



MESTRADO EM ENGENHARIA DE SEGURANÇA E HIGIENE OCUPACIONAIS

Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre
Engenharia de Segurança e Higiene Ocupacionais
Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

FATORES PSICOSSOCIAIS DE RISCO NA ATIVIDADE DE LOJISTAS DE UM CENTRO COMERCIAL

Inês Emília Alves da Fonte Martins

Orientador: Professora Doutora Liliana Maria da Silva Cunha - FPCEUP

Arguente: Professor Doutor Camilo José Lopes Valverde - CPBS

Presidente do Júri: Professor Doutor Mário Augusto Pires Vaz - FEUP

13/10/2025



Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

Rua Dr. Roberto Frias, s/n 4200-465 Porto PORTUGAL

VoIP/SIP: feup@fe.up.pt ISN: 3599*654



Telephone: +351 22 508 14 00



URL: <http://www.fe.up.pt>



Correio Electrónico: feup@fe.up.pt

Resumo

O presente estudo centra-se na análise dos fatores psicossociais de risco associados ao trabalho no setor do retalho, especificamente em contexto de um centro comercial. O principal objetivo deste estudo é identificar esses fatores de forma a compreender as suas implicações para a saúde dos lojistas, tendo em vista a reflexão sobre potenciais medidas de intervenção que melhorem as suas condições de trabalho.

No sentido de dar resposta aos objetivos da investigação foi adotada uma metodologia quantitativa utilizando o Inquérito Saúde e Trabalho (INSAT), em formato *online*, um questionário que foi aplicado a uma amostra de 51 lojistas, possibilitando a comparação entre lojas que vendem o mesmo tipo de produto, as quais são designadas por lojas “económicas” e lojas “premium” (Barros et al., 2017). Os resultados evidenciam diferenças significativas entre os dois tipos de lojas, em contexto organizacional. As lojas económicas estão associadas a uma maior intensidade de trabalho, menor autonomia, pouca valorização e maiores exigências emocionais, enquanto as lojas premium apresentam condições mais equilibradas com maior reconhecimento do trabalho, maior flexibilidade de horários e menor intensidade de trabalho. No entanto, existe uma maior pressão em relação à venda, visto que o atendimento ao cliente é personalizado, enquanto nas lojas económicas o trabalho é mais independente, não necessitando de uma interação com o cliente de forma propositada.

A análise dos resultados do questionário permitiu identificar vários fatores psicossociais de risco tais como o ritmo intenso de trabalho, inflexibilidade de horários, ausência de reconhecimento, baixa autonomia, entre outros. Estes fatores estão associados a stress, exaustão emocional, burnout e a uma menor qualidade de vida. Como é corroborado pela literatura científica, a sobrecarga de trabalho e a falta de apoio organizacional são determinantes para o aumento do desgaste profissional.

Conclui-se que a gestão dos fatores psicossociais de risco deve ser entendida como uma prioridade organizacional, devendo ser implementadas medidas de intervenção, tal como destacadas pelos trabalhadores, nomeadamente, assegurando a reorganização dos ritmos e cargas de trabalho, o aumento da participação nas decisões que envolvem o seu trabalho, reforço da comunicação e reconhecimento do trabalho, melhoria da flexibilidade de horários e promoção da conciliação entre a vida pessoal e profissional.

Palavras-chave: Retalho; Lojista; Saúde Mental; Satisfação no Trabalho; Esgotamento

Abstract

This study focuses on analysing the psychosocial risk factors associated with working in the retail sector, specifically in the context of a shopping centre. The main objective of this study is to identify these factors in order to understand their implications for shopkeepers' health, with a view to reflecting on potential intervention measures that could improve their working conditions.

In order to meet the research objectives, a quantitative methodology was adopted using the Health and Work Survey (INSAT), in online format, a questionnaire that was applied to a sample of 51 shopkeepers, enabling a comparison between shops selling the same type of product, which are designated as “economy” shops and “premium” shops (Barros et al., 2017). The results show significant differences between the two types of shops in an organisational context. Budget shops are associated with greater work intensity, less autonomy, low appreciation and greater emotional demands, while premium shops offer more balanced conditions with greater recognition of work, greater flexibility in working hours and lower work intensity. However, there is greater pressure to sell, as customer service is personalised, while in budget stores, work is more independent, with no need for deliberate interaction with customers.

Analysis of the questionnaire results identified several psychosocial risk factors, such as intense work pace, inflexible working hours, lack of recognition, low autonomy, among others. These factors are associated with stress, emotional exhaustion, burnout, and a lower quality of life. As corroborated by scientific literature, work overload and lack of organisational support are determining factors in increasing professional burnout.

It can be concluded that the management of psychosocial risk factors should be understood as an organisational priority, and intervention measures should be implemented, as highlighted by workers, namely ensuring the reorganisation of work rhythms and workloads, increasing participation in decisions involving their work, strengthening communication and recognition of work, improving schedule flexibility, and promoting work-life balance.

Keywords: Retail; Salespeople; Mental Health; Job Satisfaction; Burnout

Índice

1	Introdução	1
1.1	Gestão dos riscos psicossociais segundo a ISO 45003:2021.....	3
1.2	O papel do Técnico Superior de Segurança e Saúde no Trabalho (TSSST)	4
1.3	Organização da dissertação	5
2	Fundamentação teórica	6
2.1	Enquadramento Legal e Normativo	6
2.2	Conhecimento científico	7
2.2.1	Descrição da metodologia de revisão bibliográfica.....	7
2.2.2	Resultados da pesquisa	8
2.2.3	Discussão dos resultados da pesquisa.....	9
2.3	Objetivos da dissertação.....	11
3	Materiais e métodos	13
3.1	Caraterização do contexto da análise	13
3.2	Descrição da amostra	15
3.3	Caraterização dos participantes	15
3.4	Recolha de dados.....	17
3.5	Tratamento de dados	17
4	Resultados e discussão	19
4.1	Fatores psicossociais de risco.....	21
4.1.1	Ritmo e intensidade de trabalho	22
4.1.2	Tempos de trabalho	24
4.1.3	Autonomia e iniciativa.....	25
4.1.4	Relações de trabalho com colegas e chefias	27
4.1.5	Relações de emprego com a empresa	31
4.1.6	Exigências emocionais	33
4.1.7	Conflitos éticos e de valores.....	35
4.2	Questões de resposta aberta.....	36

5	Recomendações.....	46
6	Conclusões, perspectivas futuras e limitações	50
6.1	Conclusões	50
6.2	Perspetivas Futuras.....	51
6.3	Limitações	51
7	Bibliografia	52

Índice de figuras

Figura 1: "PRISMA Flow Diagram"	9
---------------------------------------	---

Índice de tabelas

Tabela 1: Combinações de palavras-chave para a execução da pesquisa sistemática	7
Tabela 2: Descrição das tarefas que são realizadas nas lojas	14
Tabela 3: Caracterização sociodemográfica da amostra	15
Tabela 4: Descrição das tarefas por tipologia de lojas	19
Tabela 5: Resultados obtidos da secção do questionário “Ritmo e intensidade de trabalho”	22
Tabela 6: Resultados obtidos da secção do questionário “Tempos de trabalho”	24
Tabela 7: Resultados obtidos da secção do questionário “Autonomia e iniciativa”	25
Tabela 8: Resultados obtidos da secção do questionário “Relações de trabalho com os colegas de trabalho e chefias”	27
Tabela 9: Resultados obtidos da secção do questionário “Relações de emprego com a empresa”	31
Tabela 10: Resultados obtidos da secção do questionário “Exigências emocionais”	33
Tabela 11: Resultados obtidos da secção do questionário “Conflitos éticos e de valores”	35
Tabela 12: Respostas dos participantes às questões de resposta aberta	36
Tabela 13: Aspectos mais críticos e mais favoráveis por tipologia de loja	43
Tabela 14: Diferenças, problemas e aspectos comuns de cada tipo de loja	45
Tabela 15: Sugestões de melhoria e medidas identificadas pelos lojistas, face aos riscos psicossociais identificados	48
Tabela 16: Resumo dos artigos da revisão da literatura	1

Siglas

DGS – Direção-Geral da Saúde

GSSO – Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional

INSAT – Inquérito Saúde e Trabalho

OIT – Organização Internacional de Trabalho

OSHA – Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho

PRISMA – *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis*

RH – Recursos Humanos

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

RSL – Revisão Sistemática da Literatura

SGSST – Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho

SSO – Segurança e Saúde Ocupacional

SST – Segurança e Saúde no Trabalho

TSSST – Técnico Superior de Segurança e Saúde no Trabalho

1 Introdução

Os riscos psicossociais relacionados com o trabalho referem-se a todos os fatores associados à forma como o trabalho é realizado, organizado e gerido, bem como ao ambiente e às relações sociais no local de trabalho, que podem afetar negativamente a saúde física, mental ou social dos trabalhadores (EU-OSHA, 2007).

Um fator de risco pode ser entendido como qualquer agente, condição ou circunstância suscetível de causar efeitos adversos na saúde dos trabalhadores, por vezes identificado como “o perigo” ou “a causa”. Entre estes fatores incluem-se elementos de natureza física, química, biológica, ergonómica e, cada vez mais reconhecidos, os fatores de natureza psicossocial (OIT, 2020).

Ao longo do tempo, os fatores psicossociais de risco têm ganho um destaque cada vez mais relevantes na área da Saúde Ocupacional, principalmente em setores que envolvem uma grande interação com o público e uma elevada pressão comercial, como o setor do comércio e retalho (UGT, 2020).

Estes fatores de risco influenciam diretamente o bem-estar e a saúde dos lojistas, afetando o desempenho no trabalho. Existem vários aspetos que podem causar altos níveis de stress, tais como pressão excessiva por atingir metas de vendas, ritmo de trabalho acelerado, atendimento contínuo a clientes e gestão de conflitos, entre outros. A exposição a essas condições pode traduzir-se em ansiedade, burnout e outros problemas de saúde mental que afetam o bem-estar dos lojistas e, consequentemente, pode também afetar o funcionamento e a rentabilidade dos estabelecimentos comerciais (Rubio-Valdehita et al., 2014).

O stress, a ansiedade e a depressão representam o segundo problema de saúde ocupacional com maior impacto nos trabalhadores na Europa. No entanto, quando estes problemas são enquadrados como uma questão de natureza organizacional, em vez de uma fragilidade individual, é possível enfrentá-los de forma sistemática e estruturada, à semelhança dos demais riscos no âmbito da Segurança e Saúde no Trabalho (SST) (EU-OSHA, 2025).

Segundo a Diretiva Europeia nº 89/391/CEE, de 12 de junho, a entidade patronal é obrigada a garantir a segurança e saúde dos trabalhadores em todos os aspetos relacionados com o trabalho, tendo a responsabilidade de tomar as medidas necessárias, incluindo atividades de prevenção dos riscos profissionais, disponibilização de informação e de formação, e ainda, a criação de um sistema organizado e de recursos indispensáveis para assegurar condições de trabalho seguras.

É necessário compreender esses fatores de forma a desenvolver possíveis medidas de prevenção que possam melhorar a qualidade de vida no trabalho dos lojistas (Rubio-Valdehita et al., 2014).

A Lei nº 102/2009, de 10 de setembro, estabelece quatro princípios gerais da SST que devem ser aplicados em qualquer tipo de trabalho, tais como:

1. O trabalhador tem o direito à prestação de trabalho em condições que garantam a sua segurança e saúde, com a responsabilidade do empregador ou do gestor das instalações;
2. O trabalhador deve certificar-se que o desenvolvimento económico promove a humanização do trabalho, assegurando ambientes seguros e saudáveis;
3. A prevenção de riscos deve ser baseada em avaliações contínuas e orientada por princípios, políticas, normas e programas;
4. A aplicação de políticas e medidas de prevenção deve ser sustentada por recursos bem coordenados, avaliação de resultados e o envolvimento ativo de empregadores, trabalhadores e representantes.

Tendo em conta estes princípios, o empregador deve garantir que os trabalhadores, neste caso, os lojistas, estejam num ambiente de trabalho que não comprometa a sua saúde física e mental e promova a qualidade de vida dos mesmos, bem como o progresso económico de cada empresa. Ainda, o empregador deve garantir que as medidas de prevenção sejam sustentadas por uma coordenação eficaz, incluindo a participação de todos os lojistas.

A Norma Portuguesa ISO 45001:2019 é um documento que estabelece os requisitos para a implementação de um Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST), aplicável a qualquer organização, permitindo proporcionar locais de trabalho seguros e saudáveis, através da eliminação de perigos e minimização de riscos, prevenção de lesões e afeções da saúde relacionadas com o trabalho, bem como através da melhoria contínua do desempenho da Segurança e Saúde no Trabalho (SST) e cumprimento dos requisitos legais da SST.

Os centros comerciais são identificados como espaços dinâmicos e altamente competitivos, onde o trabalho dos lojistas é influenciado pelas exigências do empregador, mas também pelas expectativas dos consumidores (EU-OSHA, 2007).

A relevância deste tema está relacionada com a sua representatividade económica e social. O retalho é um dos principais empregadores nas economias contemporâneas, representando um papel muito importante na geração de emprego e no crescimento económico. Devido a isso, a promoção de ambientes de trabalho saudáveis é fundamental não só para os trabalhadores, mas também para a sustentabilidade das empresas e do setor em geral (EU-OSHA, 2007).

O objetivo geral deste estudo é criar condições para uma análise sobre os fatores psicossociais de risco na atividade dos lojistas, que exercem atividade no contexto de um centro comercial, tendo em vista a intervenção sobre esses riscos. Dessa forma, as questões a que este estudo procura responder são as seguintes:

1. Quais são os fatores psicossociais de risco a que se encontram expostos os lojistas em contexto de centro comercial?
2. De que forma esses fatores afetam a saúde e o desempenho dos trabalhadores?

A análise destes fatores de risco irá melhorar a satisfação e o desempenho dos trabalhadores, e ainda irá aumentar a sustentabilidade e a competitividade das empresas neste setor (EU-OSHA, 2007).

Assim, estudar os fatores psicossociais de risco neste contexto, para além de melhorar as condições de trabalho, irá assegurar o equilíbrio entre as necessidades humanas e os objetivos organizacionais, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e sustentável (EU-OSHA, 2007).

1.1 Gestão dos riscos psicossociais segundo a ISO 45003:2021

A ISO 45003:2021 disponibiliza diretrizes específicas para a identificação, avaliação e controlo dos riscos psicossociais, incluindo aspetos como a organização do trabalho, fatores sociais no trabalho, ambiente de trabalho, equipamentos e tarefas perigosas. A norma também aborda a importância do apoio da liderança e da participação dos trabalhadores na gestão de riscos psicossociais (ISO 45003, 2021).

O conhecimento desta norma revela-se fundamental para uma gestão eficaz dos riscos psicossociais no contexto laboral e possibilita ao departamento de Recursos Humanos (RH) e ao Serviço de SST, a implementação das orientações definidas, promovendo práticas organizacionais que reforçam a proteção da saúde psicológica dos trabalhadores (ISO 45003, 2021).

Além disso, o conhecimento desta norma constitui uma base sólida para a criação de políticas e procedimentos internos orientados para a promoção de ambientes de trabalho saudáveis e seguros, dando prioridade ao bem-estar mental dos trabalhadores (ISO 45003, 2021).

Por outro lado, a ISO 45003:2021, ajuda no desenvolvimento de programas de formação e de sensibilização, que permitem ensinar e capacitar os trabalhadores quanto à relevância da saúde mental no trabalho, bem como às medidas preventivas e de controlo dos riscos psicossociais.

A liderança desempenha um papel essencial sobre o ambiente psicossocial de uma organização. Quando exercida de forma inadequada, pode constituir um elemento potenciador de riscos, intensificando situações de tensão ou de mal-estar no trabalho. Em contraste, lideranças assentes na empatia, na escuta ativa, na comunicação clara e na valorização dos colaboradores, constituem fatores de proteção que contribuem para um ambiente de trabalho mais saudável e equilibrado (ISO 45003, 2021).

Além disso, é essencial que a cultura organizacional promova o bem-estar, assegurando condições que permitam aos trabalhadores partilhar dificuldades e preocupações sem receio de retaliações. Este tipo de ambiente fortalece a confiança mútua e possibilita a identificação precoce de problemas, permitindo uma intervenção atempada e eficaz (ISO 45003, 2021).

