física e mental dos trabalhadores, comprometendo seu bem-estar e sua capacidade de contribuir plenamente para o sucesso das organizações.

Nesse contexto, emerge a seguinte questão central: de que forma a flexibilização dos contratos de trabalho influencia os vendedores do setor comercial?

A gestão de pessoas no setor comercial enfrenta o desafio de promover um ambiente de trabalho saudável e sustentável, que reconheça e valorize o capital humano em sua totalidade, garantindo a proteção dos direitos dos trabalhadores e o respeito à sua dignidade.

A capacitação dos vendedores, nesse cenário, assume um papel de protagonismo (Kotler; Armstrong, 2015), não apenas como ferramenta para o desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais, mas também como estratégia para o domínio de novas tecnologias que otimizem o trabalho e ampliem as oportunidades de carreira. A construção de uma carreira sólida e promissora para os vendedores, por sua vez, exige um olhar atento para as novas demandas do mercado e para as aspirações dos profissionais, que buscam reconhecimento, desenvolvimento e oportunidades de crescimento.

A evolução da carreira de vendedores ao longo dos anos, inegavelmente, configura-se como um tema central e de grande relevância para este estudo. O papel do vendedor, outrora centrado na mera persuasão e no fechamento de vendas, tem se transformado radicalmente, exigindo novas competências e um enfoque cada vez maior no relacionamento com o cliente.

Acompanhando as transformações nos modelos de consumo, impulsionadas pela ascensão do e-commerce e pela personalização da experiência de compra, nas tecnologias que automatizam tarefas e abrem novos canais de comunicação (Drummond et al, 2019), e nas relações de trabalho, que se tornam mais flexíveis e exigem adaptação constante, a carreira de vendedor se torna cada vez mais complexa e desafiadora.

O objetivo precípua deste estudo, portanto, é analisar os efeitos da flexibilização e da precarização dos contratos de trabalho na atuação profissional dos vendedores, considerando suas percepções sobre valorização, capacitação e condições de trabalho. Para tanto, foi realizada uma revisão minuciosa da literatura especializada sobre os temas abordados, buscando identificar as principais tendências, os desafios a serem superados e as oportunidades a serem exploradas para a construção de um setor comercial mais justo, humano e eficiente.

Para coleta de dados empíricos sobre as questões levantadas, foi realizada uma pesquisa através de questionário, apresentado a vendedores, no período de 07 a 20 de abril de 2025.

Com essa reunião de informações e análise dos dados coletados via questionário, espera-se entender se a flexibilização dos contratos de trabalho causa impactos na vida e no trabalho dos vendedores, incentivando a adoção de práticas mais justas, sustentáveis e que coloquem o capital humano no centro das estratégias organizacionais. Busca-se, ademais, fornecer elementos para o desenvolvimento de políticas e programas inovadores que promovam a capacitação contínua e o desenvolvimento integral dos vendedores, impulsionando suas carreiras, o sucesso das organizações e a construção de um futuro do trabalho mais promissor para todos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é fundamental para o sucesso organizacional, pois envolve práticas implementadas pela empresa e experienciadas pelos funcionários, com o propósito de alcançar resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização (Oliveira et al., 2022).

Nessa mesma linha, ainda se diz que a gestão de pessoas consiste em um conjunto de políticas e práticas voltadas para a conciliação das expectativas entre a organização e seus colaboradores, de modo que ambas as partes possam alcançá-las ao longo do tempo (Varzoni; Amorim, 2021).

Assim, em um cenário corporativo cada vez mais competitivo e dinâmico, as empresas que priorizam a gestão eficaz de seus colaboradores destacam-se não apenas pelo desempenho financeiro, mas também pela criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, o que contribui diretamente para o sucesso e dá o norte para a continuidade do crescimento da empresa (Oliveira et al, 2022).

É nesse sentido que Ribeiro et al (2022, p. 693) observam que: “(...) por intermédio das metodologias da gestão de pessoas é possível visualizar a direção que a empresa necessita seguir”. A gestão de pessoas vai além de contratar e remunerar profissionais. Idealmente, trata-se de uma abordagem estratégica que busca alinhar os objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos organizacionais, e assim, “consiste em uma função que se origina e evolui não somente do seu próprio desenvolvimento, mas meio de uma resposta às condições do contexto organizacional e social que a cerca” (Sgarbossa; Mozzato, 2021, p. 136).

Maia (2022) descreve que os modelos focados na gestão (como o planejamento estratégico, gestão do conhecimento, gestão de talentos, gestão de competências e capital humano) precisam ter uma gestão de pessoas com foco estratégico – ou seja, precisam ter alinhamento com as prerrogativas estabelecidas no planejamento estratégico, alinhando seus profissionais para este intuito.

E, ao reconhecer o papel estratégico dessa prática, as empresas não apenas fortalecem sua capacidade competitiva, mas também asseguram a sustentabilidade de suas operações, reafirmando a importância do capital humano como o principal ativo para o sucesso e a continuidade do crescimento organizacional.

De acordo com Marques (2016), a gestão resulta de teorias administrativas relativamente recentes, que destacam a importância de alinhar as necessidades estratégicas da organização ao desenvolvimento dos colaboradores da empresa.

Nesse sentido, as práticas de gestão de pessoas incluem recrutamento, treinamento, desenvolvimento de carreiras, avaliação de desempenho, retenção de talentos e a promoção de um clima organizacional positivo. Argumenta-se que “tais práticas visam criar uma abundância de recursos de trabalho que alimentam os trabalhadores para engajamento e florescimento no meio laboral” (Sgarbossa; Mozzato, 2021, p. 136).

Assim, uma gestão de pessoas eficiente impacta diretamente a motivação e o engajamento dos colaboradores e profissionais que se sentem valorizados e reconhecidos tendem a ser mais produtivos, criativos e comprometidos com a missão da empresa (Gattai, 2023).

Outro ponto fundamental é a retenção de talentos, sendo que em um mercado onde a rotatividade de funcionários pode gerar altos custos e perda de conhecimento organizacional, a gestão de pessoas surge como uma ferramenta para atrair e reter os melhores profissionais, assim, programas de desenvolvimento contínuo e oportunidades de crescimento dentro da empresa são exemplos trazidos de ações que fortalecem o vínculo entre o colaborador e a organização (Gattai, 2023).

Portanto, ao investir no desenvolvimento contínuo, no bem-estar dos profissionais e em um ambiente de trabalho inclusivo, as empresas criam condições favoráveis para o crescimento sustentável e a competitividade no mercado, reafirmando o papel central do capital humano em sua trajetória de sucesso.

2.2 IMPORTÂNCIA DO SETOR COMERCIAL/VENDAS

O setor comercial, comumente identificado como o coração das vendas em uma organização, desempenha um papel crucial para a sustentabilidade e o crescimento dos negócios. Nesse sentido, reforça-se que a área de vendas é responsável, primordialmente, por fazer aquilo que foi divulgado pelos meios de comunicação e marketing seja, finalmente, colocado em prática (Kotler, 2019).

Assim, a sua relevância vai além do simples ato de comercializar produtos ou serviços, e desde que haja planos de carreira abrangendo estratégias que fortalecem o relacionamento com os clientes, dentre outras habilidades necessárias a esse setor, é possível alavancar a

competitividade no mercado e a geração de receita, conforme aponta Silva Schuster et al (2016).

Pode-se dizer, então, que uma das principais funções do setor de vendas é atuar como a principal interface entre a empresa e seus consumidores, já que por meio do contato direto com o mercado, esse setor tem a capacidade de captar tendências, compreender as necessidades do público-alvo e oferecer soluções personalizadas que geram valor (Silva Schuster et al, 2016).

Outro ponto relevante é a contribuição direta do setor de vendas para a saúde financeira da empresa (Kotler, 2019), já que ao ser o principal gerador de receita, esse setor garante os recursos necessários para investimentos, inovação e expansão dos negócios.

Nesse sentido, para Kotler (2019), o desempenho da equipe comercial está intimamente ligado à sustentabilidade econômica da organização.

2.3 PRECARIZAÇÃO X FLEXIBILIZAÇÃO

Dando continuidade à problemática apresentada e considerando as reflexões previamente traçadas sobre a gestão de pessoas e a relevância estratégica do setor comercial de vendas, torna-se possível aprofundar a discussão sobre os conceitos de precarização e flexibilização que acabam influenciando também nessa seara.

A discussão sobre a precarização e a flexibilização das relações de trabalho tem gerado um amplo debate nos dias atuais, intensificado pelas recentes reformas na legislação trabalhista brasileira.

Afirma-se ainda que a precarização do trabalho não é um fenômeno recente, mas passou por transformações para se adequar ao contexto atual, sendo que esse novo processo de precarização está diretamente relacionado às mudanças promovidas pelo paradigma neoliberal, que enfraqueceu as bases do Estado de Bem-Estar Social por meio da redução do papel do Estado e da flexibilização das relações de trabalho (Melges et al, 2022).

Essas mudanças estabeleceram precedentes inéditos para as dinâmicas laborais, somando-se ao impacto das novas tecnologias, que transformam diversos aspectos da vida cotidiana, conforme apontam Drummond et al (2019).

A flexibilização das relações de trabalho refere-se, em linhas gerais, a uma maior adaptação das condições laborais às necessidades do mercado, permitindo que as empresas ajustem horários, salários e contratos de forma mais dinâmica, movimento esse que, embora proporcione certa eficiência econômica, tem provocado um processo de precarização que

fragiliza os elementos jurídicos clássicos da relação de emprego, especialmente a subordinação jurídica (Pereira, 2024).

Mas, embora a flexibilização seja frequentemente associada a uma busca por maior competitividade e eficiência empresarial, ela pode se tornar uma camuflagem para a precarização, caso não seja acompanhada de medidas que garantam a proteção dos direitos dos trabalhadores (Pereira, 2024).

Então a precarização acaba sendo um efeito colateral indesejado, caracterizada pela redução de garantias e benefícios trabalhistas, como contratos instáveis, salários baixos e condições de trabalho inseguras, impactando negativamente a qualidade de vida dos trabalhadores (Melges, 2022).

A flexibilização, quando mal implementada, pode resultar em exploração, mascarando um retrocesso nos direitos trabalhistas sob o pretexto de modernização, gerando um cenário em que a busca por competitividade pode prejudicar a estabilidade e segurança do trabalhador.

Para que isso não ocorra, segundo Casagrande e Oliveira (2016, p. 17), “a flexibilização só pode acontecer se em troca da diminuição de um direito seja atribuída outra vantagem ao trabalhador”. É preciso diferenciar medidas que buscam modernizar as condições de trabalho daquelas que resultam na perda de benefícios, redução salarial e instabilidade profissional. A busca por equilíbrio é fundamental para assegurar que as mudanças nas relações trabalhistas promovam tanto a competitividade empresarial quanto o bem-estar dos colaboradores.

2.4 PRECARIZAÇÃO NO SETOR COMERCIAL - CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS

Diante do cenário apresentado, a precarização no setor comercial é um fenômeno que reflete as mudanças estruturais nas relações de trabalho, influenciadas por fatores econômicos, sociais e tecnológicos e acaba tendo uma influência na gestão desse setor.

Entre as principais causas da precarização no setor comercial, destaca-se a flexibilização das leis trabalhistas, a partir da qual passaram a ser possíveis medidas que buscam incentivar a contratação, como a terceirização ampla e a ampliação de contratos temporários, o que muitas vezes resulta na redução de direitos trabalhistas e benefícios para os empregados.

Prescholdt et al (2018) destacam que, no setor comercial de serviços, às exigências de metas a serem alcançadas contribuem para o aumento de doenças físicas e psicoemocionais

entre os trabalhadores. Isso ocorre devido ao desempenho multifuncional exigido, no qual os funcionários assalariados passam a atuar como colaboradores polivalentes, sendo pressionados a cumprir metas de produtividade nas lojas de comércio varejista e de revenda.

Diante desse cenário, é inegável que a precarização no setor comercial não apenas afeta as condições de trabalho, mas também compromete a saúde física e emocional dos trabalhadores, que enfrentam pressões intensas por metas e multifuncionalidade.

Além disso, a introdução de tecnologias como automação e comércio eletrônico diminui a demanda por mão de obra tradicional, gerando insegurança e desemprego estrutural no setor de vendas.

Aponta-se ainda que o e-commerce se destaca como uma alternativa para aumentar o lucro das empresas, uma vez que permite a redução de gastos com estruturas físicas. Além disso, as plataformas online possibilitam economia em investimentos destinados à abertura de novas lojas e à manutenção de espaços para atendimento presencial aos clientes (Santos; Campos, 2023).

Só que essa sistemática acaba levando, também, à diminuição de postos de trabalhos, uma escassez que, invariavelmente, leva à precarização das condições de trabalho nesse setor, de acordo com Antunes (2020a). A crítica acaba sendo, também, a de que “em um contexto do aumento do comércio eletrônico, formas laborais vão ganhando ou diminuindo em dimensão” (Santos; Campos, 2023, p. 6), e os trabalhadores, inseridos nessa sistemática, “acabam por se submeter a jornadas de trabalho cada vez mais precárias, com alta carga horária e sem proteção mínima” (Santos; Campos, 2023, p. 7).

Segundo Toledo (2024, p. 105), “com a falta de mobilidade da população em geral, o comércio varejista buscou uma rápida adaptação e novos canais de comunicação com seus clientes”, o que acelerou a digitalização dos processos e provocou uma mudança drástica para os varejistas até então tradicionais, que se viram obrigados a se adequar rapidamente a essa nova realidade.

Como consequência, adotaram modelos de trabalho mais flexíveis, como o trabalho intermitente e por meio de aplicativos, os quais, embora tenham atendido às demandas imediatas do mercado, deixaram muitos trabalhadores desprotegidos socialmente (Antunes, 2020b).

Uma tendência que acabou sendo consolidada já que as “mudanças operadas nas relações laborais em razão da pandemia, se estenderam e passaram a ser uma tendência mesmo no período pós-pandemia” (Maia, 2022, p. 717).

Dessa forma, entende-se que a precarização no setor comercial é resultado de um conjunto complexo de fatores estruturais, como a flexibilização das leis trabalhistas, a globalização, a adoção de novas tecnologias e as mudanças nas relações de trabalho intensificadas pela pandemia de COVID-19. Esses elementos não apenas transformaram as dinâmicas do setor, mas também ampliaram os desafios enfrentados pelos trabalhadores, que lidam com jornadas extenuantes, insegurança no emprego e falta de proteção social.

2.5 CARREIRA DE VENDEDORES (CAPACITAÇÃO)

Sob o ponto de vista da gestão de pessoas, o cenário traçado até aqui exige uma reflexão crítica e estratégica. Especialmente do ponto de vista dos vendedores, a gestão deve buscar um equilíbrio entre a necessidade organizacional de eficiência e redução de custos e a promoção de um ambiente de trabalho saudável e sustentável, essencial para a valorização do capital humano (Dal Forno et al, 2015).

Têm-se que colaboradores mais satisfeitos e protegidos tendem a apresentar maior produtividade e comprometimento, enquanto a negligência dessa perspectiva pode resultar em alta rotatividade, absenteísmo e queda de desempenho, agravando os desafios do setor comercial. Nesse contexto, Maia (2022) enfatiza a necessidade de desenvolver novas habilidades voltadas para o planejamento e gerenciamento de recursos humanos, especialmente em períodos de incerteza e instabilidade.

Primeiramente, segundo Andrade (2016, p. 109) já que o “o atual momento é marcado pela complexidade, dinamicidade, avanço da tecnologia, entrada de uma nova geração no mercado de trabalho e certa dificuldade em se prever cenários” é essencial que a gestão reconheça os impactos da precarização no desempenho dos empregados.

Nesse contexto, a capacitação deve ir além do treinamento técnico tradicional e incluir o fortalecimento de habilidades comportamentais, como resiliência, inteligência emocional e comunicação assertiva (Andrade, 2016). Isso, somado ao desenvolvimento de capacidades clássicas associadas a esse setor, como a capacitação de leitura dos clientes, de suas necessidades e um cuidado em seu atendimento (Silva, 2017).

E, sem ignorar a nova sistemática de mundo, especialmente a digitalização acelerada, passa a ser uma exigência do setor o domínio de ferramentas tecnológicas, como sistemas de CRM (Customer Relationship Management) e as próprias plataformas de e-commerce (Zenone, 2019). Ao investir nesses aspectos, as empresas não apenas aumentam a capacitação

técnica de seus vendedores, mas também garantem maior alinhamento com as tendências do mercado.

Destaca-se ainda que a gestão de pessoas enfrenta diversos desafios na atualidade, especialmente diante das transformações impulsionadas pela quarta revolução industrial, com a entrada de novas gerações no mercado de trabalho, as organizações precisam não apenas gerenciar mudanças tanto no nível organizacional quanto no individual, mas também fortalecer o comprometimento dos colaboradores com a empresa (Maia, 2022). Para isso, torna-se essencial o desenvolvimento de ferramentas que auxiliem no enfrentamento desses desafios, como estratégias para fomentar o engajamento e facilitar a adaptação ao ambiente digital (Maia, 2022).

A criação de uma cultura organizacional que valorize a motivação, o engajamento e o suporte emocional dos trabalhadores, como destacado por Maia (2022), Andrade (2016), é fundamental para mitigar os impactos negativos do setor e garantir a produtividade e o compromisso dos vendedores. Assim, a capacitação e a gestão estratégica tornam-se não apenas ferramentas de melhoria de desempenho, mas também meios de promover um ambiente de trabalho mais equilibrado e humanizado.

Há ainda uma relação estreita entre o investimento em capacitação e o aumento da lucratividade das empresas, ressalta-se, inclusive, que a falta ou a inadequação de um programa de treinamento para os colaboradores pode impactar diretamente a eficácia organizacional, de modo que investir em capacitação torna-se uma estratégia essencial, pois contribui para o aprimoramento do conhecimento dos funcionários, permitindo um melhor atendimento ao cliente e, conseqüentemente, o aumento da lucratividade da empresa (Manhães, 2016).

Quando os vendedores recebem treinamento adequado, tornam-se mais eficientes e produtivos, lidando melhor com os desafios do mercado, o que contribui para o aumento das vendas e a melhoria dos resultados financeiros (Pioner; Eckert, 2023). Além disso, ao promover a satisfação dos funcionários e um ambiente de trabalho positivo, a empresa potencializa o alcance das metas organizacionais, favorecendo a obtenção de vantagem competitiva e o aumento dos lucros (Pioner; Eckert, 2023).

Outro ponto importante é que, ao investir no desenvolvimento dos seus vendedores, as empresas aumentam a probabilidade de reter esses talentos a longo prazo.

Em consonância com isso, Azeredo (2019) afirma que os ganhos provenientes do investimento no desenvolvimento dos colaboradores tendem a se manifestar a médio e longo prazo. Segundo o autor, esse processo envolve diferentes etapas, sendo a primeira delas o

aumento da produtividade, impulsionado principalmente por três fatores. O primeiro fator diz respeito à qualificação da equipe, uma vez que, quanto maior for sua qualidade, melhor será o serviço prestado, o que impacta diretamente nos resultados e na excelência do trabalho realizado.

Já a motivação dos funcionários também é influenciada positivamente, pois, ao perceberem que a empresa investe no aperfeiçoamento de suas competências e demonstra preocupação com seu desenvolvimento, tornam-se mais engajados e dispostos a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais (Azeredo, 2019).