Uma gestão eficiente dos riscos psicossociais traz benefícios significativos para as organizações, refletindo-se no aumento da motivação, do empenho e da produtividade dos trabalhadores. Ainda, promove a redução do absentismo, estimula a criatividade e potencia a retenção de talentos, uma vez que os colaboradores se sentem valorizados e protegidos. Para além de fortalecer a reputação institucional, a implementação destas práticas garante o cumprimento das normas legais e regulamentares, contribuindo para ambientes de trabalho seguros, sustentáveis e propícios à inovação (ISO 45003, 2021).

1.2 O papel do Técnico Superior de Segurança e Saúde no Trabalho (TSSST)

O TSSST tem como missão assegurar condições adequadas de SST, sendo responsáveis por identificar e avaliar os perigos e riscos a que os trabalhadores estão expostos, propondo medidas preventivas e de mitigação destinadas a reduzir a exposição desses riscos e as suas potenciais consequências (ACT, 2021).

A atuação de um TSSST pode ser direcionada para várias dimensões, desempenhando um papel importante na prevenção e gestão dos riscos psicossociais, dado que a Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro e a Diretiva Europeia nº 89/391/CEE estabelecem a obrigatoriedade da avaliação de todos os riscos profissionais, incluindo os de natureza psicossocial.

A prevenção primária refere-se a todas as medidas que têm como objetivo eliminar ou reduzir os riscos na sua origem, antes de causarem impacto na saúde dos trabalhadores, procurando atuar sobre os fatores de risco que podem provocar consequências. Esta prevenção pode contribuir para a proteção da saúde e bem-estar dos trabalhadores, reduz os custos organizacionais e ajuda na sustentabilidade da organização (ACT, 2021).

O TSSST tem a função de identificar e avaliar os fatores de risco psicossociais através da aplicação de questionários ou entrevistas, de forma a propor medidas preventivas através de programas que promovam o bem-estar e conciliação da vida pessoal e profissional, sugerem melhorias na organização do trabalho e ergonómicas que reduzem tanto os riscos físicos como os psicossociais. O técnico também realiza ações de formação e sensibilização aos trabalhadores e gestores, dinamizando ações que promovam competências de gestão do stress, de comunicação, liderança positiva e resolução de conflitos (ACT, 2021; EU-OSHA, 2025). Para além disso, pode articular-se com serviços especializados, desenvolvendo mecanismos de apoio psicológico, podendo criar canais de comunicação seguros para a denúncia de situações de assédio ou violência laboral (EU-OSHA, 2025). Por fim, é responsável por monitorizar a eficácia das medidas implementadas, através da análise de indicadores de bem-estar e absentismo, garantindo a atualização das estratégias de prevenção em função das necessidades da organização e dos trabalhadores (ACT, 2021).

1.3 Organização da dissertação

Esta dissertação está estruturada em 5 capítulos, os quais são descritos da seguinte forma:

- **Capítulo 1 – Introdução:** apresenta, tal como vimos, uma breve contextualização da problemática em análise e da sua pertinência;
- **Capítulo 2 – Fundamentação teórica:** situa o conhecimento científico e o enquadramento legal em relação ao tema, explicitando a metodologia assumida na revisão bibliográfica e terminando com os objetivos da dissertação;
- **Capítulo 3 – Materiais e métodos:** apresenta a metodologia utilizada, incluindo a caracterização do contexto onde foi realizado o estudo, a caracterização da amostra, e os procedimentos de recolha e de tratamento de dados;
- **Capítulo 4 – Resultados e discussão:** apresenta os resultados e respetiva discussão, a partir da revisão da literatura efetuada.
- **Capítulo 5 – Conclusões, perspectivas futuras e limitações:** apresenta uma síntese do trabalho desenvolvido, evidenciando as conclusões mais relevantes, refletindo ao mesmo tempo sobre os seus limites e incluindo perspectivas futuras e limitações.

2 Fundamentação teórica

A investigação sobre os fatores de risco psicossociais entre lojistas em centros comerciais é limitada, tanto em Portugal como internacionalmente (Sehn, 2017).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) reconhece que os riscos psicossociais estão entre os maiores desafios para a SST. No entanto, não apresenta estatísticas específicas para lojistas em centros comerciais (Forastieri, 2012). Contudo, é evidente que os fatores de risco psicossociais são uma preocupação significativa no setor do comércio e retalho. A implementação de programas de prevenção e a adaptação das condições de trabalho às necessidades dos trabalhadores são medidas recomendadas para mitigar esses riscos (Sehn, 2017).

2.1 Enquadramento Legal e Normativo

Existem várias normas relativas à SST que estabelecem a base para compreender e intervir sobre os fatores psicossociais de risco presentes em diferentes contextos profissionais.

Para além do que já foi referido, a Diretiva Europeia nº 89/391/CEE, de 12 de junho, reconhece que a saúde ocupacional inclui dimensões físicas, mentais e sociais. Esta diretiva exige a avaliação de todos os riscos, incluindo os psicossociais. Ainda, reforça a necessidade de criar condições organizacionais adequadas, como a reorganização de horários, a implementação de pausas regulares e a prevenção de sobrecarga, de forma a garantir um ambiente de trabalho saudável e equilibrado. Este princípio estabelece uma relação direta com a necessidade de intervenções preventivas, as quais são aprofundadas na Lei nº 102/2009, de 10 de setembro.

A Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro, regulamenta o regime jurídico da promoção da SST, impondo às entidades empregadoras a responsabilidade legal de prevenir e mitigar os riscos psicossociais. Ainda, inclui o direito à formação e informação aos trabalhadores sobre os riscos e prevê a vigilância da saúde adaptada às características da atividade profissional. Para além disso estabelece quatro princípios gerais da SST, os quais foram referidos anteriormente na introdução da dissertação.

Outra diretriz é a Norma Portuguesa ISO 45001:2019, relativa aos sistemas de gestão da SSO, que constitui um modelo de implementação que facilita na criação de estruturas organizacionais que promovam a prevenção de acidentes e doenças relacionadas com o trabalho. Esta norma incentiva a monitorização contínua de fatores como o ritmo de trabalho e a pressão, promove a participação dos trabalhadores e estabelece procedimentos para auditorias internas e externas. No entanto, a ISO 45003:2021, é uma extensão da ISO 45001:2019 e a primeira norma internacional que fornece orientações específicas para a gestão dos riscos psicossociais no ambiente de trabalho, no âmbito de um sistema de um sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional (GSSO).

As orientações da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA) fornecem recomendações práticas, metodologias de avaliação específicas e exemplos de boas práticas para a prevenção e gestão de riscos psicossociais. Estas orientações destacam a importância de desenvolver estratégias preventivas para gerir o stress ocupacional, prevenindo o trabalho por turnos ou a elevada exigência emocional. Ainda, incentivam a implementação de políticas de recursos humanos que integrem a promoção do bem-estar, a conciliação entre vida profissional e pessoal e a criação de mecanismos de apoio psicológico e resolução de conflitos no local de trabalho (EU-OSHA, 2017).

2.2 Conhecimento científico

2.2.1 Descrição da metodologia de revisão bibliográfica

A pesquisa bibliográfica foi elaborada com base na metodologia de Revisão Sistemática da Literatura (RSL), nomeadamente a metodologia *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis* (PRISMA), definida por como um conjunto essencial de elementos fundamentados em evidências, que devem ser incluídos em revisões sistemáticas e meta-análises (Donato & Donato, 2019).

Foram pesquisados artigos científicos relacionados com os fatores psicossociais de risco em ambiente de trabalho, através das bases de dados "Scopus", "ScienceDirect" e "Web Of Science". Para este estudo, foram considerados dois grupos de palavras-chave, onde foi efetuada a sua combinação através de operadores booleanos. A pesquisa foi realizada

com termos em inglês, de forma a encontrar uma maior variedade de artigos. Esta pesquisa focou-se no título, resumo e palavras-chave dos artigos na base de dados, que assim o permitiram.

Para isso, foram previamente definidos três grupos de palavras-chave que englobassem os possíveis conceitos relacionados a estudos realizados por outros autores. A tabela 1 apresenta as 6 combinações finais resultantes.

Tabela 1: Combinações de palavras-chave para a execução da pesquisa sistemática

Combinações	
1	<i>Retail AND "Mental Health"</i>
2	<i>Retail AND "Burnout"</i>
3	<i>Retail AND "Job Satisfaction"</i>
4	<i>Salespeople AND "Mental Health"</i>
5	<i>Salespeople AND "Burnout"</i>
6	<i>Salespeople AND "Job Satisfaction"</i>

Para determinar a elegibilidade dos artigos utilizados, foram definidos critérios de inclusão e exclusão. Apenas foram incluídos nesta revisão artigos de pesquisa, escritos em língua inglesa, visto que é a língua dominante na produção científica internacional, abrangendo uma maior diversidade de estudos, e publicados nos últimos 6 anos, a partir do ano da pandemia COVID-19, ou seja, de 2019 até 2025, de forma a obter estudos recentes que assegurem a atualidade dos dados. Foram excluídos os artigos de revisão de literatura e livros.

Relativamente aos resultados da pesquisa, os artigos resultantes da mesma foram exportados para o *software* de pesquisa e gestão de referências bibliográficas “*Mendeley*” na versão 2.128.0 e foram removidos os documentos duplicados.

Posteriormente, os artigos foram selecionados de acordo com os critérios de inclusão e exclusão definidos no ponto anterior, usando uma abordagem sistemática de duas etapas. Primeiramente, os títulos e os resumos dos artigos foram analisados quanto à sua relevância, com o intuito de verificar se o objetivo do estudo e a metodologia ia de encontro ao pretendido para este estudo, sendo reunidos os artigos que preenchiam os critérios de elegibilidade.

Por fim, foi realizada uma leitura integral dos restantes artigos, sendo excluídos aqueles que não abordavam o retalho, lojistas e riscos psicossociais.

2.2.2 Resultados da pesquisa

Posteriormente à revisão da literatura, os resultados apresentados foram baseados nos critérios de elegibilidade, tendo sido incluídos 18 artigos para este estudo, estando representado, na figura 1, um fluxograma deste procedimento.

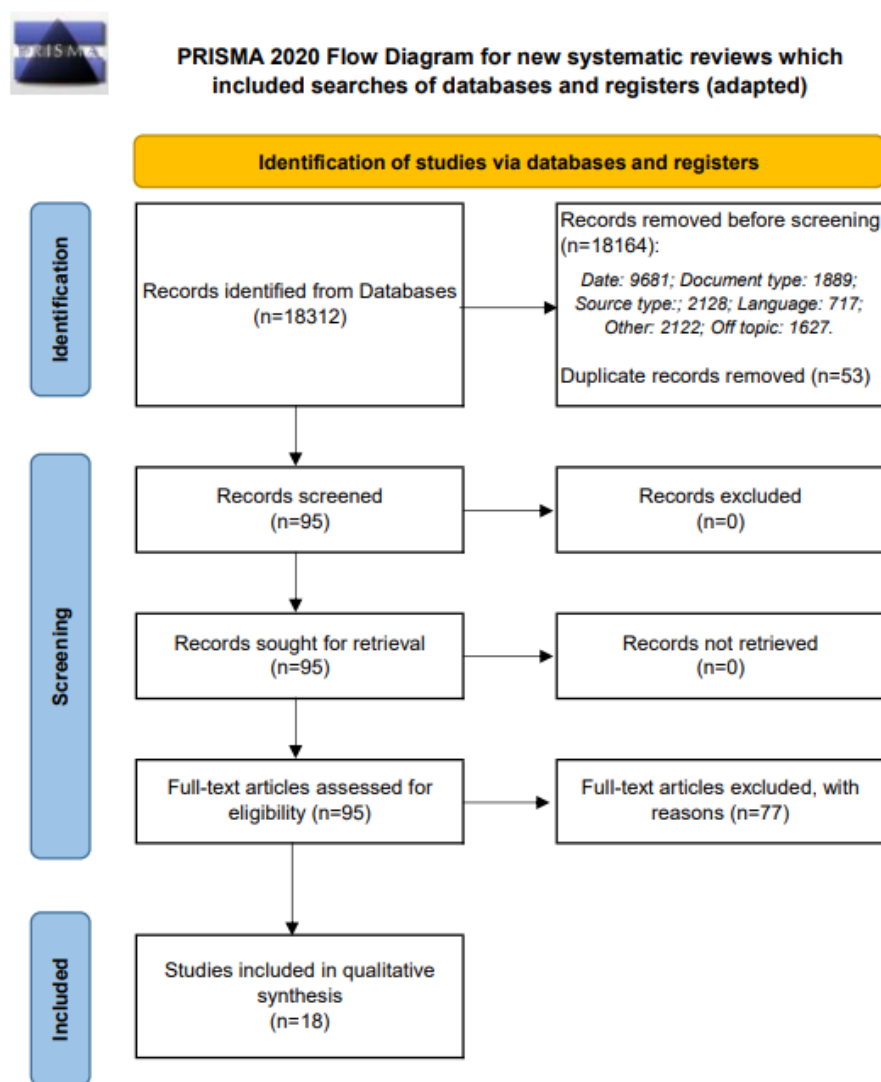


Figura 1: "PRISMA Flow Diagram"

Fonte: excel PRISMA

No anexo I encontra-se apresentada a tabela 16 que contempla todos os estudos incluídos neste estudo. Para cada um contempla-se a identificação dos autores, o objetivo, a metodologia, os resultados, as conclusões e as implicações práticas.

2.2.3 Discussão dos resultados da pesquisa

De acordo com os artigos obtidos, a motivação e a satisfação no trabalho são destacadas como fundamentais para a produtividade, as quais devem ser valorizadas no local de trabalho, sobretudo no setor do comércio (Chams-Anturi et al., 2020).

Os trabalhadores do setor do comércio e retalho enaltecem a importância da necessidade de vários fatores que influenciam a sua satisfação e permanência no trabalho, tais como (Chams-Anturi et al., 2020; Olubiyi et al., 2019):

- Estabilidade no emprego, com salários consistentes e tarefas bem definidas;

- Ambiente de trabalho positivo, com boas relações entre colegas, gestores e clientes;
- Flexibilidade de horários, permitindo aos colaboradores equilibrar responsabilidades profissionais e pessoais, reduzindo o stress;
- Apoio da gestão às necessidades individuais dos trabalhadores, uma vez que sentem que existe uma perceção de suporte organizacional insuficiente.

Apesar dos desafios do contexto pandémico, muitas organizações mantêm um ambiente de trabalho psicossocial positivo, com a maioria dos fatores de risco a apresentar níveis moderados ou aceitáveis. Contudo, o esgotamento profissional, os conflitos interpessoais e a interferência na vida pessoal dos trabalhadores exigem atenção especial, evidência a necessidade de ações corretivas (Neto, 2024). Um equilíbrio adequado entre a vida pessoal e profissional contribui positivamente para o envolvimento, a vitalidade e a satisfação dos profissionais do setor do retalho, favorecendo níveis mais elevados de comprometimento e contentamento com o trabalho (Mashavira et al., 2023).

Vários estudos destacam diferentes aspetos como o burnout, o bem-estar, a autonomia, a motivação e a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), tendo sido retiradas algumas ilações baseadas nos seus resultados.

Relativamente ao burnout e stress observa-se que as exigências emocionais no trabalho estão associadas a todas as variáveis do burnout, incluindo a exaustão e a despersonalização (Rubio-Valdehita et al., 2024).

O conflito entre trabalho e vida pessoal, tem sido frequentemente reportado a situações de stress e de burnout (Mashavira et al., 2023). Para além disso, o stress ocupacional dos colaboradores é potenciado pela pressão para o cumprimento de metas e para situações que podem igualmente estar associados a elevados níveis de esgotamento emocional e despersonalização (Childs et al., 2024).

Um estudo incluiu 254 mulheres, com uma média de idade de 26,91 anos, e revelou uma alta taxa de burnout, com 53,5% das participantes a apresentarem burnout pessoal, 66,5% burnout relacionado com o trabalho e 55,5% burnout relacionado com os clientes. As exigências do trabalho estavam fortemente associadas aos sintomas de burnout. Contudo, foi observado que o apoio dos gestores reduziu a probabilidade de burnout, enquanto o apoio dos colegas ajudou a mitigar o burnout associado ao trabalho. Este estudo sublinha a prevalência significativa de burnout entre as trabalhadoras do setor retalhista, evidenciando a necessidade urgente de criar ambientes de trabalho saudáveis (Kalinienė et al., 2021).