A retenção de talentos também se destaca como um aspecto relevante, já que uma cultura organizacional voltada para o aprimoramento contínuo dos colaboradores fortalece o vínculo entre a empresa e seus profissionais. Esse fortalecimento não apenas melhora o ambiente de trabalho e os resultados alcançados, mas também contribui para a permanência dos talentos essenciais para o sucesso da organização (Azeredo, 2019).

Esse investimento, portanto, cria uma relação de reciprocidade, em que o colaborador, por sentir-se valorizado, tende a permanecer na organização, o que diminui os custos com rotatividade e treinamento de novos funcionários (Azeredo, 2019). Além disso, para Singh (2019) um colaborador bem treinado tem maior probabilidade de ser produtivo e comprometido, maximizando o retorno do investimento realizado na sua capacitação.

Kotler e Armstrong (2015) afirmam que a capacitação e o treinamento do time de vendas devem atender a diversos objetivos essenciais para o desempenho da equipe. Segundo os autores, é fundamental que os vendedores compreendam os clientes e saibam estabelecer um relacionamento eficaz com eles. Para isso, o treinamento deve abordá-los de forma ampla, incluindo a identificação dos diferentes perfis de clientes, suas necessidades, motivações e hábitos de compra.

Vendedores devem ser instruídos sobre técnicas de vendas eficazes e os princípios fundamentais do processo de vendas. Também é essencial que conheçam a própria empresa, seus produtos e seus concorrentes, de modo a se identificar com eles. Assim, um programa de treinamento eficiente deve fornecer informações sobre os objetivos e a estrutura da empresa, além de apresentar os produtos oferecidos e as estratégias adotadas pelos concorrentes (Kotler; Armstrong, 2015).

Nessa toada, importante ainda avaliar a adoção de uma orientação de vendas para uma orientação de marketing pela empresa. Em linhas gerais, a orientação de vendas seria aquela, adotada por empresas, na qual a abordagem de vendas seria baseada na ideia de que os

consumidores só adquirirão seus produtos em quantidade satisfatória se houver ampla divulgação e promoção (Kotler; Armstrong, 2015).

No entanto, essa tática intensiva apresenta desafios, pois prioriza negociações imediatas em vez do fortalecimento de relações duradouras e vantajosas com os consumidores (Kotler; Armstrong, 2015).

A orientação de marketing, ao contrário, foca na compreensão das demandas e preferências dos consumidores alvo, aliada à capacidade de oferecer soluções que atendam a essas expectativas de forma mais eficaz e, assim, se sobressair no mercado (Kotler; Armstrong, 2015).

A definição da estratégia organizacional impacta diretamente a capacitação dos colaboradores, especialmente da equipe de vendas. Em um modelo focado apenas na transação, o treinamento tende a enfatizar técnicas persuasivas e metas de curto prazo, enquanto em uma abordagem centrada no marketing, os profissionais são preparados para identificar e atender às necessidades do cliente, promovendo um atendimento consultivo e personalizado, capaz de gerar lealdade e vantagem competitiva no mercado (Kotler; Armstrong, 2015).

Assim, alinhar esses aspectos também é essencial para que a lucratividade e o sucesso da empresa sejam uma consequência da capacitação do time de vendas (Manhães, 2016)

2.6 EVOLUÇÃO DE CARREIRA AO LONGO DOS ANOS - VENDEDORES

A trajetória de carreira dos vendedores tem passado por profundas transformações ao longo das décadas, acompanhando as mudanças nos modelos de consumo, nas tecnologias e nas relações de trabalho.

Assim, o papel do vendedor, antes centrado na habilidade de persuadir e fechar vendas, evoluiu para uma função estratégica, que exige competências multidisciplinares e um enfoque no relacionamento com o cliente (Kotler; Armstrong, 2015).

Prescholdt et al (2018) aponta que nas décadas passadas, o vendedor era visto como o principal intermediário entre a empresa e o consumidor e suas atividades concentravam-se em abordagens diretas, frequentemente presenciais, e em uma comunicação persuasiva voltada ao convencimento do cliente. Nesse contexto, o sucesso de carreira estava associado à experiência prática acumulada e à habilidade de construir uma rede de contatos sólida.

Com o avanço tecnológico e a chegada da era digital, profundas transformações passaram a interferir no mercado de trabalho. Ferramentas como sistemas de CRM,

e-commerce e redes sociais tornaram-se essenciais para ampliar o alcance e a interação com os clientes, ao mesmo tempo em que inovações organizacionais e novas formas de gestão do tempo de trabalho passaram a exigir profissionais mais flexíveis e polivalentes.

À medida que progride a era digital, o consumidor moderno tornou-se mais informado e exigente (Trindade; Taguchi, 2024, p. 431-432), buscando detalhes sobre produtos e serviços antes mesmo do contato com o vendedor. Esta mudança no comportamento do consumidor acaba por elevar a importância de habilidades como conhecimento técnico, inteligência emocional e capacidade de oferecer soluções personalizadas.

Há o alarmismo de que a internet colocará fim na carreira de vendedor, substituindo completamente essa figura pela automação das vendas online, mas também há o pensamento, de que o advento da internet irá, ao contrário, oportunizar uma maior eficiência para o setor de vendas, desde que haja a capacitação desses funcionários (Kotler; Armstrong, 2015).

Destaca-se ainda que as novas tecnologias têm um papel fundamental na otimização do tempo dos vendedores e na redução de custos com deslocamento, além de oferecerem novos meios para atender e vender aos clientes, e com a digitalização, os padrões de compra mudaram, permitindo que os consumidores tenham acesso a informações detalhadas sobre os produtos, tornando o processo de vendas mais controlado por eles (Kotler; Armstrong, 2015). Assim, a evolução de carreira no setor de vendas está diretamente relacionada à capacidade de adaptação e aprendizado contínuo, conforme abordado no tópico anterior.

Nessa esteira, indispensável a capacitação constante, incluindo o domínio de ferramentas tecnológicas, o aprimoramento de técnicas de negociação e a construção de um perfil consultivo, além disso, a construção de um relacionamento duradouro com os clientes, fundamentado na confiança e na transparência, é um diferencial competitivo (Côrrea, Liberato, 2023).

Nesse cenário, enquanto muitos setores contam com estruturas bem definidas de cargos, salários e progressão de carreira, o setor de vendas ainda enfrenta a ausência de um plano estruturado de crescimento profissional – essa falta de reconhecimento formal contribui para a desvalorização da área dentro das organizações, limitando seu impacto estratégico (Ribeiro, 2024).

No entanto, empresas que compreendem a importância do desenvolvimento de seus vendedores e investem em planos de carreira estruturados não apenas retêm talentos e formam equipes mais engajadas e produtivas (Kotler, 2015), mas também fortalecem a relevância do setor de vendas, garantindo seu reconhecimento como peça fundamental para o sucesso organizacional.

3 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem mista, sendo quantitativa descritiva simples, utilizando um questionário como método de coleta de dados e análise qualitativa das respostas.

O questionário em questão foi enviado através de Google Forms e sua amostragem foi obtida pelo método de conveniência.

A escolha dessa abordagem se justifica pela capacidade da análise narrativa de captar a construção de sentidos e experiências dos participantes (Moutinho; Conti, 2016), permitindo uma investigação detalhada da precarização do trabalho e seus impactos na trajetória profissional.

De acordo com Ferenhof (2018), para realizar uma análise de dados eficaz, é necessário coletar, codificar, classificar, identificar, revisar, reanalisar e refinar as informações, de modo a transformá-las em conhecimento essencial para a elaboração de descobertas. Seguindo essa abordagem, os dados obtidos por meio dos questionários serão organizados e analisados de forma criteriosa, garantindo a validade e relevância dos resultados.

Espera-se que os resultados obtidos e analisados sistematicamente de acordo com essas premissas, contribuam para a identificação de tendências, desafios e oportunidades na gestão de pessoas no setor comercial, favorecendo a construção de práticas mais equitativas e sustentáveis, frente a problemática apresentada.

O questionário foi desenvolvido pelo autor, com base no referencial bibliográfico estabelecido. O questionário está disponível no Apêndice 1 deste trabalho. O Quadro 1, trazido na sequência, da maior detalhamento quanto aos pressupostos teóricos que originaram os questionamentos:

Quadro 1 - Blocos de perguntas do Questionário

QUESTÕES	TEMA	AUTORES
1 a 9	Perfil do respondente	Kotler, 2019; Kotler; Armstrong, 2015.
10 a 16	Aspectos da precarização do trabalho de vendedor	Antunes, 2020a; Maia, 2022; Toledo, 2024; Santos; Campos, 2023.

17 a 20	Capacitação de vendedores	Kotler, 2019; Silva Schuster, 2016; Dal Forno et al, 2015; Andrade, 2016; Silva, 2017; Zenone, 2019; Kotler; Armstrong, 2015; Prescholdt, 2018.
21 a 23	Valorização percebida de vendedores	Sgarbossa; Mozzato, 2021; Gattai, 2023; Santos et al, 2022
24 a 29	Impactos da flexibilização	Melges et al, 2022; Drummond et al, 2019; Pereira, 2024; Casagrande; Oliveira, 2016

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Kotler (2019), Kotler; Armstrong (2015), Antunes (2020a), Maia (2022), Toledo (2024), Santos; Campos (2023), Kotler (2019), Silva Schuster et al (2016), Dal Forno et al (2015), Andrade (2016), Silva (2017), Zenone (2019), Prescholdt (2018), Sgarbossa; Mozzato (2021), Gattai (2023), Santos *et al* (2022).

Assim, a construção deste questionário fundamentou-se na base teórica exposta, assegurando que cada questão fosse elaborada de forma coerente com os objetivos da pesquisa. Ao estruturar as perguntas a partir das divisões acima delineadas, buscou-se garantir uma abordagem panorâmica sobre a temática.

O questionário foi disponibilizado por meio da plataforma Google Docs, permanecendo acessível para participação entre os dias 07 e 20 de abril de 2025.