Um outro estudo com 500 trabalhadores revelou que a agressão verbal no local de trabalho tem impactos significativos na saúde mental e no bem-estar. Dos participantes, 125 apresentaram sinais de depressão e 186 relataram perturbações do sono. A maioria das agressões foram relatadas como sendo provocadas por supervisores (Nishimura et al., 2024).

Outro estudo revelou que a incivilidade no local de trabalho está associada a indicadores negativos de saúde, como maior exaustão, menor compromisso e uma baixa autoestima nos colaboradores. Além disso,

aqueles que lidam com incivilidade relatam níveis de satisfação no trabalho significativamente mais baixos (Hasson & Villaume, 2024).

Um outro estudo revela que a satisfação no trabalho tem um impacto direto no comportamento organizacional e nos resultados das empresas, sendo um fator chave para o desempenho dos colaboradores. Este estudo auxilia na orientação de decisões sobre políticas de contratação, remuneração e desenvolvimento de pessoal, bem como estratégias de formação (Davidkov & Yankulov, 2024).

Com já referido, a RSE tem um impacto positivo na satisfação no trabalho dos colaboradores no setor do retalho, sendo a RSE interna mais eficaz do que a externa. Em lojas com baixa produtividade, a relação entre RSE e satisfação no trabalho é mais forte, enquanto em lojas de alta produtividade, essa relação tende a ser mais fraca devido ao aumento de stress (Castaldo et al., 2023).

Existem algumas formas que contribuem para a mitigação da rotatividade e o aumento da satisfação dos trabalhadores, algumas das formas são (Chams-Anturi et al., 2020; Olubiyi et al., 2019)

- O alinhamento entre os valores dos trabalhadores e da organização, visto que sentem insatisfação com as tarefas e decisões;
- Participação ativa dos colaboradores no planeamento, uma vez que reforça o compromisso e o alinhamento com a empresa;
- Criar ambientes seguros para interação, pois facilita a comunicação eficaz e promove um comportamento organizacional positivo, contribuindo diretamente para o sucesso e a produtividade empresarial.

Vários estudos apresentam algumas medidas de intervenção sobre os fatores de risco psicossociais demonstrados, como a necessidade melhorar o bem-estar, criar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo e apoiar a vida pessoal e profissional dos colaboradores (Kalinienė et al., 2021). Ainda, é essencial que as organizações ou gestores elaborem uma avaliação dos fatores de risco psicossociais, continuada no tempo, implementando intervenções ajustadas às realidades locais (Rubio-Valdehita et al., 2024).

Cabe também às organizações reconhecer os desafios pessoais enfrentados pelos vendedores e adotar estratégias de apoio eficazes (Peasley et al., 2020).

Por fim, é importante que as empresas realizem avaliações rigorosas e cumpram com os requisitos legais, promovendo condições de trabalho mais seguras e saudáveis, priorizando o bem-estar dos trabalhadores (Neto, 2024).

2.3 Objetivos da dissertação

A dissertação tem como finalidade identificar e analisar os fatores psicossociais de risco no ambiente de trabalho dos lojistas com o intuito de melhorar as suas condições de trabalho. Além disso, este estudo visa

desenvolver medidas de intervenção práticas e eficazes que contribuam para um ambiente de trabalho mais saudável e equilibrado.

O objetivo deste estudo é investigar e compreender como os fatores psicossociais afetam a saúde mental, física e o bem-estar dos lojistas de um centro comercial, e como esses fatores influenciam o ambiente de trabalho e o desempenho profissional.

Os objetivos específicos são:

1. Identificar os fatores psicossociais de risco presentes no ambiente de trabalho dos lojistas;
2. Analisar o impacto desses fatores na saúde mental e física dos lojistas;
3. Avaliar as condições de trabalho e o apoio institucional oferecido aos lojistas;
4. Propor estratégias e intervenções para mitigar os fatores psicossociais de risco.

3 Materiais e métodos

Para esta investigação foi efetuada uma avaliação dos fatores psicossociais de risco na atividade dos lojistas de um centro comercial através da aplicação de um questionário validado, de modo a desenvolver e implementar estratégias de intervenção para reduzir esses fatores.

A avaliação deste fatores vai ser realizada através de uma comparação entre duas tipologias de lojas, que vão ser distinguidas em “lojas económicas” e “lojas premium”. Esta comparação permite realizar uma análise mais aprofundada sobre os diferentes contextos organizacionais, níveis de exigência emocional e formas de atendimento ao cliente, de modo a compreender como estes influenciam a perceção dos riscos psicossociais dos lojistas.

Para avaliação dos riscos psicossociais foi utilizado a Escala de Riscos Psicossociais, validado pelo Inquérito Saúde e Trabalho (INSAT), tratando-se de uma proposta metodológica para análise dos efeitos das condições de trabalho sobre a saúde, sendo, portanto, adequado para este estudo (Barros et al., 2017).

A aplicação de um questionário constitui uma metodologia destinada à recolha de informações sobre um determinado tema, através da realização de perguntas a uma amostra representativa da população em estudo. Este método permite recolher dados uniformizados, facilitando a sua análise e interpretação.

O INSAT tem como finalidade analisar os impactos que o trabalho e as suas condições, tanto atuais como passadas, exercem sobre a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. Este procura compreender de que forma os constrangimentos associados ao trabalho afetam a saúde dos trabalhadores (Barros et al., 2017).

O questionário é composto por questões de escolha múltipla sobre a caracterização sociodemográfica que visa caracterizar a amostra quanto à sua idade, género, nível de escolaridade, estado civil e atividade profissional, questões de resposta de uma escala de *Likert* de seis níveis de classificação: “0 - Não estou exposto”, “1 - Exposto e nenhum incómodo”, “2 - Exposto e com pouco incómodo”, “3 - Exposto e com incómodo”, “4- Exposto e com bastante incómodo” ou “5- Exposto e com muito incómodo”. Estas questões são relativas à dimensão principal do estudo, sendo agrupadas em diferentes secções sobre o ritmo e intensidade de trabalho, tempos de trabalho, autonomia e iniciativa, relações de trabalho com os colegas de trabalho e chefias, relações de emprego com a empresa, exigências emocionais e conflitos éticos e de valores (Barros et al., 2017). Por fim, foram formuladas questões de resposta curta, mais específicas sobre experiências e sugestões relevantes para um tratamento de dados mais preciso e realista.

3.1 Caracterização do contexto da análise

A atividade em análise tem lugar num centro comercial localizado na zona Norte do país. Este é reconhecido pela sua dimensão, diferenciação e carácter inovador, sendo líder na sua área de influência.

O horário de funcionamento do centro comercial é das 10 às 23 horas, sendo que na época de Natal encerra uma hora mais tarde (à meia-noite).

O centro comercial em causa é composto por 277 lojas, compreendidas em várias secções, tais como, moda e acessórios, cosmética, tecnologia e eletrónica, desporto, restauração, casa e decoração, brinquedos, saúde bem-estar, cultura e livrarias, cinema, hipermercado e outros serviços.

As características organizacionais e operacionais de uma loja podem diferir de uma outra loja, mesmo que ofereçam o mesmo tipo de produto. Por exemplo, os dois tipos de lojas que foram avaliados para este estudo vendem artigos de moda com várias secções, nomeadamente, vestuário feminino, masculino e infantil, calçado e acessórios.

As lojas económicas correspondem a lojas de maior dimensão, com uma média de 20 trabalhadores, sendo caracterizadas por uma elevada variedade e quantidade de produtos e por um elevado volume de stock disponível. Estas lojas praticam preços mais acessíveis, o que contribui para um maior fluxo de clientes, e consequentemente, para uma maior exigência em termos de ritmo de trabalho. O tipo de atendimento nestas lojas não é personalizado ao cliente, ou seja, existe pouca ou nenhuma interação direta entre o lojista e o cliente, em que este tem a sua própria autonomia no processo da sua compra (Pandey et al., 2021).

As lojas premium correspondem a lojas de menor dimensão, com uma média de 6 trabalhadores, onde a oferta de produtos é mais limitada e especializada. Estas lojas praticam preços mais elevados, em que o atendimento ao cliente é personalizado, sendo valorizado um contacto mais próximo, atencioso e individualizado, existindo uma maior interação, em que na maioria das vezes só é finalizado no final do processo da compra. Este tipo de lojas implica que os lojistas tenham uma maior empatia e competência de comunicação (Slaton et al., 2020).

Na tabela 2 são descritas as tarefas de trabalho das lojas, de forma generalizada.

Tabela 2: Descrição das tarefas que são realizadas nas lojas

Tarefas das lojas	Atribuído a
Gestão de stock - Os lojistas têm a responsabilidade de receber as mercadorias, onde procedem à verificação correta das quantidades, armazenamento dos produtos e reposição dos mesmos em loja. Esta reposição deve ser feita de forma rápida e eficiente para garantir que os clientes tenham sempre o produto que necessitam à sua disposição. - O gerente é responsável por manter o inventário dos produtos atualizado, de modo a evitar ruturas de stock e excesso de produtos.	Assistentes de loja e Gerente/Subgerente
Atendimento ao cliente - Os lojistas devem ter a capacidade de interagir com os clientes, ajudando-os a encontrar os produtos que procuram, garantindo a satisfação e fidelização dos clientes. Ainda, é necessário lidar com reclamações ou devoluções de produtos, de forma a manter uma boa relação com os clientes e garantir a sua confiança na loja.	Assistentes de loja
Gestão de horários e turnos - O gerente é responsável por garantir a gestão eficaz da equipa de trabalho, organizando os horários e	Gerente/Subgerente

turnos dos lojistas.	
Controlo financeiro/desempenho da loja - Diariamente, os lojistas têm que fazer o controlo de caixa para verificar as entradas e saídas de dinheiro, garantindo que não haja erros ou discrepâncias. - O gerente tem a responsabilidade de elaborar os relatórios diários, semanais e mensais, com o objetivo de analisar o desempenho da loja, através do volume de vendas, indicadores, satisfação do cliente e eficiência operacional.	Assistentes de loja e Gerente/Subgerente

Fonte: Fisher & Krishnan (2006)

3.2 Descrição da amostra

A população-alvo do estudo é composta por lojistas que trabalham em lojas de um centro comercial específico. Esta população é caracterizada pela sua atividade profissional centrada no comércio e atendimento ao público, por estarem constantemente expostos a pressões para atingirem objetivos, se relacionarem frequentemente com os clientes e colegas de trabalho e estarem sujeitos a trabalharem horas extras e aos fins-de-semana.

A amostra foi composta por 51 lojistas que foram selecionados com base em critérios de inclusão, como, estar a desempenhar a função de lojista atualmente, exercer a função diretamente na loja e de forma totalmente presencial. A sua participação foi voluntária e completamente anónima.

Destes 51 lojistas, foi conseguida uma amostra de 34 lojistas das lojas económicas, cerca de 30 (88,2%) do sexo feminino e 4 (11,8%) do sexo masculino. No entanto, para as lojas premium foi conseguida uma amostra de 17 lojistas, cerca de 12 (70,6%) do sexo feminino e 5 (29,4%) do sexo masculino.

3.3 Caracterização dos participantes

Na tabela 3 é possível observar as características sociodemográficas e profissionais dos lojistas que participaram no estudo.

Tabela 3: Caracterização sociodemográfica da amostra

Dados		Lojistas – Lojas económicas		Lojistas – Lojas premium	
		n	%	n	%
Total		34	100	17	100
Sexo	Feminino	30	88,2	12	70,6
	Masculino	4	11,8	5	29,4
Grupo etário	<20	-	-	1	5,9
	20-29	20	58,8	6	35,3
	30-39	11	32,4	6	35,3
	40-49	3	8,8	4	23,5
Nível de escolaridade	3º ciclo (até ao 9º ano)	2	5,9	0	0
	Ensino secundário	18	52,9	8	47,1
	Licenciatura	13	38,2	6	35,3
	Mestrado	1	2,9	3	17,6
Estado civil	Solteiro(a)	23	67,6	8	47,1
	Casado(a)/União de facto	9	26,5	9	52,9
	Divorciado(a)/Separado(a)	2	5,9	-	-

Função	Assistente de loja	21	61,8	8	47,1
	Responsável de secção	5	14,7	-	-
	Responsável de caixa	1	2,9	-	-
	Responsável de montras	1	2,9	-	-
	Armazenista	2	5,9	1	5,9
	Subgerente	-	-	3	17,6
	Gerente	1	2,9	5	29,4
	Supervisor	3	8,8	-	-
Contrato de trabalho	Contrato sem termo/Efetivo	29	85,3	15	88,2
	Contrato a termo certo/A prazo	5	14,7	2	11,8
Antiguidade no setor do retalho	Menos de 1 ano	1	2,9	2	11,8
	1 a 3 anos	9	26,5	2	11,8
	4 a 6 anos	9	26,5	2	11,8
	Mais de 6 anos	15	44,1	11	64,7
Antiguidade na loja atual	Menos de 1 ano	5	14,7	3	17,6
	1 a 3 anos	13	38,2	3	17,6
	4 a 6 anos	4	11,8	8	47,1
	Mais de 6 anos	12	35,3	3	17,6
Horas semanais	20h a 29h	12	35,3	3	17,6
	30h a 39h	8	23,5	5	29,4
	40h ou mais	14	41,2	9	52,9
Horário de trabalho	Fixo	8	23,5	1	5,9
	Por turnos	26	76,5	16	94,1

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do questionário

Tendo em consideração a amostra total dos participantes de cada tipologia de lojas, a maioria é do sexo feminino, representando 88,2% no caso das lojas económicas e 70,6% das lojas premium. No entanto, as lojas económicas são compostas principalmente, por indivíduos mais jovens, representando 58,8% na faixa etária dos 20 a 29 anos e 32,4% entre os 30 e 39 anos. Nas lojas premium, a distribuição das idades é mais equilibrada, representando 35,3% tanto para idades compreendidas entre os 20 e 29 anos como entre os 30 e 39 anos.

Em relação ao nível de escolaridade, a maior parte dos participantes, em ambos os tipos de lojas, possuem o ensino secundário ou licenciatura, representando, respetivamente 52,9% e 38,2% para as lojas económicas e 47,1% e 35,3% para as lojas premium.

Relativamente ao estado civil dos participantes, as lojas económicas apresentam maior prevalência de solteiros (67,6%), enquanto nas lojas premium a maioria encontra-se casado ou em união de facto (52,9%).

A maioria dos participantes que responderam ao questionário são maioritariamente assistentes de vendas, sendo evidenciado 61,8% para as lojas económicas e 47,1% para as lojas premium. Ainda, há várias respostas em cargos superiores como gerentes (2,9% para as lojas económicas e 29,4% para as lojas premium), subgerentes (17,6% para as lojas premium) e supervisores (8,8% para as lojas económicas).

A maioria dos participantes de ambos os tipos de lojas têm um contrato de trabalho sem termo/efetivo, representando 85,3% nas lojas económicas e 88,2% nas lojas premium, e ainda, são pessoas com mais de 6 anos de experiência no setor do retalho (44,1% para as lojas económicas e 64,7% para as lojas premium).

Nas lojas económicas, a maioria dos participantes encontra-se a trabalhar na sua loja atual há 1 a 3 anos (38,2%), enquanto nas lojas premium a maioria tem entre 4 e 6 anos de permanência (47,1%). O tempo de permanência na mesma loja, superior a 6 anos, é mais expressivo nas lojas económicas (35,3%).

Mais de metade dos participantes (52,9%) das lojas premium trabalham 40 horas ou mais por semana, sendo considerado trabalho a *full-time* (tempo inteiro), em contraste com 41,2% nas lojas económicas. Outra grande parte da amostra trabalha em regime *part-time* (uma parte do tempo) abaixo de 40h semanais, entre as 20 e as 39 horas, representando 58,8% para as lojas económicas e 47% para as lojas premium.

No que se refere ao horário de trabalho, para ambos os tipos de lojas, predomina significativamente o regime de trabalho por turnos, 76,5% para as lojas económicas e 94,1% para as lojas premium.

3.4 Recolha de dados

A aplicação do questionário foi realizada através da geração de um *link* criado na plataforma *online*, o *Google Forms*, de modo a ser mais fácil a partilha para todos os funcionários e obter respostas de uma forma mais rápida. Este *link* de participação, onde gera um acesso direto para o questionário, foi enviado por *e-mail* para os gerentes de cada loja, de forma a poderem reenviar para todos os lojistas. O período do preenchimento e divulgação do questionário aos participantes foi entre abril e julho de 2025, sendo que este preenchimento não foi acompanhado devido às circunstâncias em que tem lugar a atividade de trabalho no setor do retalho, como a ausência de espaços adequados e falta de tempo disponível no horário de trabalho para a realização de atividades externas.

Antecipadamente, foi comunicado a todos os gerentes o âmbito e objetivo do questionário e, que todas as informações recolhidas seriam mantidas sob anonimato e confidencialidade, como traduzido no seu consentimento informado.

3.5 Tratamento de dados

Para cada tipologia de lojas foi utilizado um questionário, de forma a ser possível realizar a sua comparação e serem discutidos os resultados para este estudo.

De forma a obter resultados mais completos e realistas, inicialmente tencionava-se realizar entrevistas aos lojistas, mas, tendo em conta a dificuldade dos mesmos não foi possível. Para compensar esta advertência, foi contemplada uma secção extra no questionário, com questões mais pessoais de resposta curta.

Deste modo, a recolha dos dados foi efetuada através da plataforma *online* que organiza as respostas através de gráficos para cada pergunta, agrupando-as em percentagens, que ajudam na sua análise, e posteriormente, para a discussão de resultados. Ainda, para complementar o tratamento de dados, a

análise de trabalho foi efetuada por observação direta, através de visitas às lojas, uma vez por semana durante 4 meses, sendo recolhidos os dados e informações mais relevantes.

Após a análise de todos os resultados foram identificados diferentes fatores de risco psicossociais, alguns problemas e necessidades de intervenção, tendo em conta os processos que são desenvolvidos nas lojas, de modo a garantir o seu funcionamento. Através dessas necessidades foram desenvolvidas propostas de mitigação, com o objetivo de criar estratégias para reduzir esses riscos.

4 Resultados e discussão

Através da comunicação direta com os gerentes, na tabela 4 são apresentadas as tarefas que existem em cada tipologia de lojas, sendo descrita a forma como são executadas.

Tabela 4: Descrição das tarefas por tipologia de lojas

Lojas económicas		Lojas premium	
Funções	Tarefas/Descrição	Funções	Tarefas/Descrição
Gerente	Responsável pela gestão geral da loja, tendo como tarefas: - Analisar indicadores de desempenho (vendas, produtividade, etc.); - Gerir a equipa, incluindo recrutamento, formação e avaliação de desempenho; - Estabelecer estratégias para melhorar as vendas e a experiência do cliente. - Resolver problemas operacionais e lidar com reclamações mais complexas; - Coordenar com a sede para implementar políticas e campanhas.	Gerente	(Igual às lojas económicas)
Subgerente	Assistir o gerente nas suas funções e assegurar o bom funcionamento da loja na sua ausência: - Acompanhar a equipa no dia a dia, garantindo o cumprimento dos procedimentos, dando-lhes <i>feedback</i> ; - Apoiar na gestão de horários e tarefas dos lojistas; - Resolver situações pontuais com clientes e equipa.	Subgerente	(Igual às lojas económicas)
Supervisores	Supervisionar o desempenho diário da equipa: - Garantir a correta execução de tarefas como reposição de stock e organização do espaço; - Resolver problemas imediatos em coordenação com o subgerente ou gerente; - Fazer reportes regulares ao gerente sobre o progresso das equipas.	Responsáveis pelo atendimento	Realizar o atendimento personalizado a cada cliente que entre na loja, ajudando-os a encontrar os produtos que melhor se adequam às suas necessidades: - Explicar as características dos produtos; - Recomendar produtos complementares à compra e promover vendas cruzadas; - Garantir que os clientes saiam da loja satisfeitos, incentivando a fidelização à marca.
Responsáveis de caixa	Realizar as operações de pagamento, garantindo rapidez e precisão: - Resolver problemas relacionados a trocas, devoluções ou pagamentos com cartões; - Garantir que o caixa tenha dinheiro suficiente para trocos ao longo do dia; - Verificar o encerramento correto das operações ao final do turno; - Reportar eventuais problemas ou situações ao gerente ou subgerente.	Responsáveis de caixa	(Igual às lojas económicas)
Armazenistas	Responsáveis pela gestão de stock e organização do armazém: - Receber e conferir mercadorias entregues pelos fornecedores;	Armazenistas	(Igual às lojas económicas)

	- Organizar o stock no armazém para fácil acesso; - Etiquetar preços em todos os produtos; - Manter o armazém limpo, seguro e funcional.		
Responsáveis pelo provador	Assegurar a organização e bom atendimento na zona de provadores: - Controlar a entrada e saída de clientes nos provadores, garantindo o número correto de peças; - Organizar as peças devolvidas pelos clientes após experimentação, colocando-as no charriô para que possam ser novamente expostos na loja; - Ajudar os clientes com dúvidas sobre tamanhos ou disponibilidade de peças; - Garantir a limpeza e arrumação da área dos provadores.	Responsáveis pela reposição	Garantir que os produtos estejam sempre disponíveis e organizados na loja: - Repor produtos nas prateleiras e expositores de forma organizada, de acordo com o <i>layout</i> da loja; - Garantir que os tamanhos e modelos estejam acessíveis e visíveis aos clientes; - Informar o subgerente ou gerente sobre a necessidade de reorganizar produtos ou alterar expositores; - Garantir que a loja esteja constantemente abastecida.
Responsáveis pela montra	Garantir que as montras sejam atrativas e estejam alinhadas com os requisitos de marketing e orientações visuais da sede: - Montar e desmontar montras de acordo com campanhas e coleções, estando sempre atualizados; - Assegurar a limpeza e manutenção da montra.	Responsáveis de abordagem ao cliente na entrada da loja	- Criar uma boa primeira impressão, rececionando os clientes e oferecendo assistência inicial; - Cumprimentar os clientes e oferecer informações básicas sobre promoções ou novidades; - Ajudar a direcionar os clientes para as secções de interesse, como calçado, roupa ou acessórios; - Monitorizar a entrada e saída de clientes para evitar situações de roubo; - Fornecer informações ou respostas rápidas sobre as questões efetuadas pelos clientes; - Transmitir uma imagem acolhedora e profissional, alinhada com os valores da marca.
Responsáveis pela secção de mulher	Garantir a organização e o atendimento ao cliente na secção de mulher: - Assegurar que esta secção esteja arrumada, colocando as peças por tamanhos, do mais pequeno ao maior, de forma a facilitar a procura do tamanho pretendido pelo cliente; - Garantir que não haja peças fora do seu lugar, colocando-as no seu sítio; - Fazer a reposição dos produtos correspondentes à secção de mulher; - Trazer as peças de mulher dos provadores e colocá-las no seu lugar; - Assegurar a limpeza desta secção.		
Responsáveis pela secção de homem	Garantir a organização e o atendimento ao cliente na secção de homem: - Assegurar que esta secção esteja arrumada, colocando as peças por tamanhos, do mais pequeno ao maior, de forma a facilitar a procura do tamanho pretendido pelo cliente; - Garantir que não haja peças fora do seu lugar, colocando-as no seu sítio; - Fazer a reposição dos produtos correspondentes à secção de homem; - Trazer as peças de homem dos provadores e colocá-las no seu lugar;		

	- Assegurar a limpeza desta secção.
Responsáveis pela secção de criança	Garantir a organização e o atendimento ao cliente na secção de criança: - Assegurar que esta secção esteja arrumada, colocando as peças por tamanhos, do mais pequeno ao maior, de forma a facilitar a procura do tamanho pretendido pelo cliente; - Garantir que não haja peças fora do seu lugar, colocando-as no seu sítio; - Fazer a reposição dos produtos correspondentes à secção de criança; - Trazer as peças de crianças dos provadores e colocá-las no seu lugar; - Assegurar a limpeza desta secção.
Responsáveis pela secção de calçado	Garantir a organização e o atendimento ao cliente na secção de calçado: - Assegurar que esta secção esteja arrumada, colocando as peças por tamanhos, do mais pequeno ao maior, de forma a facilitar a procura do tamanho pretendido pelo cliente; - Garantir que não haja peças fora do seu lugar, colocando-as no seu sítio; - Fazer a reposição dos produtos correspondentes à secção de calçado; - Trazer o calçado dos provadores e colocá-las no seu lugar; - Assegurar a limpeza desta secção.
Responsáveis pela secção de acessórios	Garantir a organização e o atendimento ao cliente na secção de acessórios: - Assegurar que esta secção esteja arrumada, colocando as peças por tamanhos, do mais pequeno ao maior, de forma a facilitar a procura do tamanho pretendido pelo cliente; - Garantir que não haja peças fora do seu lugar, colocando-as no seu sítio; - Fazer a reposição dos produtos correspondentes à secção de acessórios; - Assegurar a limpeza desta secção.

Fonte: Gerentes e subgerentes das lojas

Após a recolha dos dados dos questionários, estes foram analisados a partir do nível 2 de classificação, uma vez que a partir dessa classificação se regista incómodo para os lojistas, sendo mais significativo para o estudo.

4.1 Fatores psicossociais de risco

Nas tabelas 5 a 11 encontram-se apresentados os resultados que foram obtidos em cada tipologia de lojas, em percentagens, de declaração de exposição e de grau de incómodo percebido (a partir do nível 2 de classificação, sendo que o nível 1 significa ausência de incómodo). Para este fim, foi utilizado o *software* de análise de dados, o *Excel*.

Em geral, tendo em conta a sensação de incómodo dos lojistas, para todos os temas do questionário, os lojistas das lojas económicas apresentam bastante/muito incómodo, enquanto os lojistas das lojas premium demonstram pouco incómodo.

4.1.1 Ritmo e intensidade de trabalho

Tabela 5: Resultados obtidos da secção do questionário “Ritmo e intensidade de trabalho”

Temas do questionário	Lojas económicas				Lojas premium			
	% de exposição	% incómodo (a partir do nível 2 de classificação)	% incómodo mais significativo	Sensação de incómodo	% de exposição	% incómodo (a partir do nível 2 de classificação)	% incómodo mais significativo	Sensação de incómodo
Trabalham a um ritmo intenso	94,1	73,5	26,5	Bastante/ Muito incómodo	94,1	52,9	35,3	Pouco incómodo
Dependem dos seus colegas para realizar o seu trabalho	79,4	50	14,7	Com incómodo	76,5	35,3	29,4	Pouco incómodo
Dependem de pedidos diretos dos clientes	88,2	47,1	14,7	Com incómodo	88,2	35,3	29,4	Pouco incómodo
Têm o dever de cumprir normas e/ou prazos rígidos (ex: trabalhar por objetivos)	94,1	50	20,6	Bastante/Muito incómodo	94,1	41,2	35,3	Pouco incómodo
Têm de se adaptar permanentemente a mudanças dos métodos ou instrumentos de trabalho (ex: teletrabalho, uso de plataformas informáticas, alterações nos espaços de circulação)	70,6	26,5	11,8	Bastante/Muito incómodo	64,7	23,5	23,5	Pouco incómodo
Não serem dito claramente o que se deve fazer	55,9	32,4	5,9	Bastante incómodo	41,2	23,5	17,6	Pouco incómodo
Têm de gerir situações contraditórias	82,4	47,1	23,5	Bastante/Muito incómodo	41,2	29,4	17,6	Pouco incómodo
São frequentemente interrompidos	85,3	61,8	26,5	Bastante/Muito incómodo	58,8	41,2	29,4	Pouco incómodo
Estão sempre a mudar de função e de tarefas, dependendo da necessidade da empresa	91,2	61,8	23,5	Bastante/Muito incómodo	52,9	23,5	17,6	Pouco incómodo
Têm hiper-solicitações (ex: exigências excessivas relacionadas com várias tarefas)	88,2	58,8	23,5	Bastante/Muito incómodo	47,1	35,3	23,5	Pouco incómodo
Têm de manter o olhar fixo sobre o trabalho, sem qualquer possibilidade de o desviar	70,6	32,4	11,8	Bastante/Muito incómodo	41,2	17,6	11,8	Com incómodo

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do questionário

Em ambos os tipos de lojas, a maioria dos participantes (94,1%) afirmam trabalhar a um ritmo intenso. No entanto, o nível de incómodo é mais elevado nas lojas económicas, onde 73,5% referem sentir algum tipo incómodo, em que 26,5% sentem bastante/muito incómodo, enquanto nas lojas premium, 52,9%, dos lojistas sentem algum tipo de incómodo, em que 35,3% sentem pouco incómodo.

A necessidade de cumprir normas ou prazos rígidos apresenta os mesmos valores de exposição nos dois tipos de lojas (94,1%), mas com maior impacto negativo nas lojas económicas, onde metade (50%) sentem algum tipo de incómodo, em que 20,6% sente bastante/muito incómodo. Nas lojas premium, 41,2% dos participantes sentem algum tipo de incómodo, em que 35,3% sentem pouco incómodo.

A dependência dos colegas para realizar o trabalho e os pedidos diretos dos clientes é amplamente referida em ambos os tipos de lojas (entre 76,5% e 88,2%). Contudo, os lojistas das lojas económicas revelam maior perceção de incómodo (50% no caso da dependência entre colegas e 47,1% para as necessidades dos clientes), contrastando com 35,3% dos lojistas das lojas premium em ambas as situações. Estes valores elevados podem estar associados ao conceito de “trabalho emocional”, em que os trabalhadores têm de gerir constantemente as suas emoções de forma a responder às exigências e expectativas dos clientes e colegas, podendo daí resultar exaustão emocional e ansiedade (Grandey et al., 2019).

Em termos de adaptação constante a mudanças dos métodos de trabalho, tal é reconhecido por uma grande parte dos lojistas (70,6% nas lojas económicas e 64,7% nas lojas premium), sendo que o incómodo provocado não é tão significativo para ambos os tipos de lojas, comparativamente com as restantes situações. Embora não seja percebido como gerador de muito incómodo pelos lojistas, mudanças frequentes e pouco planeadas podem, a longo prazo, gerar situações de instabilidade e sobrecarga (Rosa et al., 2020).

Onde se revela uma diferença abismal de situações de maior exposição entre os dois tipos de lojas são os indicadores em que os lojistas têm de gerir situações contraditórias, são frequentemente interrompidos, mudam muitas vezes de tarefas e funções, têm de manter o olhar fixo e estão sujeitos a hiper-solicitações, evidenciando entre 70,6% e 91,2% dos participantes das lojas económicas e entre 41,2% e 58,8% dos participantes das lojas premium. Para ambos os tipos de lojas, observam-se percentagens semelhantes de incómodo (entre 11,8% e 29,4%), em que os lojistas das lojas económicas sentem bastante/muito incómodo, enquanto nas lojas premium os lojistas sentem pouco incómodo. A elevada frequência de situações de hiper-solicitação e a constante mudança de funções são indicativas de uma sobrecarga que pode comprometer o desempenho dos trabalhadores e o seu bem-estar, aumentando a prevalência de burnout devido ao excesso de exigências (Banerjee & Bag, 2022; Rubio-Valdehita et al., 2024).

De forma global, os dados revelam uma exposição generalizada a diferentes exigências laborais, com destaque para as lojas económicas, onde os lojistas reportam maior frequência de exposição e intensidade de incómodo associado ao ritmo acelerado, sobrecarga de trabalho e mudanças constantes.

No entanto, nas lojas premium, a percepção de incómodo associada, em geral, é menos intensa, o que pode traduzir um contexto laboral com menor impacto negativo na saúde e bem-estar psicossocial dos trabalhadores.