A análise dos dados será realizada por meio da estatística descritiva, que permite organizar, resumir e interpretar as informações coletadas com o objetivo de identificar padrões, tendências e variações no comportamento das variáveis (Martins; Theóphilo, 2020). A estatística descritiva é especialmente recomendada em pesquisas sociais com abordagem quantitativa, pois facilita a construção de interpretações objetivas a partir de dados coletados em larga escala (Lakatos; Marconi, 2017).

O público-alvo da pesquisa é composto por profissionais que atuam na área comercial como vendedores, com idade igual ou superior a 18 anos e que estejam inseridos em empresas dos setores de varejo ou atacado. Esses critérios foram estabelecidos para garantir a relevância e a confiabilidade das respostas, uma vez que refletem experiências consistentes no ambiente de trabalho analisado.

É importante destacar que a participação no estudo é voluntária, e o anonimato dos respondentes foi integralmente assegurado. Os participantes foram informados de que poderiam desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo, reforçando o compromisso ético da pesquisa com a autonomia dos indivíduos.

Antes da aplicação definitiva, o questionário foi submetido a avaliação de um especialista da área, com o intuito de validar sua coerência teórica e clareza técnica. Além

disso, foi realizado um pré-teste com um possível respondente, a fim de verificar a compreensão das perguntas e ajustar eventuais inconsistências.

Por fim, busca-se, por meio desta investigação, compreender as condições de trabalho dos vendedores e os efeitos da flexibilização contratual sobre suas trajetórias profissionais. A análise criteriosa das informações coletadas permitirá identificar desafios, tendências e oportunidades que contribuam para a construção de práticas mais justas, sustentáveis e alinhadas à valorização desses profissionais no mercado de trabalho contemporâneo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para a coleta de dados desta pesquisa, foi elaborado um questionário com perguntas objetivas e discursivas, dividido em cinco eixos temáticos: dados socioeconômicos, aspectos da precarização do trabalho, capacitação dos vendedores, valorização profissional e impactos da flexibilização contratual. O instrumento foi disponibilizado online, durante o período de 07/04/2025 até 20/04/2025, utilizando a ferramenta Google Forms, e obteve um total de 76 respostas. Este questionário está disponível no apêndice A.

Para fins de análise, optou-se por utilizar apenas 36 dessas respostas, uma vez que as outras 40 foram desconsideradas por se referirem a profissionais contratados sob o regime CLT tradicional ou em regime de estágio ou que residem fora do estado de São Paulo, o que foge do foco central da pesquisa, que é compreender os efeitos da flexibilização nos contratos de trabalho dos vendedores.

Dessa forma, o recorte foi intencionalmente direcionado para profissionais inseridos em formas de contratação não-CLT, como Pessoa Jurídica (PJ), autônomos e temporários, alinhando a amostra ao objetivo do estudo.

Nos tópicos seguintes, são apresentados os resultados divididos conforme os cinco blocos temáticos mencionados na metodologia.

4.1 PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS VENDEDORES

De acordo com as respostas sobre o perfil socioeconômico dos participantes, nota-se um perfil relativamente jovem e com nível educacional elevado. A maior parte dos participantes encontra-se na faixa etária de 25 a 34 anos com 25 respondentes, os demais grupos são representados pelas faixas de 18 a 24 anos, 35 a 44 anos, 44 a 54 anos e 55 anos ou mais que totalizam 11 respondentes.

Quadro 2 - Faixa etária, escolaridade, tempo de experiência e classe salarial dos respondentes

Faixa Etária	Escolaridade	Tempo de Experiência	Classe Salarial	Respondentes
18 a 24 anos	Superior completo	1 a 3 anos	C	1
18 a 24 anos	Superior completo	3 a 7 anos	A	1
25 a 34 anos	Pós graduação	1 a 3 anos	D	1
25 a 34 anos	Pós graduação	3 a 7 anos	A	2
25 a 34 anos	Pós graduação	3 a 7 anos	B	1
25 a 34 anos	Pós graduação	Mais de 7 anos	B	1
25 a 34 anos	Superior completo	1 a 3 anos	A	1
25 a 34 anos	Superior completo	1 a 3 anos	D	2
25 a 34 anos	Superior completo	1 a 3 anos	A	1
25 a 34 anos	Superior completo	1 a 3 anos	C	3
25 a 34 anos	Superior completo	1 a 3 anos	B	2
25 a 34 anos	Superior completo	3 a 7 anos	D	2
25 a 34 anos	Superior completo	3 a 7 anos	B	1
25 a 34 anos	Superior completo	Mais de 7 anos	A	1
25 a 34 anos	Superior completo	Mais de 7 anos	B	1
25 a 34 anos	Superior completo	Menos de 1 ano	A	1
25 a 34 anos	Superior completo	Menos de 1 ano	B	1
25 a 34 anos	Superior incompleto	1 a 3 anos	C	2
25 a 34 anos	Superior incompleto	3 a 7 anos	C	1
25 a 34 anos	Superior incompleto	3 a 7 anos	B	1
35 a 44 anos	Pós graduação	1 a 3 anos	D	1
35 a 44 anos	Pós graduação	Mais de 7 anos	A	1
35 a 44 anos	Pós graduação	Menos de 1 ano	A	1
45 a 54 anos	Médio	Mais de 7 anos	C	1
45 a 54 anos	Superior incompleto	3 a 7 anos	C	1
55 anos ou mais	Médio	Mais de 7 anos	C	1
55 anos ou mais	Superior completo	Mais de 7 anos	A	1
55 anos ou mais	Superior incompleto	Mais de 7 anos	C	1
55 anos ou mais	Superior incompleto	Mais de 7 anos	B	1
Total Geral				36

Fonte: O Autor.

Em termos de escolaridade, 36 respondentes possuem ensino superior completo ou incompleto, o que indica um nível educacional relevante, ainda que não necessariamente acompanhado de estabilidade contratual. Isso reforça a ideia de que a precarização pode atingir também profissionais qualificados.

Quadro 3 - Setor de atuação

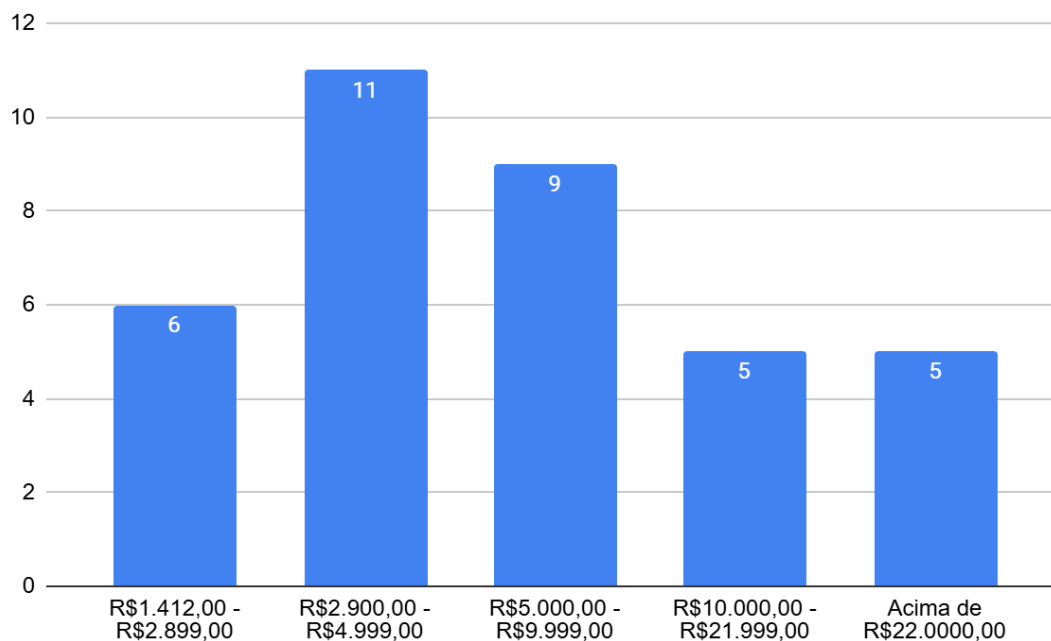
Setor de Atuação	Respondentes
Moda e acessórios	13
Serviços	7
Saúde e beleza	6
Financeiro	2
Tecnologia	1
Mecânica	1
Loja de brinquedos	1
Equipamentos hospitalares	1
Educação	1
Comércio	1
Alimentos e bebidas	1
Adquirência (Meios de pagamento/ Máquina de cartão)	1
Total geral	36

Fonte: O Autor.

No que se refere à experiência em vendas, a maior concentração está entre aqueles com 1 a 3 anos (9 respondentes) e 3 a 7 anos (9 respondentes) de atuação. Tal distribuição evidencia que grande parte dos vendedores já possui vivência consolidada na área, o que torna ainda mais relevante a análise de suas condições contratuais e percepções sobre o trabalho.

Em relação ao setor de atuação, os respondentes estão distribuídos em segmentos diversos, com predominância nas áreas de adquirência, serviços e comércio. As faixas de renda mensal média variam amplamente, mas concentram-se entre R\$2.900,00 e R\$4.999,00, e a renda familiar situa-se predominantemente entre R\$2.900,00 e R\$7.100,00.

Gráfico 1 - Distribuição da faixa salarial entre os correspondentes



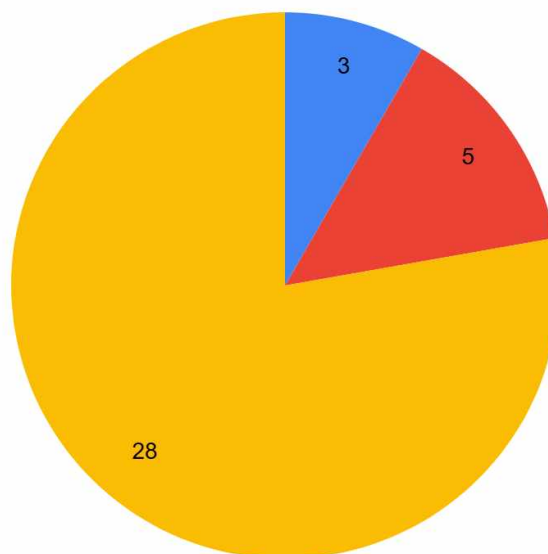
Fonte: O Autor.