4.1.2 Tempos de trabalho

Tabela 6: Resultados obtidos da secção do questionário “Tempos de trabalho”

Temas do questionário	Lojas económicas				Lojas premium			
	% de exposição	% incómodo (a partir do nível 2 de classificação)	% incómodo mais significativo	Sensação de incómodo	% de exposição	% incómodo (a partir do nível 2 de classificação)	% incómodo mais significativo	Sensação de incómodo
Ultrapassam o horário normal de trabalho	70,6	50	23,5	Bastante/Muito incómodo	76,5	35,3	23,5	Pouco incómodo
Levam trabalho para casa, para além do seu horário	41,2	32,4	14,7	Bastante/Muito incómodo	35,3	17,6	11,8	Pouco incómodo
Dormem a horas pouco usuais por causa do trabalho	50	35,3	23,5	Bastante/Muito incómodo	47,1	35,3	23,5	Pouco incómodo
Têm que "saltar" ou encurtar uma refeição, ou nem realizar a pausa por causa do trabalho	61,8	50	29,4	Bastante/Muito incómodo	52,9	23,5	17,6	Pouco incómodo
Não conhecem o seu horário de trabalho com antecedência (por ex: dia seguinte, 1 semana, 1 mês, 3 meses)	55,9	47,1	29,4	Bastante/Muito incómodo	29,4	17,6	11,8	Com incómodo
Têm conflito na conciliação entre o trabalho e a vida pessoal	70,6	64,7	26,5	Bastante/Muito incómodo	58,8	23,5	17,6	Pouco incómodo
Têm que manter disponibilidade permanente a qualquer hora do dia (por ex: pessoalmente, por telefone, por email, ...)	67,6	58,8	23,5	Bastante/Muito incómodo	58,8	35,3	17,6	Pouco incómodo
Fazem deslocações profissionais frequentes (ausência ou afastamento significativo que interfere com a rotina familiar ou social)	50	23,5	11,8	Com incómodo	29,4	17,6	11,8	Com incómodo

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do questionário

Nesta secção do questionário não existe tanto contraste entre os dois tipos de lojas. Para ambos, mais de metade dos lojistas, entre 52,9% e 76,5%, estão expostos a situações onde o horário normal de trabalho é ultrapassado, se sujeitam à privação ou encurtamento das suas pausas diárias de refeição, vivenciam conflitos na conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e, ainda, têm de estar disponíveis permanentemente a qualquer hora do dia. Esta irregularidade dos horários e a ausência de pausas adequadas têm um impacto direto na saúde física e psicológica dos trabalhadores, levando ao aumento da fadiga e diminuição da qualidade de vida (Costa et al., 2020). Para ambos os tipos de lojas observam-se percentagens semelhantes de incómodo (entre 17,6% e 29,4%), em que os lojistas das lojas económicas sentem bastante/muito incómodo, enquanto nas lojas premium os lojistas sentem pouco incómodo.

As situações onde não existe tanta exposição em ambos os tipos de lojas (entre 29,4% e 50%) são as situações em que os lojistas levam trabalho para casa, dormem a horas pouco usuais e necessitam de fazer deslocações profissionais frequentes.

Apenas um caso revela uma maior diferença entre valores de exposição, comparando ambos os tipos de lojas, de 55,9% dos participantes das lojas económicas e 29,4% dos participantes das lojas premium, onde os lojistas não conhecem o seu horário de trabalho com antecedência.

De modo geral, os trabalhadores das lojas económicas estão expostos a um maior número de constrangimentos como imprevisibilidade dos seus horários de trabalho, prolongamento do tempo de trabalho e encurtamento de pausas, o que dificulta a conciliação com a vida pessoal (Mashavira et al., 2023; Wongsuwan et al., 2023). Ainda, estes aspetos contribuem significativamente para a perceção de sobrecarga e exaustão, que se associa a um maior risco de burnout, insatisfação profissional e absentismo (Yi et al., 2023; Mashavira et al., 2023).

4.1.3 Autonomia e iniciativa

Tabela 7: Resultados obtidos da secção do questionário “Autonomia e iniciativa”

Temas do questionário	Lojas económicas				Lojas premium			
	% de exposição	% incómodo (a partir do nível 2 de classificação)	% incómodo mais significativo	Sensação de incómodo	% de exposição	% incómodo (a partir do nível 2 de classificação)	% incómodo mais significativo	Sensação de incómodo
São obrigados a fazer o trabalho tal e qual como foi definido, sem qualquer	47,1	20,6	5,9	Muito incómodo	35,3	17,6	11,8	Pouco incómodo

possibilidade de alteração								
São obrigados a respeitar, de forma rígida, os momentos de pausa, sem os poder escolher	50	26,5	14,7	Bastante/Muito incómodo	23,5	11,8	11,8	Pouco incómodo
Têm que obedecer a um horário de trabalho rígido, sem qualquer possibilidade de pequenas alterações	44,1	26,5	20,6	Bastante/Muito incómodo	17,6	11,8	5,9	Com incómodo
Não poderem participar nas decisões relativas ao seu trabalho	41,2	23,5	14,7	Muito incómodo	11,8	11,8	11,8	Pouco incómodo

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do questionário

Relativamente a esta secção não é demonstrada grande relevância de exposição para todas as situações em ambos os tipos de lojas, tais como situações onde os lojistas são obrigados a realizar o seu trabalho tal como foi definido, sem possibilidade de o alterar, são obrigados a respeitar de forma rígida os momentos de pausa, sem os poder escolher, têm de obedecer a um horário rígido sem qualquer possibilidade de efetuar pequenas alterações e ainda, não poderem participar nas decisões relativas ao seu trabalho. Contudo, nas lojas económicas existe uma exposição maior que nas lojas premium, entre 41,2% e 50%, e, entre 11,8 e 35,3%, respetivamente, sendo que aproximadamente metade dos lojistas, para todas as situações, sentem algum tipo de incómodo.

Em ambas as categorias de lojas existem perceções de baixa autonomia, particularmente nas lojas económicas, onde os lojistas sentem maior rigidez nos horários, pausas e métodos de execução das tarefas.

A falta de autonomia é considerada um fator de risco psicossocial, potenciador de desmotivação, stress e esgotamento profissional, enquanto a existência de decisão e iniciativa promove um maior sentimento de controlo, eficácia e o envolvimento organizacional, ajudando no desempenho e motivação do trabalho dos lojistas (Peasley et al., 2020; Childs et al., 2024).

4.1.4 Relações de trabalho com colegas e chefias

Tabela 8: Resultados obtidos da secção do questionário “Relações de trabalho com os colegas de trabalho e chefias”

Temas do questionário	Lojas económicas				Lojas premium			
	% de exposição	% incómodo (a partir do nível 2 de classificação)	% incómodo mais significativo	Sensação de incómodo	% de exposição	% incómodo (a partir do nível 2 de classificação)	% incómodo mais significativo	Sensação de incómodo
Passam muitas horas num espaço onde se sentem pouco à vontade (ex: na presença da chefia; em open space, ...)	32,4	14,7	5,9	Muito incómodo	35,3	11,8	11,8	Pouco incómodo
É frequente precisarem de ajuda dos colegas e não a terem	47,1	35,3	14,7	Com incómodo	5,9	5,9	5,9	Pouco incómodo
É raro conseguirem trocar experiências com outros colegas para realizar melhor o trabalho (ex: dicas, truques, estratégias, ...)	29,4	14,7	5,9	Bastante/Muito incómodo	23,5	5,9	5,9	Pouco incómodo
É desconsiderada a sua opinião para o funcionamento do departamento/secção	35,3	14,7	5,9	Bastante incómodo	23,5	11,8	11,8	Pouco incómodo
É impossível exprimirem-se à vontade	29,4	14,7	5,9	Bastante/Muito incómodo	17,6	11,8	11,8	Pouco incómodo
São pouco reconhecidos/as pelos colegas	38,2	17,6	8,8	Muito incómodo	17,6	5,9	5,9	Pouco incómodo
Não têm ninguém em quem possa confiar	35,3	17,6	11,8	Bastante/Muito incómodo	23,5	17,6	5,9	Bastante incómodo
Não são tratados/as de forma justa e com respeito por chefias (ex: subutilização/sobreutilização das competências, falta de feedback construtivo, falta de suporte e supervisão, entre outras)	38,2	23,5	17,6	Bastante/Muito incómodo	11,8	5,9	5,9	Pouco incómodo
Existe assédio sexual (ex: piropos, insinuações verbais, contacto físico forçado, ...)	11,8	11,8	8,8	Muito incómodo	5,9	5,9	5,9	Pouco incómodo
Existe assédio moral (ex: intimidação, hostilidade, humilhação, ...)	14,7	14,7	11,8	Bastante/Muito incómodo	17,6	11,8	5,9	Com incómodo
Existe discriminação sexual	11,8	2,9	2,9	Muito incómodo	0	0	0	Sem exposição
Existe discriminação ligada à idade	14,7	14,7	5,9	Muito incómodo	0	0	0	Sem exposição

Existe discriminação relacionado com a nacionalidade	0	0	0	Sem exposição	0	0	0	Sem exposição
Existe discriminação relacionada com uma deficiência física ou mental	8,8	5,9	2,9	Muito incômodo	0	0	0	Sem exposição
Existe discriminação relacionada com a orientação sexual	0	0	0	Sem exposição	5,9	5,9	5,9	Pouco incômodo

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do questionário

Nesta secção, os valores de exposição são mais variáveis para todas as situações em ambos os tipos de lojas.

Nas lojas económicas, as situações onde compreendem percentagens de exposição semelhantes, entre 29,4% e 38,2%, são as situações que indicam que os lojistas passam muitas horas num espaço onde se sentem pouco à vontade, raramente conseguem trocar experiências entre os colegas para realizarem melhor o seu trabalho, a suas opiniões são desvalorizadas, não se conseguem exprimir à vontade, são pouco reconhecidos pelos colegas, não têm ninguém em quem possam confiar e, por último, não são tratados de forma justa e com respeito pelas chefias. Esta carência de suporte social é identificada como um fator de risco para o desenvolvimento de burnout e de sintomas depressivos, contribuindo para a insatisfação dos lojistas (Kalinienė et al., 2021; Hasson & Villaume, 2024). A ausência de confiança e equidade nas relações hierárquicas compromete o compromisso organizacional (Redelinghuys et al., 2020). Aproximadamente metade desses lojistas, entre 14,7% e 35,3%, sente algum tipo de incómodo, sendo que entre 5,9% e 17,6% sentem bastante/muito incómodo.

Outro grupo de situações em que as percentagens de exposição são semelhantes, entre 11,8% e 17,6% dos lojistas das lojas económicas, são as situações onde existe assédio sexual e moral e, discriminação sexual e ligada à idade, todos estes lojistas, à exceção da situação onde existe assédio sexual, sentem algum tipo de incómodo, sendo que aproximadamente metade sentem bastante/muito incómodo.

Nas lojas económicas, os lojistas não estão expostos a situações de discriminação relacionado com a nacionalidade e com a orientação sexual.

Apenas existe 8,8% de exposição a discriminação relacionada com uma deficiência física ou mental, causando muito incómodo para 2,9%.

Em relação às lojas premium, apenas a situação em que os lojistas passam muitas horas num espaço onde se sentem pouco à vontade, é que obteve maior exposição (35,3%), comparativamente com as restantes situações.

Nas lojas premium, as situações que obtêm a mesma percentagem de exposição, de 23,5%, são as situações onde os lojistas, raramente, conseguem trocar experiências entre os colegas para realizar melhor o seu trabalho, a sua opinião é desvalorizada e não têm ninguém em que possam confiar.

Outro grupo de situações em que as percentagens de exposição são semelhantes, entre 11,8% e 17,6%, nas lojas premium, são as situações onde não há possibilidade dos lojistas se exprimirem, são pouco reconhecidos pelos colegas, não são tratados de forma justa e com respeito pelas chefias, e ainda, a existência de assédio moral.

Nas lojas premium, os lojistas não estão expostos a situações de discriminação relacionadas com a nacionalidade tal como nas lojas económicas, e ainda, não estão expostos a situações de discriminação sexual, ligada à idade e relacionada com uma deficiência física ou mental. No entanto, 5,9% dos lojistas

encontram-se expostos a situações de assédio sexual e discriminação relacionada com a orientação sexual, em que os mesmos se sentem pouco incomodados. Ainda, existe 5,9% dos lojistas que se encontram expostos a situações onde, frequentemente, precisam de ajuda dos colegas e não a recebem, causando pouco incômodo. Para a mesma situação, nas lojas económicas existe uma percentagem abrupta de 47,1% de lojistas expostos, causando apenas incômodo para 14,7%.

Em geral, os lojistas de cada estilo de lojas experienciam boas relações entre os colegas de trabalho, ao contrário das relações com as chefias devido à sua imposição de tarefas, abuso de poder e falta de reconhecimento. Estas condições podem afetar negativamente o ambiente de trabalho, a integração dos colaboradores e o seu bem-estar emocional. Assim, a má qualidade das relações no local de trabalho constitui um fator crítico para a saúde mental e o comprometimento dos colaboradores com a organização (Redelinghuys et al., 2020; Hasson & Villaume, 2024).

Segundo alguns lojistas das lojas premium que participaram no estudo, existem situações de conflito devido à competição de vendas individuais entre os colaboradores. Contudo, existe maior valorização e reconhecimento por parte das chefias, tornando o ambiente mais saudável e cooperativo.

4.1.5 Relações de emprego com a empresa

Tabela 9: Resultados obtidos da secção do questionário “Relações de emprego com a empresa”

Temas do questionário	Lojas económicas				Lojas premium			
	% de exposição	% incómodo (a partir do nível 2 de classificação)	% incómodo mais significativo	Sensação de incómodo	% de exposição	% incómodo (a partir do nível 2 de classificação)	% incómodo mais significativo	Sensação de incómodo
Existe ameaça de perda de emprego	17,6	11,8	2,9	Muito incómodo	11,8	11,8	11,8	Pouco incómodo
A evolução na carreira é quase impossível	38,2	26,5	17,6	Bastante/Muito incómodo	35,3	17,6	11,8	Com incómodo
A remuneração não me permite ter um nível de vida satisfatório	35,3	29,4	17,6	Bastante/Muito incómodo	29,4	11,8	11,8	Com incómodo
Faltam os meios necessários para realizar o seu trabalho (ex: equipamentos, internet, espaços adequados, entre outros)	32,4	26,5	11,8	Bastante/Muito incómodo	17,6	11,8	5,9	Com incómodo
Há condições que abalam a sua dignidade	23,5	23,5	8,8	Bastante/Muito incómodo	17,6	11,8	11,8	Pouco incómodo
Faltam oportunidades para desenvolver as suas competências profissionais	41,2	35,3	17,6	Bastante/Muito incómodo	23,5	17,6	17,6	Pouco incómodo
Existe falta de reconhecimento e/ou valorização	58,8	52,9	26,5	Bastante/Muito incómodo	35,3	23,5	17,6	Pouco incómodo
Falta o sentimento de "contributo útil para a sociedade"	38,2	35,3	23,5	Bastante/Muito incómodo	17,6	5,9	5,9	Pouco incómodo
De forma geral, sentem-se explorados/as	29,4	23,5	8,8	Bastante/Muito incómodo	5,9	0	0	Sem incómodo
Têm medo de sofrer uma lesão (acidente ou doença profissional) causada pela atividade de trabalho	29,4	23,5	5,9	Muito incómodo	23,5	11,8	11,8	Pouco incómodo
Não há preocupação, por parte da empresa, relativamente ao seu bem-estar	38,2	29,4	17,6	Bastante/Muito incómodo	5,9	5,9	5,9	Pouco incómodo
Difícilmente conseguem fazê-lo quando tiverem 60 ou mais anos	73,5	58,8	35,3	Bastante/Muito incómodo	41,2	29,4	17,6	Com incómodo
Não querem que os seus filhos o realizassem	38,2	32,4	23,5	Muito incómodo	29,4	29,4	11,8	Com incómodo

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do questionário

Em relação a esta secção, para ambos os tipos de lojas e de uma forma individual, não há grande variância de percentagens de exposição, para a maior parte das situações.

A situação que revela maior impacto de exposição é a dificuldade de os lojistas conseguirem efetuar a sua atividade quando tiverem 60 ou mais anos, representando 73,5% de lojistas das lojas económicas e 41,2% das lojas premium, causando algum tipo de incómodo para 58,8% e 29,4%, respetivamente. No entanto, a situação que releva menos exposição é a existência de ameaça de perda de emprego, sendo que as lojas económicas representam 17,6% dos lojistas e as lojas premium representam 11,8%.

A segunda situação com maior exposição para os lojistas, em ambos os tipos de lojas, é a situação em que não existe reconhecimento e/ou valorização dos lojistas, representando 58,8% para as lojas económicas e 35,3% para as lojas premium.

Comparativamente aos dois tipos de lojas, existe uma grande discrepância de valores de exposição entre as mesmas situações, onde os lojistas se sentem explorados e não existe preocupação, por parte da empresa, relativamente aos seu bem-estar, sendo que as lojas económicas apresentam 29,4% e 38,2% de exposição aos lojistas, respetivamente para cada situação, e, apenas 5,9% dos trabalhadores das lojas premium, para ambas as situações.

Em ambos os tipos de lojas, estes possuem valores semelhantes de exposição, entre 29,4% e 38,2%, em situações onde a evolução na carreira é quase impossível, a remuneração dos lojistas não permite terem um nível de vida satisfatório e, ainda, não querem que os seus filhos realizem o seu trabalho. Tendo em conta a percentagem de incómodo mais significativa, os lojistas das lojas económicas sentem bastante/muito incómodo, em oposição dos trabalhadores das lojas premium que sentem apenas incómodo.

Apenas 17,6% dos lojistas das lojas premium mencionam estar expostos a situações onde faltam meios necessários para realizar o seu trabalho, são submetidos a condições que abalam a sua dignidade e ainda sentem que lhes faltam o sentimento de “contributo útil para a sociedade”. Em contraste com os lojistas das lojas económicas, estes apresentam valores de exposição entre 23,5% e 38,2% para as mesmas situações, havendo uma maior significância.

Por fim, 23,5% dos lojistas das lojas premium estão expostos a situações onde lhes faltam oportunidades para desenvolver as suas competências profissionais e sentem medo de sofrer uma lesão causada pela sua atividade de trabalho, enquanto nas lojas económicas os trabalhadores representam, respetivamente para cada situação, 41,2% e 29,4%.

Em ambas as tipologias de lojas, os trabalhadores sentem que são desvalorizados com frequência, não existindo preocupação, por parte da empresa, relativamente ao seu bem-estar, faltando ainda, oportunidades para o seu desenvolvimento profissional, sendo que as lojas premium manifestam uma menor exposição a estas situações.

4.1.6 Exigências emocionais

Tabela 10: Resultados obtidos da secção do questionário “Exigências emocionais”

Temas do questionário	Lojas económicas				Lojas premium			
	% de exposição	% incómodo (a partir do nível 2 de classificação)	% incómodo mais significativo	Sensação de incómodo	% de exposição	% incómodo (a partir do nível 2 de classificação)	% incómodo mais significativo	Sensação de incómodo
Estão em contacto direto com o público externo (ex: clientes, fornecedores, ...)	97,1	41,2	20,6	Bastante/Muito incómodo	100	23,5	23,5	Pouco incómodo
Têm que confrontar com reclamações, queixas, tensão com o público	97,1	64,7	29,4	Bastante/Muito incómodo	88,2	52,9	29,4	Pouco incómodo
Têm medo da ocorrência de agressão verbal do público	91,2	58,8	29,4	Bastante/Muito incómodo	58,8	47,1	35,3	Pouco incómodo
Têm medo da ocorrência de agressão física do público	85,3	58,8	23,5	Bastante/Muito incómodo	64,7	47,1	35,3	Pouco incómodo
Têm que dar resposta às dificuldades e/ou sofrimento de outras pessoas	73,5	38,2	23,5	Bastante/Muito incómodo	58,8	17,6	11,8	Pouco incómodo
Têm que simular a boa disposição e/ou empatia	73,5	50	26,5	Bastante/Muito incómodo	70,6	29,4	17,6	Com incómodo
Têm que esconder as suas emoções (ex: medo, hostilidade, reprovção, preocupação, ...)	73,5	47,1	29,4	Bastante/Muito incómodo	70,6	41,2	23,5	Pouco incómodo

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do questionário

De todas as secções do questionário, esta secção, das exigências emocionais, revela os valores de exposição mais elevados em todas as situações, sem exceção.

As duas situações que revelam as maiores percentagens de exposição, com valores semelhantes em ambos os tipos de lojas são as situações onde os lojistas estão em contacto direto com o público externo e têm de se confrontar com reclamações, queixas e tensão com o público, indicando 97,1% para as lojas económicas e 100% e 88,2% para as lojas premium, respetivamente a cada situação. O atendimento frequente a clientes que apresentam queixas ou reclamações, emocionalmente

desgastantes, requer intervenção organizacional como ações de formação específicas com procedimentos claros e a disponibilização de pessoal de apoio, de forma a salvaguardar a segurança e saúde dos colaboradores, assegurando a manutenção do desempenho do seu trabalho (Gong et al., 2020).

À semelhança, os lojistas das lojas económicas apresentam valores altos de exposição, entre 73,5% e 91,2%, tal como os trabalhadores das lojas premium, que evidenciam valores de exposição entre 58,8% e 70,6%, para todas as situações. Estas são situações em que os lojistas sentem medo da ocorrência de agressão verbal e física do público, têm de dar resposta às dificuldades e/ou sofrimento de outras pessoas, têm de simular a boa disposição e/ou empatia e, ainda, têm de esconder as suas emoções. A percepção de medo perante agressões físicas e verbais estão presentes em várias pesquisas sobre a violência no setor de serviços, principalmente no setor do retalho, em que se mostra que a incivilidade e agressões de clientes têm aumentado, associando-se a sintomas de depressão, ansiedade e maior absentismo dos trabalhadores. Além disso, a exposição a ameaças ou agressões afeta a sensação de segurança no trabalho, levando a um aumento da vigilância, desgaste psicológico e receio no desempenho das suas funções (Saleh et al., 2020).

De modo geral, comparativamente com as secções do questionário, a secção das exigências emocionais revela um maior nível de exposição em ambos os tipos de lojas. Os fatores que evidenciam maior desgaste pelos lojistas são a interação constante com o público, a gestão de situações de conflito e a exigência de demonstrar empatia de forma contínua. Estas exigências relacionam-se com o conceito de dissonância emocional, sobretudo quando os trabalhadores fazem coisas que desaprovam (Rubio-Valdehita et al., 2024; Hasson & Villaume, 2024).

Tendo em conta essas exigências, os lojistas das lojas económicas sentem uma maior tensão emocional, visto que, existe maior fluxo de clientes, podendo gerar mais conflitos. Nas lojas premium, os níveis de incómodo dos lojistas são inferiores, uma vez que existe menor fluxo de clientes, reduzindo a propensão a haver conflitos.

4.1.7 Conflitos éticos e de valores

Tabela 11: Resultados obtidos da secção do questionário “Conflitos éticos e de valores”

Temas do questionário	Lojas económicas				Lojas premium			
	% de exposição	% incómodo (a partir do nível 2 de classificação)	% incómodo mais significativo	Sensação de incómodo	% de exposição	% incómodo (a partir do nível 2 de classificação)	% incómodo mais significativo	Sensação de incómodo
Têm de fazer coisas que desaprovam	47,1	29,4	11,8	Bastante/Muito incómodo	17,6	17,6	11,8	Com incómodo
A sua consciência profissional é abalada	38,2	23,5	8,8	Bastante/Muito incómodo	17,6	11,8	11,8	Com incómodo
As coisas que fazem são tidas como pouco importantes	38,2	32,4	23,5	Pouco incómodo	5,9	5,9	5,9	Com incómodo
Faltam-lhes os meios necessários para fazer um trabalho que consideram bem feito	38,2	32,4	17,6	Pouco incómodo	17,6	5,9	5,9	Com incómodo

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do questionário

A situação de exposição mais alta, nas lojas económicas, com 47,1% dos participantes expostos, é a situação em que os lojistas têm de realizar coisas que desaprovam, sendo que 11,8% sentem bastante/muito incómodo, enquanto nas lojas premium são apenas 17,6% dos lojistas, sendo que 11,8% sentem apenas incómodo.

Ambos os tipos de lojas apresentam a mesma percentagem de incómodo, para as mesmas situações, onde os lojistas sentem que a sua consciência profissional é abalada e, ainda, faltam-lhes os meios necessários para realizarem um trabalho que consideram bem feito, representando 38,1% dos lojistas das lojas económicas e 17,6% dos lojistas das lojas premium.

A situação de exposição onde há maior discrepância de valores, em comparação de ambos os tipos de lojas, é a situação em que os lojistas sentem que as coisas que fazem são tidas com pouco importância, sendo que as lojas económicas representam 38,2% de lojistas expostos, contrastando com 5,9% dos trabalhadores das lojas premium.

Nas lojas económicas, os trabalhadores sentem que as suas funções são irrelevantes, tendo de realizar coisas que contrariam os seus princípios. Ainda, sentem que há ausência de meios necessários para desempenharem corretamente as suas tarefas. Estes aspetos traduzem níveis mais elevados de incómodo, indicando um de-

sequilíbrio entre os valores individuais e as práticas organizacionais. Porém, nas lojas premium, os níveis de exposição e de incômodo são substancialmente inferiores. Deste modo, existe uma maior consonância ética entre os trabalhadores e a organização, em que esses conflitos se manifestam com menos frequência.

Os conflitos de valores são reconhecidos como uma fonte significativa de stress moral e desmotivação, podendo comprometer o envolvimento, a satisfação no trabalho e o equilíbrio emocional dos colaboradores (Chams-Anturi et al., 2020; Castro-González et al., 2019).

4.2 Questões de resposta aberta

Nesta secção, os participantes tiveram oportunidade de responder a questões, de resposta curta, mais específicas e direcionadas para o seu dia-a-dia no seu local de trabalho, tal como representado na tabela 12. Estas respostas foram relevantes para os resultados, permitindo explorar questões mais relacionadas com o contexto de trabalho em análise. Assim, estão evidenciadas, a sombreado, as respostas em comum entre as duas tipologias de lojas.

Tabela 12: Respostas dos participantes às questões de resposta aberta

Temas	Função do participante	Respostas			
		Lojas económicas	% de participantes que mencionam	Lojas premium	% de participantes que mencionam
Tarefas que realizam para além daquelas que associam às suas funções	Gerente	Todas as tarefas de loja necessárias	100	Realizar os horários de trabalho de toda a equipa	20
				Função de armazenista	
				Retirar o lixo da loja	
				Realizar vendas	
				Limpeza da loja	40
	Subgerente	---		Limpeza da loja	100
	Supervisor	Todas as tarefas de loja necessárias	66,7	---	
	Assistente de loja	Todas as funções da loja	19	Função de armazenista/gestão de stock	75
		Função de responsável de caixa (registo de vendas, trocas e devoluções)	9,5	Função de responsável de caixa	25
		Função de armazenista		Limpeza da loja	
		Ajudar os colegas de outras secções		Função de responsável de montras	
		Manutenção/reparação de dispositivos eletrónicos		Retirar o lixo da loja	12,5

		Função de responsável de montras	4,8	Dar formação aos novos colaboradores		
		Limpeza				
		Organização e gestão da equipa				
		Entrega de pedidos a clientes				
		Transporte de encomendas				
	Armazenista	Função de assistente de loja	50	---		
	Responsável de secção	Todas as tarefas da loja	60	---		
		Atendimento ao cliente	20			
		Função de armazenista, responsável de caixa e dos provadores				
	Responsável de montras	Atendimento ao cliente	100	---		
Função de responsável de caixa						
Responsável de caixa	Organização da loja	100	---			
Fatores no ambiente de trabalho que consideram particularmente stressantes		Lidar com os clientes	35,3	Lidar com os clientes	35,3	
		Sobrecarga de trabalho devido à falta de colaboradores	14,7	Clientes complicados e impacientes	23,5	
		Clientes agressivos, stressados, mal-educados e conflituosos	8,8	Épocas de muita confusão	5,9	
		Realizar várias tarefas em simultâneo		Pressão em relação à venda		
		Pressão em geral de trabalhar numa loja	5,9	Mau ambiente entre colegas		
		Desorganização da loja		Existência de colaboradores sem aptidão para lidar com o stress e a agilidade		
		Música alta				
		Equipa desequilibrada com diferentes objetivos, criando mau ambiente entre os colegas	2,9	Stress causado pelos clientes		
		Trabalhar em épocas de maior confusão (épocas de saldos, Natal e <i>Black Friday</i>)		Atendimento muito personalizado, pressionando demais o cliente		
		Lidar com reclamações dos clientes		Falta de clientes		
		Trabalhar por turnos		Colaboradores com falta de ambição		
		Cumprir prazos quando há redução de colaboradores		Falta de meios necessários para a ajudar os clientes		
		Imprevisibilidade na assiduidade		Falta de apoio de alguns colegas		
		Falta de iluminação e ventilação do ar				
		Ausência de permissão dos recursos humanos para contratar novos colaboradores				
		Falta de profissionalismo dos supervisores que adotam atitudes que perturbam o bem-estar dos colaboradores				
		Falta de gestão de conflitos				
		Dificuldades da boa relação com os colegas de trabalho/subgerente/gerente		Personalidades diferentes	8,8	Falta de comunicação
Falta de adaptação para as diferentes perspetivas e opiniões	5,9			Falta de honestidade e companheirismo		
Deficiência de comunicação					Falta de liderança e abuso do poder de algumas chefias	5,9

		Imaturidade dos colegas, levando o trabalho pouco sério	2,9	Interesses pessoais	
		Interesses pessoais		Personalidades diferentes	
		Imposição de tarefas pelas chefias		Falta de disposição face a opiniões e perspetivas diferentes	
		Irresponsabilidade, arrogância, ar de superioridade, injustiça		Venda individual, o que torna o ambiente competitivo	
		Falta de empatia, compreensão, valorização, de adaptação às tecnologias		Rivalidade entre os objetivos individuais	
		Contradição entre chefias		Colegas insensatos (levando a um ambiente de trabalho stressante e desgastante mentalmente)	
		Diferentes objetivos e visões do trabalho		Ganância extrema de declarar vendas, sem ter atendido os clientes, para alcançar o seu objetivo em comissões e vendas	
		Realização de tarefas de outros colegas que devem ser responsáveis pelas mesmas, o que torna o ambiente desagradável		Desrespeito pelas normas	
				Diferença de pontos de vista	
Não saber estar no local de trabalho e como realizar um excelente trabalho					
		Falta de confiança de alguns colegas quando realizam a função de caixa			
Aspetos positivos e negativos de trabalhar na loja atual	Aspetos positivos	Bom ordenado	29,4	Bom ordenado	47,1
		Bons colegas de trabalho/equipa	26,5	Boa relação com a equipa	29,4
		Bom ambiente de trabalho	17,6	Bom ambiente de trabalho	23,5
		Boa dinâmica	14,7	Flexibilidade de horários	
		Equipa prestável para ajudar	8,8	Existência de comissões	11,8
		Contacto com os clientes		Horários mensais, o que ajuda na organização da vida pessoal	
		Regalias que a empresa oferece (exemplo: desconto de emprego, seguros de saúde mais acessíveis, consultas de psicologia grátis, bonificações mediante os anos de trabalho)		Boas condições de trabalho	
		Oportunidade de crescimento pessoal e profissional e progressão na carreira	5,9	Reconhecimento do trabalho	5,9
		Equipa unida		Boa cooperação da equipa	
		Reconhecimento do trabalho pelas chefias	2,9	Existência de ar condicionado	
		Processo de candidatura com poucos requisitos		Autonomia para gerir o tempo dedicado a cada cliente, tendo em conta a necessidade de realizar atendimentos e vendas personalizadas	
		Folgas rotativas, que permite organizar a vida pessoal		Atendimento ao cliente	