Esses dados demonstram que os contratos flexíveis abrangem profissionais jovens, com formação educacional intermediária a superior, e com experiência significativa na área de vendas. Ainda assim, muitos enfrentam remuneração limitada e ausência de vínculo formal, compondo um quadro no qual a qualificação não garante, por si só, estabilidade ou acesso a direitos trabalhistas.

4.2 IMPACTOS E NEGOCIAÇÃO NOS CONTRATOS FLEXÍVEIS

Os dados coletados entre os trabalhadores que atuam sob contratos flexíveis indicam que a flexibilização contratual tem gerado efeitos significativos sobre a dinâmica de trabalho. Do total de respondentes não vinculados ao regime CLT, 28 declararam que a flexibilização impactou sua atividade profissional, conforme demonstrado no Gráfico 2. Isso comprova que a flexibilização, traz alterações no cotidiano de trabalho, como discutido por Drumond et al (2019) e Casagrande e Oliveira (2016), que alertam para o risco da flexibilização se transformar em precarização se não houver contrapartidas.

Gráfico 2 - Distribuição do Impacto da flexibilização na atividade profissional

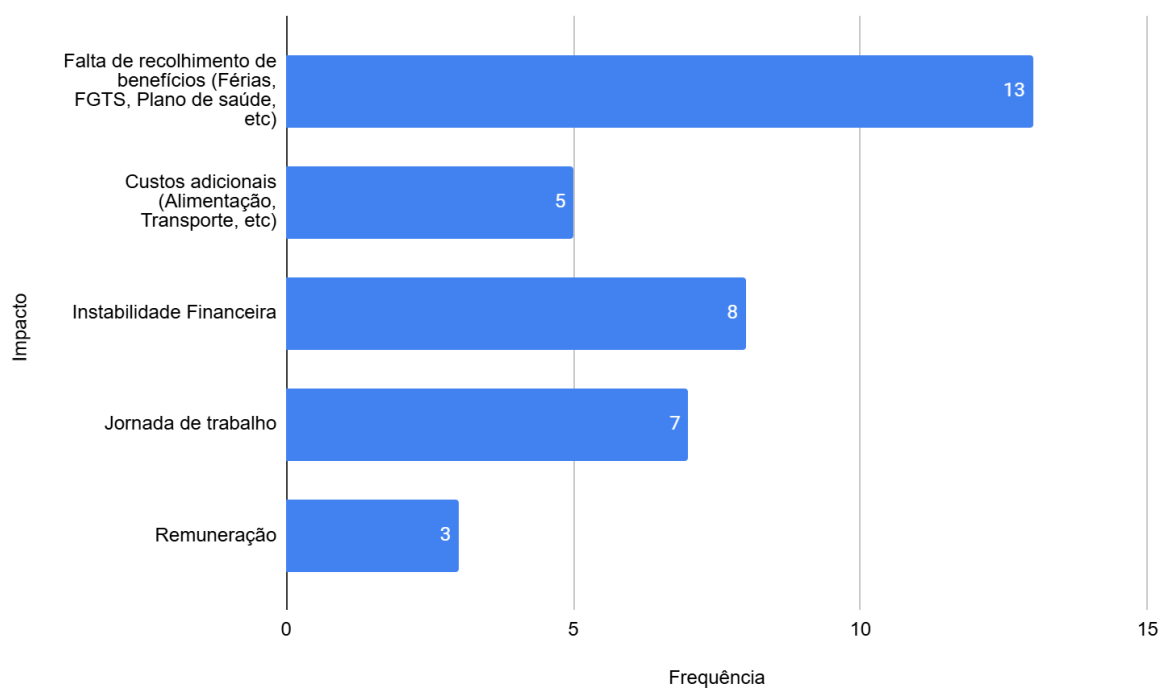


Fonte: O Autor.

Quanto à possibilidade de negociação para estabelecer acordos contratuais, 21 dos entrevistados afirmaram ter negociado previamente a forma de remuneração ou o valor pago antes de firmar a parceria com a empresa. Esse dado aponta para a existência de uma margem de negociação individual, embora limitada. Nesse sentido, destaca-se que 24 dos respondentes consideraram que suas empresas apresentam flexibilidade para negociar aspectos do trabalho, sugerindo que essa abertura não é universal entre as organizações analisadas.

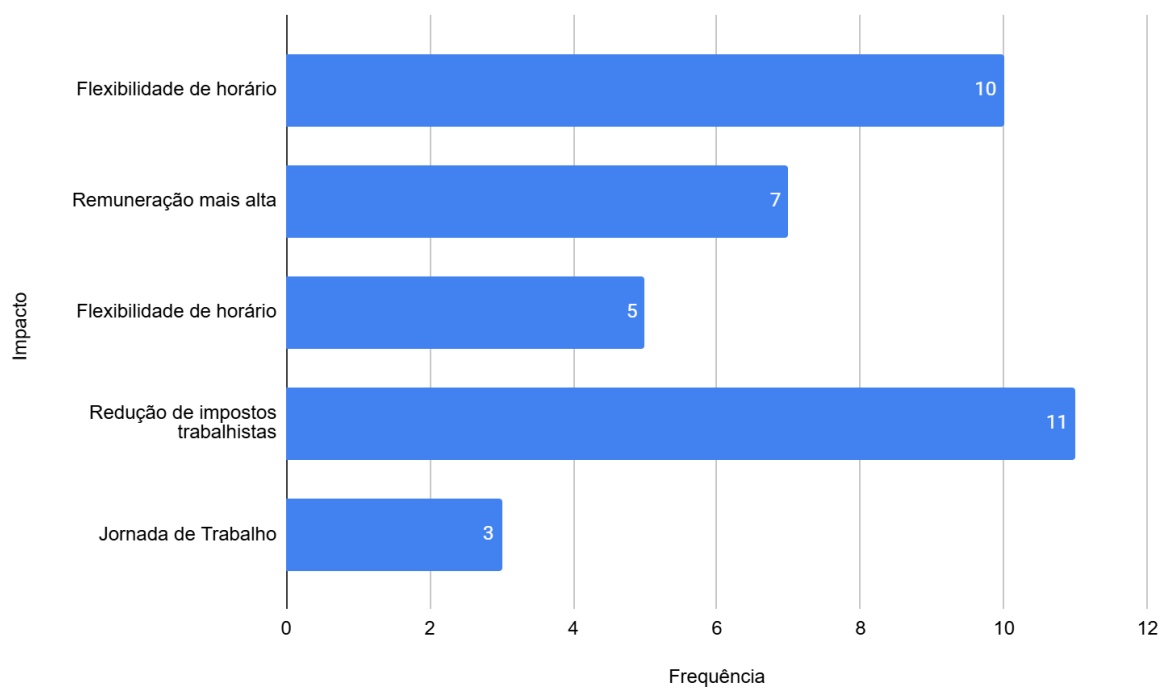
As respostas descritivas às perguntas sobre os impactos negativos da flexibilização destacaram temas recorrentes como instabilidade financeira, ausência de benefícios, insegurança jurídica e falta de previsibilidade de renda. Em contrapartida, os impactos positivos mais citados referiram-se à autonomia, liberdade de horário e possibilidade de maior controle sobre a rotina de trabalho. Os Gráficos 3 e 4 evidenciam as respostas apresentadas.

Gráfico 3 - Distribuição das respostas relacionado ao impacto negativo da flexibilização



Fonte: O Autor.

Gráfico 4 - Distribuição das respostas relacionado ao impacto positivo da flexibilização



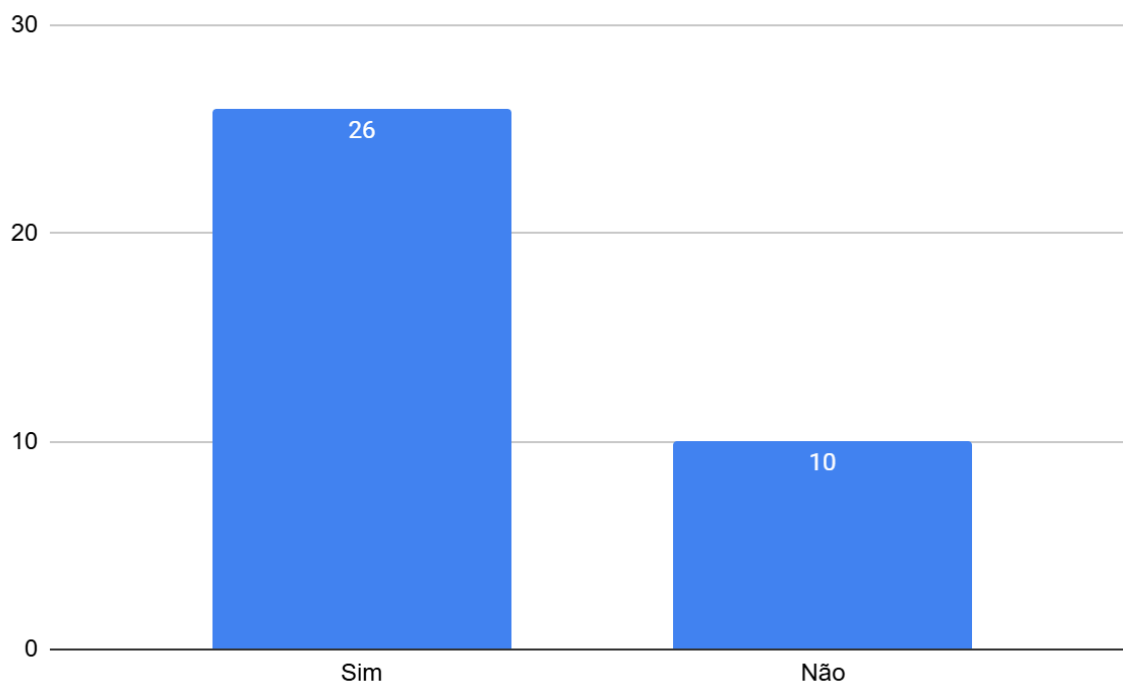
Fonte: O Autor.