		Boas ferramentas de trabalho		Incentivo das chefias para o desenvolvimento profissional e preocupação em ensinar novas formas de realizar as tarefas de uma maneira mais rápida e eficaz	
		Equipa jovem, com energia e boa disposição,			
		Constante contacto com novos talentos			
		Ganhar responsabilidade e autonomia, adquirir conhecimentos sobre o retalho			
		Conhecer novas pessoas			
		Não trabalhar no turno da noite			
	Aspetos negativos	Falta de colaboradores para a elevada quantidade de trabalho	23,5	Clientes mal-educados e com más abordagens e comportamentos	29,4
		Trabalhar por turnos	14,7	Muitas horas em pé	11,8
		Falta de oportunidades na progressão da carreira	11,8	Falta de iluminação natural	
		Pressão excessiva		Trabalhar aos feriados e fins-de-semana	
		Trabalhar no turno da noite	8,8	Horários de trabalho	5,9
		Lidar com os clientes		Trabalhar mais horas, para além do horário normal, quando o fluxo de clientes aumenta	
		Muitas horas seguidas em pé	5,9	Trabalhar por turnos	
		Clientes complicados e com falta de respeito		Armazém pequeno e com poucas condições	
		Trabalhar mais horas, e por vezes, na hora do almoço, e sair depois do horário de trabalho		Ordenado	
		Horários semanais, que apenas são conhecidos no final de cada semana, o que dificulta a organização da vida pessoal		Pouca segurança na loja	
		Horários de trabalho ao fim-de-semana	2,9	Trabalhar horas extra	
		Espaço fechado, sem luz natural		Falta de cuidado no registo de produtos pelos colegas	
		Épocas de saldos		Entrada e saída constante de novos colaboradores, devido à exigência necessária para trabalhar neste tipo de loja	
		Horário das pausas		Dificuldade na relação com os colegas de trabalho, visto que se torna uma competição para alguns em querer realizar mais vendas, devido às comissões	5,9
		Pouco flexibilidade para a escolha do horário			
		Trabalho cansativo			
		Falta de profissionalismo de algumas chefias			
		Períodos de férias impostos pela empresa, sem oportunidade de escolha			
		Dificuldade em comunicar com os colaboradores com mais anos de antiguidade na loja			
		Dificuldade em contratar e manter os colaboradores			
		Desorganização			

		Faltar sempre alguém ao trabalho						
		Pausas e folgas disfuncionais						
		Desvalorização e conflitos						
		Mudanças constantes						
		Muito fluxo de clientes						
		Aumento da responsabilidade e da carga de trabalho						
		Realizar várias tarefas em simultâneo						
Sugestões de melhoria do ambiente/condições psicossociais do seu trabalho		Contratar mais colaboradores/aumentar a equipa	14,7	Redução da carga horária	17,6			
		Atividades para além do trabalho, promovidos pela empresa	5,9	Haver maior comunicação entre os departamentos da empresa e chefias/entre colegas	11,8			
		Estabilizar os turnos, ou seja, menos rotatividade		Haver maior reconhecimento do trabalho pela empresa				
		Haver mais compreensão		Melhorar nas formações aos novos trabalhadores				
		Haver mais comunicação sincera por parte dos recursos humanos e chefias	2,9	Criação de atividades, organizadas pela empresa, de forma a dar a conhecer melhor a equipa	5,9			
		Reduzir a carga semanal para quatro dias de trabalho, para que haja maior equilíbrio com a vida pessoal		Haver pessoas com mais gosto pela sua profissão				
		Maior valorização e reconhecimento dos colaboradores com maior antiguidade na loja		Haver mais atenção da responsabilidade de cada colaborador				
		Haver mais motivação por parte dos recursos humanos		Distribuição justa das comissões de vendas				
		Aumento das horas trabalho para quem trabalha a part-time		Aumento do salário				
		Haver maior trabalho em equipa		Encerrar mais cedo o centro comercial				
		Mais qualidade nos horários e turnos						
		Haver maior preocupação com os colaboradores, devido ao esforço físico e psicológico que estão expostos						
		Haver reuniões dinâmicas						
		Trabalho mais repartido por todos						
		Convívio mensal de toda a equipa						
		Aumentar as pausas diárias, diminuindo o tempo para cada uma						
		Melhores condições de folgas, visto que são mal distribuídas						
		Ter os mesmos objetivos						
	Comentários/experiências pessoais como lojistas	○ “É um trabalho cada vez mais exigente e menos valorizado; ○ Não deveríamos ter de lidar com a frustração dos clientes; ○ Se gostares do que fazes, o contacto com o cliente pode gerar grandes amizades; ○ Os horários noturnos e ao fim-de-semana deveriam acabar; ○ O trabalho é muito cansativo, sendo que para a maioria dos colaboradores, o		○ “Ser lojista não é tão fácil como parece e, principalmente nestas lojas com atendimento personalizado, a exigência e rigor são fundamentais para o bom funcionamento da loja e da equipa; ○ É um desafio todos os dias, visto que podemos lidar com clientes muito ou menos educados; ○ Manter a postura é muito importante;				

	principal fator de permanência é o ordenado; ○ Num modo geral, não acredito que haja locais de trabalho perfeitos, mas, comparando com várias lojas, existe uma grande diferença de trabalho. As produtividades não são as mesmas. Não faz sentido trabalharmos com cargas físicas diferentes e não termos as mesmas condições; ○ Trabalhar em lojas é bom, até querer ter fins-de-semana e não conseguir ter uma vida “normal”.	○ Gosto do que faço e sei que por vezes podem existir clientes difíceis, mas, também, há clientes que nos valorizam e respeitam”.
--	--	---

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do questionário

Tendo em conta a pergunta efetuada no questionário sobre as “tarefas que realizam para além daquelas que associam às suas funções”, em geral, nas lojas económicas, todos os participantes executam tarefas de várias funções para além das suas, enquanto nas lojas premium, as funções gerais são a limpeza da loja e retirada do lixo.

Considerando a função de assistente de loja, as funções em comum às duas tipologias de lojas são a função de armazenista, função de responsável de montras e de caixa e, ainda, a realização da limpeza da loja.

Nas lojas económicas, 9,5% dos assistentes de loja, afirmam realizar tarefas de um responsável de caixa e de um armazenista, ajudam os colegas de outras secções e fazem a manutenção e reparação de dispositivos eletrónicos, tendo sido a maior percentagem em relação às restantes respostas. Porém, nas lojas premium, grande parte dos assistentes de loja (75%) informam que realizam a função de armazenista, incluindo a gestão de stock de produtos e 25% mencionam que efetuam a limpeza da loja e executam as tarefas de um responsável de caixa.

À questão relacionada com os “fatores no ambiente de trabalho que consideram particularmente stressantes”, 35,3% dos lojistas, em ambos os tipos de lojas, afirmam que a maior exigência é lidar com os clientes, seguindo-se a interação com clientes mal-educados e impacientes, representando 8,8% dos trabalhadores das lojas económicas e 23,5% dos lojistas das lojas premium. A sobrecarga de trabalho devido à falta de colaboradores e a realização de tarefas em simultâneo são outros fatores que se evidenciam mais nas lojas económicas. Ainda, em ambos os tipos de lojas, os fatores considerados comuns são a sobrecarga de trabalho, clientes com falta de educação, lidar com os clientes, pressão, o mau ambiente entre colegas e épocas de muita confusão.

Relativamente à questão sobre as “dificuldades da boa relação com os colegas de trabalho/subgerente/gerente”, as dificuldades comuns sentidas nos dois tipos de lojas são a falta de comunicação, a falta de adaptação e disposição para as diferentes perspetivas e opiniões, os interesses pessoais, as diferentes personalidades dos colegas e a imposição de tarefas das chefias. Além disso, as outras dificuldades que se destacam nas lojas económicas são a imaturidade dos colegas, enquanto nas lojas premium são a competição entre as vendas individuais e a falta de honestidades e companheirismo.

Em comum aos dois tipos de lojas, os aspetos positivos de trabalhar na loja são o salário, a boa relação e cooperação entre a equipa, o reconhecimento do trabalho pelas chefias, o bom ambiente de trabalho e o contacto com os clientes. No entanto, os negativos são a falta de iluminação natural, trabalhar por turnos e mais horas do que o previsto, aos feriados e fins-de-semana, permanecer muitas horas seguidas em pé, a falta de respeito dos clientes.

Nos dois tipos de lojas, com maior impacto positivo, destaca-se o salário (29,4% dos lojistas das lojas económicas e 47,1% dos trabalhadores das lojas premium), a boa relação com a equipa, indicando 26,5% nas lojas económicas e 29,4% nas lojas premium e, por fim, o bom ambiente de trabalho (17,6% dos trabalhadores das lojas económicas e 23,5% dos lojistas das lojas premium).

De forma positiva, os lojistas das lojas económicas referem a boa dinâmica entre os colegas (14,7%), enquanto nas lojas premium, os lojistas mencionam os aspetos da flexibilidade de horários (23,5%), a existência de comissões e os horários serem mensais, o que ajuda na organização da vida pessoal (11,8%). De forma negativa, os lojistas das lojas económicas referem a falta de colaboradores para a elevada quantidade de trabalho (23,5%), enquanto nas lojas premium, os trabalhadores apresentam o aspeto dos maus comportamentos dos clientes (29,4%).

Referente à questão sobre as “sugestões de melhoria do ambiente/condições psicossociais no seu trabalho”, para ambos os tipos de lojas, os participantes sugerem a redução da carga horária, haver maior comunicação e reconhecimento do trabalho entre a empresa, chefias e colegas de trabalho.

A sugestão referida mais vezes pelos 14,7% dos participantes das lojas económicas é a contratação de mais colaboradores, em oposição dos participantes das lojas premium, 17,6% dos lojistas sugerem a redução da carga horária e 11,8% sugerem a melhoria nas formações aos novos trabalhadores e maior reconhecimento do trabalho.

Em conclusão, tendo em consideração todo o questionário, de forma geral, em comum aos dois tipos de lojas, os participantes referem com mais frequência, negativamente, que têm de lidar com os clientes e a sua falta de educação, há deficiência de comunicação, existe pressão elevada (nas lojas económicas é devido à realização completa de todas as tarefas e nas lojas premium é devido à venda personalizada) e os seus horários de trabalho são por turnos, com folgas rotativas, onde estão sujeitos a trabalhar aos feriados e fins-de-semana, dificultando a sua conciliação com a vida pessoal. No entanto, existe maior flexibilidade de horários nas lojas premium. Nas lojas económicas prevalecem mais a falta de

colaboradores. Apenas, o ordenado é evidenciado mais vezes, de forma positiva para ambos os tipos de lojas.

No que se refere às funções dos participantes, as lojas económicas têm uma maior diversidade de cargos específicos do que nas lojas premium, onde todos exercem um pouco de todas as tarefas de cada função existente.

De forma geral, as lojas premium apresentam uma amostra mais experiente, com maior proporção de profissionais em cargos de liderança, maior qualificação académica e com cargas horárias mais elevadas, principalmente a *full-time*. Nas lojas económicas, por outro lado, caracteriza-se por trabalhadores mais jovens, maioritariamente assistentes de vendas, com menos experiência no setor e carga horária mais variável.

Na tabela 13 encontram-se apresentados os resultados das respostas dos participantes às questões de resposta aberta, agrupados em várias categorias os aspetos mais críticos e mais favoráveis em cada tipologia de loja.

Tabela 13: Aspetos mais críticos e mais favoráveis por tipologia de loja

Categorias	Aspetos mais críticos		Aspetos mais favoráveis	
	Lojas económicas	Lojas premium	Lojas económicas	Lojas premium
Fatores físicos e condições de trabalho	Falta de iluminação natural; Ventilação fraca; Música alta; Muitas horas seguidas em pé.	Falta de iluminação natural; Armazém pequeno e com poucas condições; Muitas horas seguidas em pé.	Boas ferramentas de trabalho.	Boas condições de trabalho, com ventilação do ar.
Organização do trabalho	Sobrecarga de trabalho devido à falta de colaboradores; Realizar várias tarefas em simultâneo; Cumprir prazos com equipa reduzida; Trabalhar por turnos; Horários semanais imprevisíveis e pouco flexíveis; Pausas e folgas mal distribuídas.	Sobrecarga de trabalho; Trabalhar feriados e fins-de-semana, por turnos e horas extra; Pouca segurança na loja.	Folgas rotativas que permite organizar a vida pessoal.	Horários mensais organizados e flexíveis.
Atendimento ao público/clientes	Lidar com clientes agressivos, stressados, mal-educados e conflituosos; Reclamações frequentes; Muito fluxo de clientes, diariamente; Desorganização da loja devido à grande afluência de clientes, principalmente em épocas de maior confusão (exemplo: épocas festivas, de saldos, Natal e <i>Black Friday</i>).	Lidar com clientes complicados e impacientes; Falta de clientes na maioria dos dias, à exceção das épocas festivas; Atendimento muito personalizado, pressionando demais o cliente.	Interação com os clientes.	

Relação com os colegas e interação entre a equipa	Equipa desequilibrada com diferentes objetivos, perspectivas e opiniões; Imprevisibilidade na assiduidade; Imaturidade e irresponsabilidade e falta de profissionalismo dos colegas, levando o trabalho pouco sério; Falta de empatia e compreensão; Falta de adaptação às tecnologias; Divergência de personalidades; Realização de tarefas de outros colegas que devem ser responsáveis pelas mesmas, criando conflitos entre a equipa; Dificuldade na comunicação com os colegas que têm mais anos de antiguidade na loja.	Existência de colaboradores sem aptidão para lidar com o stress e a agilidade; Falta de apoio de alguns colegas, criando mau ambiente; Ambiente muito competitivo entre os colegas, devido à realização de vendas individuais; Colegas insensatos e sem ambição, levando a um ambiente de trabalho stressante e desgastante mentalmente; Ganância em declarar vendas para atingir os objetivos; Falta de confiança de alguns colegas quando realizam a função de caixa; Falta de comunicação, honestidade e companheirismo; Divergência de personalidades; Desrespeito pelas normas.	Equipa prestável e colaborativa; Bom convívio; Constante contacto com colegas experientes; Bom ambiente de trabalho.	Boa cooperação da equipa;
Reconhecimento, motivação e valorização, competências	Falta de valorização dos colaboradores; Falta de oportunidades na progressão na carreira.	Pouco reconhecimento do trabalho pelas chefias.	Remuneração adequada; Oportunidade de crescimento pessoal e profissional e progressão na carreira; Oferta de regalias pela empresa; Reconhecimento do trabalho pelas chefias; Aquisição de conhecimentos sobre o retalho; Ganho de responsabilidade e autonomia, Conhecer novas pessoas.	Remuneração adequada; Reconhecimento do trabalho pelas chefias; Existência de comissões; Incentivo das chefias para o desenvolvimento profissional; Ganho de autonomia para gerir melhor o trabalho.
Gestão, liderança e recursos humanos	Falta de profissionalismo dos supervisores que adotam atitudes que perturbam o bem-estar dos colaboradores; Ausência de permissão dos recursos humanos para contratar novos colaboradores, o que	Pressão em relação à venda; Falta de meios necessários para ajudar os clientes; Falta de liderança e abuso de poder de algumas chefias.	Processo de candidatura com poucos requisitos	Atendimento personalizado valorizado.

	implica uma maior quantidade de trabalho; Falta de gestão de conflitos; Pressão geral de trabalhar numa loja; Ar de superioridade das chefias; Falta de comunicação entre departamentos; Contradição entre chefias; Desvalorização e imposição de tarefas pelas chefias; Períodos de férias impostos pela empresa.			
--	---	--	--	--

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do questionário

Embora haja traços comuns aos dois tipos de loja, cada loja tem a sua própria organização de trabalho, mesmo que o tipo de loja seja o mesmo, sendo normal haver diferentes perspetivas neste contexto de trabalho.

Na tabela 14 encontram-se as diferenças, os problemas e aspetos comuns a cada tipo de loja, identificados neste estudo.

Tabela 14: Diferenças, problemas e aspetos comuns de cada tipo de loja

Lojas	Diferenças	Problemas	Aspetos comuns
Económicas	Pouca flexibilidade de horários, com pouca possibilidade de ajustes, trocas ou escolhas; Divulgação do horário semanalmente; Muita afluência de clientes; Maior intensidade no ritmo de trabalho devido à realização de várias tarefas em simultâneo.	Horários por turnos com folgas rotativas; Trabalhar feriados e fins-de-semana; Falta de comunicação e de colaboradores; Permanência em pé, por várias horas; Poucas pausas de trabalho; Sobrecarga de trabalho (lojas económicas); Maior exigência devido ao atendimento personalizado (lojas premium).	Progressão na carreira/ oportunidade para crescimento pessoal e profissional (diferindo de loja para loja); Bom ambiente de trabalho devido a ajuda interpessoal entre os colegas; Falta de reconhecimento do trabalho (diferindo de loja para loja); Conflitos entre os colegas devido a tarefas que não são realizadas pelas pessoas responsáveis pelas mesmas (lojas económicas) e devido à competição entre vendas individuais, visto que existem comissões (lojas premium); Maior stress nas épocas de saldos e festivos, visto que existe mais confusão (reflete-se mais nas lojas económicas); Dificuldade em lidar com clientes mal-educados; Pressão elevada em realizar várias tarefas (lojas económicas) e, em realizar vendas (lojas premium).
Premium	Grande flexibilidade de horários, com possibilidade de ajustes, trocas ou escolhas; Divulgação do horário mensalmente; Pouca afluência de clientes, por vezes há falta de clientes; Menos intensidade no ritmo de trabalho, sendo mais calmo.		