Os dados evidenciam, portanto, uma percepção tanto negativa como positiva em muitos dos casos, trazendo uma maior autonomia para alguns profissionais, como também apontando a perda de garantias e ao aumento da vulnerabilidade econômica e trabalhista.

4.3 CAPACITAÇÃO DOS VENDEDORES

A análise dos dados relacionados à capacitação profissional dos vendedores revelou que, mesmo entre os trabalhadores contratados fora do regime CLT, existe um alto índice de treinamento entre os profissionais. De acordo com as respostas obtidas, 26 dos entrevistados afirmaram ter recebido algum tipo de treinamento para o exercício da função, reafirmando a análise de Kotler e Armstrong (2015), que destacam a importância da capacitação para a efetividade em vendas. Ou seja: mesmo as empresas não optando por contratos de trabalho tradicionais para seus vendedores, os treinamentos são considerados importantes para o resultado. O Gráfico 5 apresenta esse resultado.

Gráfico 5 - Distribuição das respostas relacionado a presença de treinamento



Fonte: O Autor.

Mais relevante ainda é o fato de que 26 dos respondentes declararam que o treinamento teve validade para a melhoria do seu desempenho, indicando que essas ações são percebidas como úteis e aplicáveis na prática. Esse dado contradiz a suposição de que contratos flexíveis estejam necessariamente associados à ausência de investimento em qualificação.

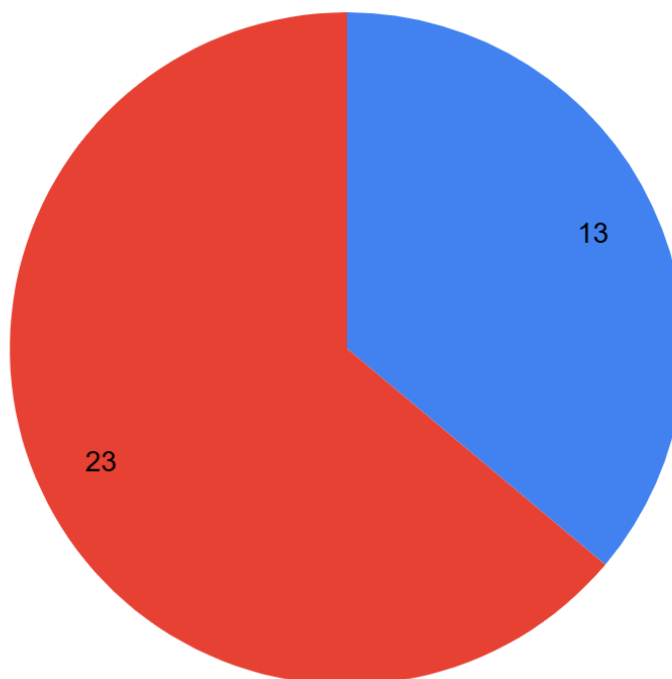
Portanto, os resultados do Bloco 3 (composto pela variável “Capacitação de vendedores”) permitem concluir que, mesmo em regimes contratuais mais flexíveis, há iniciativas de capacitação percebidas como positivas pelos vendedores, o que demonstra o reconhecimento, por parte de algumas empresas, da importância do desenvolvimento profissional para o desempenho da função comercial. Assim, em concordância com o estudo de Pioner e Eckert (2023), confirma-se que quando os vendedores recebem treinamento adequado, tornam-se mais eficientes e produtivos, lidando melhor com os desafios do mercado.

4.4 VALORIZAÇÃO DOS VENDEDORES

Fazendo referência à valorização profissional, os dados demonstraram que 23 vendedores em regime contratual flexível relataram sentir-se valorizados pelas empresas nas quais atuam. Esse dado, vai de encontro com a análise de Sgarbossa e Mozzato (2021), que destacam a valorização simbólica (reconhecimento, incentivo) como tendo papel central na motivação e no florescimento no trabalho.

Entretanto, 13 dos respondentes afirmaram não se sentir valorizados, o que revela uma divisão importante na percepção de valorização, possivelmente relacionada às diferenças entre culturas organizacionais e estilos de liderança. O Gráfico 6 demonstra essa relação.

Gráfico 6 - Distribuição dos correspondentes com relação a valorização do trabalho



Fonte: O Autor.

Além disso, 25 entrevistados responderam que suas empresas aplicam iniciativas para reter bons vendedores, entre elas destacam-se bonificações, premiações, treinamentos e planos de carreira. Ainda assim, os dados mostram que essas ações nem sempre são suficientes para gerar um sentimento duradouro de valorização.

Dessa forma, conclui-se que a valorização dos vendedores em contratos flexíveis é um fenômeno heterogêneo, que depende menos do tipo de vínculo empregatício e mais das práticas realizadas pelo time de gestão de pessoas adotado pelas empresas, como por exemplo as bonificações, premiações, treinamentos e planos de carreira, práticas que foram destacadas pelos respondentes.

4.5 IMPACTOS DA FLEXIBILIZAÇÃO

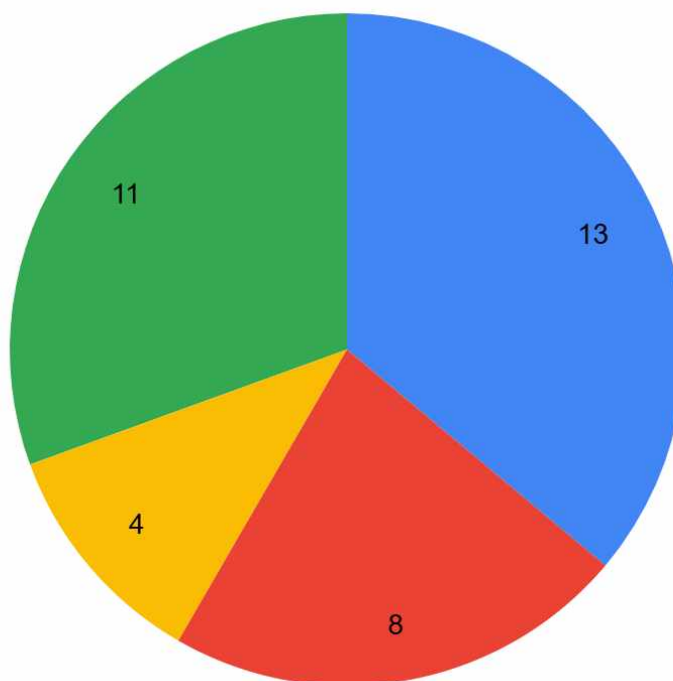
A análise dos dados desse bloco, aponta que 32 dos 36 respondentes, responderam que a flexibilização contratual impactou sua qualidade de vida, seja de forma positiva, negativa ou ambas. Esse número expressivo reforça as críticas de Pereira (2024) e Antunes (2020b) sobre a influência da flexibilização na reconfiguração das condições de trabalho, indicando que essa mudança não se limita ao aspecto jurídico do contrato, mas transforma de maneira profunda a vivência cotidiana do trabalhador, afetando sua estabilidade, autonomia e percepção de futuro.

Entre os participantes válidos, 29 (80%) afirmaram perceber impactos positivos sobre flexibilização. Os benefícios mais mencionados foram: autonomia, liberdade de horários, possibilidade de atuar para diferentes empresas e controle sobre os próprios rendimentos. Esse dado vai de acordo com a análise apresentada por Casagrande e Oliveira (2016), que destacam que a flexibilização pode ser benéfica quando oferece contrapartidas reais, como liberdade organizacional e maior potencial de ganhos. Por outro lado, 17 respondentes (47%) relataram impactos negativos, como instabilidade financeira, ausência de benefícios, insegurança jurídica e falta de previsibilidade de renda. Esses elementos revelam a fragilidade estrutural desses modelos contratuais, conforme discutido por Antunes (2020a), que alerta para a precarização disfarçada de modernização.

Importante notar que 3 respondentes (7,5%) responderam que a flexibilização não influenciou em nenhum impacto na qualidade de vida, nem positivo nem negativo, mostrando que, para uma pequena parcela dos respondentes, o modelo contratual adotado é neutro em relação à sua experiência pessoal de trabalho.

No que diz respeito à confiança na empresa após a flexibilização, as respostas mostram um cenário bem dividido, com 13 respondentes (36%) afirmando que a confiança permaneceu igual, 11 respondentes (30,5%) afirmando que a confiança na empresa aumentou, 4 respondentes (11%) afirmando que a confiança na empresa diminuiu e por fim 8 respondentes (22,5%) respondendo que a pergunta não se aplica, pelo fato de possuírem nenhum vínculo empregatício. Com essa análise, percebe-se que o sentimento sobre a confiança na empresa após a flexibilização dos contratos é bem pessoal, tendo uma variedade de respostas. O Gráfico 7 evidencia estas informações.

Gráfico 7 - Distribuição dos correspondentes com relação a confiança na empresa após a flexibilização



Fonte: O Autor.

A flexibilização contratual impacta diretamente a maioria dos vendedores analisados, ainda que de forma heterogênea. A presença simultânea de ganhos e perdas indica que a flexibilização não é neutra: seus efeitos variam conforme o contexto de implementação e as práticas adotadas pelas empresas. Como argumenta Melges et al (2022), é necessário olhar para a flexibilização com criticidade, buscando mecanismos de compensação, proteção social e valorização profissional para que ela não se converta em sinônimo de precarização.

5 CONCLUSÕES

Esse estudo teve como objetivo entender de que forma a flexibilização dos contratos de trabalho influenciam a realidade dos vendedores no setor comercial do estado de São Paulo, levando em consideração suas percepções sobre valorização, capacitação e condições de trabalho.. A análise dos dados coletados através de um questionário aplicado a vendedores expôs uma grande quantidade de efeitos provenientes das novas configurações contratuais.

Os dados mostraram que a flexibilização dos contratos de trabalho possuem efeitos diversos na vida dos vendedores. Entre os impactos positivos, os respondentes destacaram a autonomia, a liberdade para gerir seus horários, a possibilidade de trabalhar com múltiplas empresas e o maior controle sobre os próprios rendimentos. Essas respostas expressam a melhoria da autogestão profissional e da conciliação entre vida pessoal e trabalho.

No entanto, os impactos negativos também foram expressivos: instabilidade financeira, ausência de benefícios legais, insegurança jurídica, falta de previsibilidade de renda e limitação na capacidade de negociação foram citados com frequência, caracterizando um cenário de vulnerabilidade.

Conforme apontado por Pereira (2024) e enfatizado por Antunes (2020b), a flexibilização não se limita à alteração jurídica do vínculo empregatício, mas transforma de maneira estrutural a vivência cotidiana do trabalhador. Essa constatação foi evidenciada por 31 dos participantes, que relataram mudanças diretas em sua qualidade de vida, seja por meio da maior autonomia e liberdade de horários, seja pela perda de garantias sociais, instabilidade financeira e insegurança jurídica, elementos típicos da precarização, como discutido por Antunes (2020a) e Melges et al (2022).

Ao mesmo tempo, o estudo afirma que a flexibilização não reflete apenas a informalidade. 18 respondentes informaram ter recebido treinamento e se sentir valorizados pelas empresas. Isso demonstra que, embora o contrato formal não seja utilizado por algumas empresas, essas também investem na capacitação e retenção de talentos, reafirmando a visão de Kotler e Armstrong (2015) sobre a importância estratégica do setor de vendas e da capacitação.

Entretanto, os dados também mostram disparidades entre as práticas de gestão e os impactos percebidos. A confiança na empresa, por exemplo, teve uma variação considerável entre os respondentes, demonstrando que a qualidade da relação de trabalho entre trabalhador e empresa depende mais do ambiente e da cultura organizacional do que do tipo contrato utilizado.

Como recomendação gerencial, destaca-se a necessidade de as empresas que adotam contratos flexíveis implementarem políticas de proteção social para evitar a vulnerabilidade de seus colaboradores. Além disso, a manutenção de investimentos na capacitação de seus vendedores, mostra ser de suma importância para a efetividade dos vendedores. Essas medidas podem amenizar os efeitos negativos da flexibilização, ampliando os benefícios percebidos e fortalecendo a confiança e o engajamento dos profissionais.

Entre as limitações deste estudo, destaca-se um espaço amostral reduzido e a grande quantidade de respostas autodeclaradas, principalmente no setor de atuação. Além disso, por se tratar de uma abordagem quantitativa, a pesquisa não possibilitou a compreensão contextualizada das experiências individuais dos respondentes. Além disso, vale destacar que nessa pesquisa, houve uma dificuldade da visualização dos respondentes quanto ao fato de serem precarizados, pois muitos não têm ciência se quem dos seus reais direitos.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se uma investigação qualitativa que explore de forma mais aprofundada a experiência dos vendedores frente à flexibilização, bem como estudos comparativos entre diferentes setores da economia e entre empresas com distintos modelos de gestão de pessoas.

Concluindo, este estudo reafirma que a flexibilização dos contratos de trabalho, embora possa gerar benefícios para a empresa e para o vendedor, exige um acompanhamento próximo e práticas organizacionais responsáveis para que não se torne sinônimo de precarização. O futuro do trabalho no setor comercial está ligado à capacidade de integrar às novas práticas dos contratos flexibilizados com a eficiência empresarial e o bem-estar do vendedor.

6 REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Clarisse Soares Leite de. A influência das soft skills na atuação do gestor: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas. 2016. Tese de Mestrado apresentada à Fundação Getúlio Vargas – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. 128 f. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/f9c62e97-dcbe-4fd0-9e2e-e5eb2cdfe2c6/content>. Acesso em: 12 dez. 2024.
- ANTUNES, Ricardo. O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital. 2 ed. São Paulo: Boitempo, 2020a.
- ANTUNES, Ricardo. Uberização, trabalho digital e indústria 4.0. 1ª ed. São Paulo: Boitempo, 2020b.
- AZEREDO, Fabiana Capella. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 10, n. 1, p. 14-30, 2019. Disponível em: <https://www.sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/CBPC2179-684X.2019.001.0002/1542>. Acesso em: 06 fev. 2025.
- CASAGRANDE, Lilian Patrícia; DE OLIVEIRA, Olga Maria Boschi Aguiar. Flexibilização x Precarização do Direito do Trabalho: Conquistas ou Retrocessos?. Direito e Democracia, v. 1, n. 1, 2016. Disponível em: <https://repositorio.isulpar.edu.br/direito-e-democracia/article/view/4>. Acesso em: 22 jan. 2025.
- DAL FORNO, Cristiano; DA ROSA FINGER, Igor. Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas. Revista brasileira de qualidade de vida, v. 7, n. 2, 2015.
- DRUMOND, Maria Cristina et al. Precarização e flexibilização do trabalho no Brasil. Brazilian Journal of Development, v. 5, n. 12, p. 29688-29703, 2019. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/5268>. Acesso em: 19 jan. 2025.
- FERENHOF, Helio Aisenberg. Métodos qualitativos de pesquisa: de dados à informação ao conhecimento; formando pesquisadores. International Journal of Knowledge Engineering and Management, v. 7, n. 19, p. 1-11, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ijkem/article/view/81602>. Acesso em: 07 mai. 2025.
- GATTAI, Maria Cristina Pinto; CASTELHANO, Laura Marques. Planejamento de carreira e retenção de talentos. Editora Senac São Paulo, 2023. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ACPMEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=plano+de+carreira+gest%C3%A3o&ots=YoARGjGEcX&sig=JlZVDGclrePYxxMvCk7m_3l2hVI. Acesso em: 18 jan. 2025.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; CAIRO, Sabrina (trad.). *Princípios do Marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAIA, Gabriela. *Gestão de Pessoas e Recursos Humanos: Tendências Pós-Pandemia*. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 8, n. 2, p. 705-728, 2022. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/4232>. Acesso em: 17 jan. 2025.

MARTINS, Geraldo; THEÓPHILO, Carlos Renato. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MELGES, Fábio et al. *A nova precarização do trabalho: um mapa conceitual*. Organizações & Sociedade, v. 29, p. 638-666, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/RtbG5SfxxWBDFh9pQJKTvPr/?lang=pt>. Acesso em: 17 jan. 2025.

MANHÃES, Ana Claudia. *Treinamento interno de equipe visando o aumento da lucratividade da empresa*. Revista Valor, v. 1, n. 1, p. 95-110, 2016. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/23>. Acesso em: 07 fev. 2025.

MARQUES, José Roberto. *Gestão Estratégica de Pessoas: confira sua definição*. Blog JRM, 2016. Disponível em: www.jrmcoaching.com.br/blog/de-fimicao-de-gestao-estrategica-de-pessoas/. Acesso em: 14 jan. 2025.

OLIVEIRA, Thiago Aguiar de; PÉREZ-NEBRA, Amalia Raquel; TORDERA, Núria. *Práticas de Gestão de Pessoas no Brasil: Uma Revisão Sistemática*. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 22, n. 4, p. 2279-2288, 2022. Disponível em: <https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/article/view/24534/1179>. Acesso em: 14 fev. 2024.

PEREIRA, Daniel Queiroz. *AS RELAÇÕES DE TRABALHO NA ERA DA FLEXIBILIZAÇÃO*. In: Congresso Internacional de Direitos Humanos de Coimbra. 2024. Disponível em: <http://trabalhoscidhcoimbra.com/ojs/index.php/anaiscidhcoimbra/article/view/4721>. Acesso em: 06 fev. 2025.

PRESCHOLDT, Soraya Gama; SOUZA, Renata Silva; VARGAS, Marineia Quinelato Viale. *Precarização do trabalho no setor de serviços em tempos de capitalismo contemporâneo*. Revista de Políticas Públicas, v. 22, n. 2, p. 1157-1178, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3211/321158845028/321158845028.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2024.

PIONER, Anelise; ECKERT, Alex. *Retenção de Funcionários: Panorama e agenda de Pesquisa*. Humanidades & Inovação, v. 10, n. 10, p. 383-392, 2023. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/7342>. Acesso em: 07 fev. 2025.

RATTO, Luiz. Vendas: técnicas de trabalho e mercado. Editora Senac São Paulo, 2019.

RIBEIRO, Felipe Tavares et al. A importância da gestão de pessoas para o sucesso organizacional. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 8, n. 2, p. 692-704, 2022. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/4230>. Acesso em: 13 jan. 2025.

RIBEIRO, Marcelo Afonso. Padrões de carreira na contemporaneidade: articulando a literatura internacional com a narrativa de trabalhadoras/es brasileiras/os. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 14, n. 2, p. 199-223, 2024. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/266758>. Acesso em: 19 jan. 2025.

SANTOS, Geovânio Silva; CAMPOS, Christiane Senhorinha Soares. O fetiche do e-commerce: um estudo das relações de trabalho no comércio eletrônico a partir da realidade de Itabaiana-SE. XV – ENANPEGE: Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Geografia, 2023. Disponível em: https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/enanpege/2023/TRABALHO_COMPLETO_EV187_MD6_ID3469_TB1757_27112023222826.pdf. Acesso em: 18 jan 2025.

SGARBOSSA, Maira; MOZZATO, Anelise Rebelato. Ações da gestão de pessoas que contribuem para o florescimento no trabalho: revisão integrativa de literatura. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, v. 23, n. 3, p. 133-152, 2021. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/52152>. Acesso em: 21 jan. 2025.

SILVA SCHUSTER, Marcelo da; VEIGA DIAS, Valéria da. Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão a luz das teorias motivacionais. *Revista de Administração IMED*, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2016. Disponível em: <http://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/123>. Acesso em: 16 jan. 2025.

SINGH, Diwakar. A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6 (1), 425, v. 431, 2019. Disponível em: https://www.academia.edu/download/60641051/5095_lit_review_paper20190919-118800-dzn17v.pdf. Acesso em: 06 fev. 2025.

TOLEDO, Pedro Eduardo Ribeiro; SILVA, Francine Borges. O COMÉRCIO ELETRÔNICO BRASILEIRO E SULAMERICANO NO CENÁRIO DA PANDEMIA E PÓS-PANDEMIA. *Revista GeTeC*, v. 14, 2024. Disponível em: <http://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/3241>. Acesso em: 07 mar. 2025.

TRINDADE, Vitória Roberta; TAGUCHI, Renato Leandro. O impacto do marketing digital no comportamento do consumidor. *Revista OWL (OWL Journal)-REVISTA INTERDISCIPLINAR DE ENSINO E EDUCAÇÃO*, v. 2, n. 5, p. 423-440, 2024. Disponível em: <https://www.revistaowl.com.br/index.php/owl/article/view/336/322>. Acesso em: 07 abr. 2025.

VARZONI, Giorgia Chimara; AMORIM, Wilson Aparecido. Modelos de Gestão de Pessoas. *Revista RECAPE – Carreiras e Pessoas*. v. 11. N. 3. 2021. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/54526/37555>. Acesso em: 14 fev. 2024.

ZENONE, Luiz Claudio. CRM (Customer Relationship Management): Marketing de relacionamento, fidelização de clientes e pós-venda. Actual, 2019.

APÊNDICE 1

Flexibilização dos contratos de trabalho dos vendedores

Olá!

Sou o Hugo Balieiro Ceribelli, estudante de administração da UFU/FAGEN, e gostaria de convidá-los para responder a uma pesquisa para o meu TCC, que é orientado pela professora Marcia Mitie Durante Maemura.

O objetivo desta pesquisa é entender quais os impactos da flexibilização dos contratos de trabalhos dos vendedores. Para isso, utilizaremos um questionário, com 27 perguntas, que pode ser respondido em 5 minutos.

E não se preocupe, sua participação é anônima. Você pode desistir de sua participação em qualquer momento.

Caso queira mais informações a respeito de nossa pesquisa, por favor, nos contate no email Hugoceribelli@gmail.com.

Agradeço pela atenção e colaboração! Qualquer dúvida, me coloco a disposição.

1. Qual a sua idade?

- ☐ Menos de 18 anos
- ☐ 18 a 24 anos
- ☐ 25 a 34 anos
- ☐ 35 a 44 anos
- ☐ 45 a 54 anos
- ☐ 55 anos ou mais

2. Em que estado você reside?

- ☐ SP
- ☐ MG
- ☐ RJ
- ☐ GO
- ☐ Outro:

3. Qual é o seu nível de escolaridade?

- ☐ Fundamental
- ☐ Médio
- ☐ Superior incompleto
- ☐ Superior completo
- ☐ Pós graduação

4. Você trabalha ou já trabalhou como vendedor?

- ☐ Sim
- ☐ Não

5. Tipo de contrato de trabalho:

- ☐ CLT
- ☐ Autônomo
- ☐ PJ
- ☐ Freelancer
- ☐ Comissionado, sem vínculo formal
- ☐ Outro:

6. Tempo de experiência em vendas:

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 3 a 7 anos
- ☐ Mais de 7 anos

7. Qual o setor em que você atua?

- ☐ Moda e acessórios
- ☐ Adquirência (Meios de pagamento/ Máquina de cartão)
- ☐ Serviços
- ☐ Saúde e beleza
- ☐ Gastronomia
- ☐ Outro:

8. Qual sua média salarial?

- ☐ R\$1.412,00 - R\$2.899,00

- ☐ R\$2.900,00 - R\$4.999,00
- ☐ R\$5.000,00 - R\$9.999,00
- ☐ R\$10.000,00 - R\$21.999,00
- ☐ Acima de R\$22.000,00

9. Qual sua renda familiar mensal?

- ☐ Até R\$1.412,00
- ☐ Entre R\$1.412,00 e R\$2.900,00
- ☐ Entre R\$2.900,00 e R\$7.100,00
- ☐ Entre R\$7.100,00 e R\$22.000,00
- ☐ Acima de R\$22.000,00

10. Você acredita que a flexibilização impactou o seu trabalho de alguma forma?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não se aplica

11. Quais os principais impactos negativos da flexibilização? (Assinalar todas as opções que se encaixam)

- ☐ Remuneração
- ☐ Falta de recolhimento de benefícios (Férias, FGTS, Plano de saúde, Décimo terceiro salário, etc)
- ☐ Jornada de trabalho
- ☐ Instabilidade Financeira
- ☐ Custos adicionais (Alimentação, Transporte, etc)
- ☐ Não se aplica
- ☐ Outro:

12. Quais os principais impactos positivos da flexibilização ? (Assinalar todas as opções que se encaixam)

- ☐ Remuneração mais alta
- ☐ Flexibilidade de horário
- ☐ Flexibilidade de local de trabalho
- ☐ Redução de impostos trabalhistas

- ☐ Jornada de trabalho
- ☐ Não se aplica
- ☐ Outro:

13. Caso você tenha regime de trabalho flexibilizado (não CLT), você negociou o seu salário/forma de remuneração antes de aceitar ser parceiro desta empresa?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não se aplica

14. Caso tenha negociado: considerou no valor total quais destes atributos?:

- ☐ Período de férias remuneradas
- ☐ Valor para transporte
- ☐ Valor para alimentação
- ☐ Seguro saúde
- ☐ Reserva de emergência
- ☐ Valor de INSS
- ☐ Valor de FGTS
- ☐ Horas extras
- ☐ Décimo terceiro salário
- ☐ Licença maternidade/paternidade
- ☐ Não se aplica
- ☐ Outro:

15. Você acredita que a sua empresa tem flexibilidade para negociar aspectos relacionados ao trabalho?

- ☐ Sim
- ☐ Não

16. Caso tenha respondido “sim” anteriormente, em relação a quais aspectos você acredita que a sua empresa teria maior abertura para negociar? (Assinalar todas as opções que se encaixam)

- ☐ Jornada horária
- ☐ Salário

- ☐ Benefícios
- ☐ Formatos de trabalho (ex. abordagem de clientes, cessão de descontos)
- ☐ Não se aplica
- ☐ Outro:

17. Você recebeu algum tipo de treinamento para o exercício da função?

- ☐ Sim
- ☐ Não

18. Se sim, qual (is)?

- ☐ Treinamento operacional (Processos internos, uso de ferramentas e sistemas, normas e procedimentos, etc)
- ☐ Treinamento comportamental (Comunicação, trabalho em equipe, inteligência emocional, ética, etc)
- ☐ Treinamento sobre técnicas de vendas
- ☐ Outro:

19. Caso você tenha passado por alguma forma de treinamento: você sabe quem o ofereceu?

- ☐ Alguém do setor de gestão de pessoas da empresa
- ☐ Alguém terceirizado
- ☐ Algum outro colega
- ☐ Não sabe responder/não lembra
- ☐ Não houve treinamento
- ☐ Outro:

20. Caso você tenha passado por alguma forma de treinamento: você acredita que ele teve validade para a melhoria de seu desempenho?

- ☐ Sim, teve
- ☐ Não, não teve
- ☐ Indiferente
- ☐ Não houve treinamento

21. Você acredita que os vendedores são valorizados na empresa onde você trabalha?

- ☐ Sim

☐ Não

22. você acredita que a sua empresa toma iniciativa para manter bons vendedores?

☐ Sim

☐ Não

23. Caso tenha dito que “sim” na pergunta anterior, quais iniciativas a sua empresa adota para manter bons vendedores? (Assinalar todas as opções que se encaixam)

☐ Bonificações e Premiações

☐ Treinamento e capacitação contínua

☐ Reconhecimento e valorização

☐ Plano de carreira e crescimento

☐ Ferramentas e suporte adequado

☐ Não se aplica

☐ Outro:

24. Você percebe impactos negativos na sua qualidade de vida com a flexibilização dos contratos de trabalho?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não se aplica

25. Se sim, como? (Assinalar todas as opções que se encaixam)

☐ Instabilidade Financeira

☐ Preocupação com benefícios e saúde

☐ Desvalorização

☐ Pouca previsibilidade de carreira

☐ Falta de proteção social (Sem férias, décimo terceiro salário, imprevistos com saúde, etc)

☐ Não se aplica

☐ Outro:

26. Você percebe impactos positivos na sua qualidade de vida com a flexibilização dos contratos de trabalho?*

☐ Sim

☐ Não

☐ Não se aplica

27. Se sim, como? (Assinalar todas as opções que se encaixam)*

☐ Autonomia e liberdade

☐ Menos estresse com hierarquias

☐ Possibilidade de atuar por várias empresas

☐ Maior controle sobre os ganhos e remunerações

☐ Ganhos mais altos

☐ Outro:

28. Sua confiança na empresa mudou com a flexibilização?

☐ Aumentou

☐ Permaneceu igual

☐ Diminuiu

☐ Não se aplica

29. Como você avalia a flexibilização dos contratos de trabalho?

☐ Muito positiva

☐ Positiva

☐ Neutra

☐ Negativa