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do questionário

5 Recomendações

As propostas de intervenção são definidas com base nas sugestões e opiniões dos lojistas, sendo fundamentadas igualmente em documentos oficiais nesta matéria, de que é exemplo o documento de consenso de peritos no âmbito da avaliação do risco psicossocial em contexto laboral, da Direção-Geral da Saúde (DGS), apresentado na tabela 8.

Neste estudo são identificados vários fatores psicossociais de risco, em que um destes é a sobrecarga de trabalho, em que os lojistas das lojas económicas sentem mais cansaço do que nas lojas premium, devido à realização de várias tarefas em simultâneo e de forma constante. De forma a diminuir este fator, os lojistas sugerem a repartição mais uniforme das tarefas de trabalho, incluindo a contratação de mais colaboradores, e ainda, implementar pausas regulares mais curtas durante o turno para recuperação do estado físico e mental. A reavaliação dos processos internos ajuda a promover um equilíbrio entre a produtividade e o bem-estar (Childs et al., 2024). Um lojista comentou que “o trabalho é muito cansativo, sendo que para a maioria dos colaboradores, o principal fator de permanência é o ordenado”.

De modo geral, em ambos os tipos de lojas, tanto existe flexibilidade como inflexibilidade de horários, havendo maior flexibilidade nas lojas premium. Nas lojas económicas, os horários costumam ser semanais com aviso prévio, por vezes, no final de cada semana, o que dificulta a organização da vida pessoal, enquanto nas lojas premium, os horários normalmente são mensais, havendo uma maior conciliação. Para reduzir esse fator psicossocial de risco é necessário definir horários claros, estáveis e previsíveis, comunicados com antecedência (DGS, 2023; Mashavira et al., 2023).

Para além disso, a dificuldade de conciliação entre a vida pessoal e profissional prende-se também, com os horários de trabalho por turnos, com rotatividade constante e folgas de trabalho mal distribuídas. Estes lojistas estão sujeitos a trabalhar aos feriados e aos fins-de-semana, podendo ainda trabalhar mais horas e sair depois do horário normal de trabalho. Estes sugerem a estabilização dos turnos, a melhoria das condições de folgas, a redução da carga horária semanal de trabalho para quatro dias de trabalho e o encerramento do centro comercial mais cedo. Um lojista comentou que “os horários noturnos e ao fim-de-semana deveriam acabar”. Assim, limitar as exigências fora do horário laboral, aumentar a flexibilidade e o respeitar os tempos de descanso são fundamentais para reduzir o stress e melhorar o envolvimento no trabalho (Mashavira et al., 2023; Yi et al., 2023).

Tendo em conta a relação entre a equipa, ambos os tipos de lojas, os trabalhadores mencionam tanto o mau como o bom ambiente entre os colegas. Para além de haver muito ajuda interpessoal e um bom relacionamento de amizade dos lojistas em ambos os tipos de lojas, nas lojas económicas existe mais conflitos, uma vez que as tarefas responsáveis por cada colega, nem sempre são realizadas pelos mesmos, enquanto nas lojas premium, o mau ambiente é causado pela competição de vendas personalizadas, visto que existem objetivos individuais que, atingidos, recebem comissões. Os lojistas sugerem apenas a distribuição justa das comissões de vendas. Outras medidas são a realização de formações contínuas de

técnicas de vendas e o estabelecimento de objetivos alcançáveis, considerando a época do ano, visto que o volume de vendas difere (DGS, 2023). Deste modo, a clarificação de funções e a definição realista de objetivos ajudam a diminuir a ansiedade e a exaustão dos colaboradores (Childs et al., 2024). De forma a reduzir os efeitos do stress laboral e aumentar a coesão, é necessário promover a cooperação e relações positivas entre equipas, incentivar a troca de experiências e reforçar a comunicação horizontal (Redelinghuys et al., 2020; Hasson & Villaume, 2024).

Para melhorar a relação entre a equipa, os lojistas sugerem a integração de reuniões dinâmicas, convívios mensais e criação de atividades organizadas pela empresa, de forma a darem-se a conhecer melhor.

As épocas com maior fluxo de clientes são as épocas de saldos e festivos, sendo stressante para ambos os lojistas dos dois tipos de lojas, principalmente nas lojas económicas onde, normalmente, o fluxo de clientes é sempre elevado, enquanto nas lojas premium, no dia-a-dia, por vezes, os lojistas sentem a falta de clientes. Para além de haver mais confusão, este fator promove a criação de conflitos entre colegas e clientes, levando ao aumento de stress. A forma mais evidente de diminuir esses problemas é a contratação de reforços temporários em períodos de maior movimento e dar formação aos lojistas sobre a gestão de conflitos (DGS, 2023). Outra medida é o desenvolvimento de programas de formação que abordem a gestão emocional, a empatia e a relação com clientes difíceis (Mazzetti et al., 2019).

A falta de reconhecimento e valorização do trabalho, em ambos os dois tipos de lojas, é outro fator psicossocial de risco identificado que provoca sentimentos de injustiça e desmotivação, sendo necessário estabelecer mecanismos regulares de reconhecimento, mesmo que sejam simbólicos, de modo a aumentar a valorização do esforço dos colaboradores (Castaldo et al., 2023; Davidkov & Yankulov, 2024). Ainda, estimular a participação dos trabalhadores na tomada de decisões e no planeamento das suas tarefas, aumenta o sentimento de controlo e a autoeficácia dos trabalhadores, contribuindo para um maior envolvimento e motivação (Peasley et al., 2020). Os lojistas sugerem que haja maior reconhecimento e comunicação por parte dos recursos humanos, dando mais oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

Por fim, o apoio organizacional é um fator importante que contribui para a redução do burnout e absentismo dos trabalhadores, sendo que devem ser disponibilizados serviços de apoio psicológico, mecanismos de comunicação com compreensão empática e programas de promoção do bem-estar no local de trabalho (Kalinienė et al., 2021; Nishimura et al., 2024).

Na tabela 15 estão apresentadas as sugestões de melhoria dos lojistas, tendo em conta os fatores psicossociais de risco identificados.

Tabela 15: Sugestões de melhoria e medidas identificadas pelos lojistas, face aos riscos psicossociais identificados

Fator psicossocial de risco/ Problema	Medidas/ Sugestões dos participantes no questionário	Questões realizadas aos lojistas	Respostas dos lojistas
Mau ambiente de trabalho; Conflitos interpessoais	Distribuição justa das comissões de vendas; Realização de formações contínuas de técnicas de vendas e o estabelecimento de objetivos alcançáveis, considerando a época do ano; Clarificação de funções e a definição realista de objetivos; promover a cooperação e relações positivas entre equipas, incentivar a troca de experiências e reforçar a comunicação horizontal; Integração de reuniões dinâmicas, convívios mensais e criação de atividades organizadas pela empresa; Formação aos lojistas sobre a gestão de conflitos.	O que pode ser feito para diminuir a competição entre as vendas individuais?	“Podiam apostar mais em objetivos coletivos, distribuindo de igual forma as comissões entre a equipa, ajudando a não haver tanta rivalidade”; “Seria importante haver uma formação sobre as regras das vendas, onde cada um as pudesse respeitar, de forma a não haver conflitos entre os colegas”.
Dificuldade de conciliação ente a vida pessoal e profissional; Inflexibilidade de horários; Sobrecarga de trabalho.	Repartição mais uniforme das tarefas de trabalho; Contratação de mais colaboradores; Implementar pausas regulares mais curtas durante o turno; Contratação de reforços temporários em períodos de maior movimento; Definir horários claros, estáveis e previsíveis, comunicados com antecedência; Estabilização dos turnos, reduzindo a rotatividade; Melhoria das condições de folgas; Redução da carga horária semanal de trabalho para quatro dias de trabalho; Encerramento do centro comercial mais cedo.	Seria viável não trabalhar aos feriados e fins-de-semana?	“Não, porque a maior parte das vendas acontecem nesses dias, uma vez que é quando o centro comercial está cheio de clientes”; “Infelizmente não dá porque se fechássemos nesses dias perdíamos muitos clientes e muitas vendas”.
		O que pode ser feito para melhorar as condições de trabalho?	“Deveriam aumentar o número de funcionários porque muitas vezes fazemos o trabalho de duas ou três pessoas, o que nos sobrecarrega”; “Se os horários fossem feitos com mais antecedência, conseguíamos organizar melhor a nossa vida pessoal”; “Aumentar as pausas entre o turno, mesmo que fossem por menos tempo, ajudava a recuperar o cansaço, visto que o ritmo de trabalho é muito intenso” “Poderiam criar um espaço para mudança de roupa e de refeições, visto que nem todas as lojas existe. Quando existe o espaço é muito reduzido. A maior parte dos colegas utilizam as casas de banho do centro comercial para a mudança de roupa e a restauração para as refeições, nomeadamente almoço e jantar”; “Deveriam aumentar o espaço do armazém e as condições do mesmo. Por vezes existe pouca iluminação e o espaço entre as estantes são bastante reduzidas, onde há pouco espaço para se movimentar. É necessária muita gestão de espaço no armazém, uma vez que a quantidade de stock por vezes é superior à dimensão do armazém”; “O armazém da loja deveria estar localizado no interior da loja ou então próximo da loja. Muitas lojas têm o seu armazém um ou dois pisos inferiores,

			localizados no estacionamento do centro comercial, fazendo com que os colegas tenham de se deslocar por longas distâncias e várias vezes durante o dia, transportando mercadoria. Ainda, o centro comercial proíbe o transporte de mercadoria com carrinhos próprios, o que por vezes temos de carregar os produtos em sacos”.
Burnout e absentismo dos trabalhadores	Disponibilização de serviços de apoio psicológico, mecanismos de comunicação com compreensão empática e programas de promoção do bem-estar no local de trabalho.	Os resultados do estudo não indicaram a presença de burnout, tem conhecimento de casos ou considera que é suscetível de se desenvolver?	“Ainda não conheci nenhum caso desse, mas com tanta pressão acho que é possível acontecer”; “Acho que não há casos graves, mas às vezes vamos para casa completamente exaustos”; “É possível desencadear burnout, visto que a intensidade de trabalho pode durar várias semanas, e um dia ou dois de descanso por semana por vezes é pouco para recuperar o cansaço”; “Conheço um caso de burnout, em que a pessoa faltava várias vezes ao trabalho, e por vezes sem avisar com antecedência”.
Falta de reconhecimento e valorização do trabalho	Estabelecer mecanismos regulares de reconhecimento, mesmo que sejam simbólicos, de modo a aumentar a valorização do esforço dos colaboradores; Estimular a participação dos trabalhadores na tomada de decisões e no planeamento das suas tarefas.	O que pode ser feito para aumentar a motivação no trabalho?	“Um elogio das chefias ou reconhecer o esforço faz toda a diferença”; “Um simples “obrigado” já ajudava muito”; “Dar-nos mais autonomia para tomar pequenas decisões”; “Sentirmo-nos ouvidos e respeitados, dando importância às nossas ideias ou sugestões”.
Lidar com os clientes; Elevado fluxo de clientes	Desenvolvimento de programas de formação que abordem a gestão emocional, a empatia e a relação com clientes difíceis.	Existem formas de lidar melhor com os clientes mais exigentes ou conflituosos?	“É importante mostrar empatia, mesmo quando o cliente não tem razão”; “Deveria haver formações sobre as técnicas de atendimento para esses casos, visto que por vezes entra-se em discussões mais agravadas, provocando mau ambiente”;
		O que não é viável para o cliente?	“Não é possível diminuir o atendimento personalizado porque é isso que muitos clientes procuram” “Não é viável haver poucos funcionários para muitos clientes, visto que a espera para poderem ser atendidos pode ser demorada e isso frustra o cliente”.
		Que soluções poderia haver para reduzir a afluência de clientes na loja?	“Oferecer descontos que apenas existam <i>online</i>, fazendo aumentar a compra nos sites, evitando a acumulação de clientes nas lojas”; “Deveria haver um limite de pessoas no interior da loja, em que fosse controlado por um segurança”.

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos

Por fim, foi efetuada uma questão final “Quais foram as melhorias que houve nas lojas que tiveram maior impacto?”, obtendo as seguintes respostas “A implementação das caixas automáticas trouxe benefícios na gestão de tarefas diárias, visto que é menos uma tarefa que existe e assim conseguimos dedicar-nos a outras tarefas. Ainda, ajudou a cumprir o horário de saída”, “As vendas *online* ajudaram a diminuir o fluxo de clientes presenciais, mas nem todas as lojas têm *site* para a realização de vendas”.

6 Conclusões, perspectivas futuras e limitações

6.1 Conclusões

O presente estudo permitiu uma primeira análise dos fatores psicossociais presentes em duas tipologias de lojas distintas no setor do comércio a retalho, através da percepção dos trabalhadores sobre as suas condições de trabalho e forma de organização do trabalho.

De forma a responder aos objetivos específicos do estudo, foram analisados diversos fatores psicossociais de risco presentes no ambiente de trabalho dos lojistas, para qualquer tipologia de loja, nomeadamente a intensidade do ritmo de trabalho, a baixa autonomia dos trabalhadores, o reconhecimento e valorização insuficiente por parte da organização, os conflitos nas relações interpessoais e as exigências emocionais elevadas. Estes fatores revelaram-se mais frequentes e com mais incómodo para os trabalhadores das lojas económicas, de maior dimensão e atendimento não personalizado.

Os resultados demonstraram que os fatores de risco identificados estão diretamente relacionados com níveis elevados de desconforto psicológico, cansaço físico, esgotamento emocional e dificuldades na conciliação entre vida profissional e pessoal. De acordo com os autores de alguns artigos, estes aspetos estão associados, a manifestações de burnout, desmotivação e insatisfação no trabalho, refletindo-se de forma mais acentuada nas lojas económicas (Kalinienė et al., 2021; Hasson & Villaume, 2024). A atividade neste tipo de lojas, está associada a níveis superiores de exigências organizacionais, inflexibilidade e imprevisibilidade nos horários, ausência de reconhecimento e falta de comunicação entre as chefias e os colaboradores. A maior parte dos participantes consideraram o suporte organizacional insuficiente, ao contrário das lojas premium que revelaram maior estabilidade organizacional, maior equidade nas relações e uma percepção mais positiva quanto ao apoio que é oferecido pela liderança direta. No entanto, existe uma pressão elevada dos lojistas das lojas premium, sendo que o contacto com o cliente é de forma direta, devido ao atendimento personalizado que é praticado nestas lojas, ou seja, o contacto com o cliente é de forma direta e têm de realizar vendas para atingir os objetivos gerais e individuais. Em muitos casos, os lojistas dependem do seu bom desempenho e qualidade de trabalho para assegurarem a sua permanência na loja, podendo gerar ansiedade e stress aos trabalhadores. Em oposição às lojas económicas, o trabalho dos lojistas é mais independente e a interação com os clientes é mínima, existindo apenas contacto quando são abordados pelos clientes.

De forma global, as lojas económicas revelam um maior nível de exposição a fatores de riscos psicossociais e, consequentemente, registam níveis mais elevados de incómodo, em comparação com as lojas premium. Contudo, em ambas as tipologias de lojas existem pontos mais críticos e aspetos mais favoráveis que não são generalizados para todas as lojas, uma vez que cada loja tem as suas próprias políticas e a sua estrutura organizacional.

Com base nestes dados, foi possível propor um conjunto de orientações e recomendações práticas com o objetivo de reduzir os riscos psicossociais identificados, a partir do ponto de vista dos próprios trabalhadores. Tendo em conta as medidas sugeridas destacam-se, a reorganização dos ritmos e cargas de

trabalho, valorização da autonomia individual, reforço do apoio emocional e institucional, reconhecimento do desempenho, melhoria da previsibilidade nos horários e a promoção de uma cultura organizacional mais participativa e ética.

Por fim, este estudo evidencia a necessidade imediata de implementar medidas e adotar políticas laborais centradas mais nos trabalhadores, que não os reconheçam apenas como executores de tarefas, mas, também, como elementos fundamentais para o desenvolvimento e sucesso da organização.

6.2 Perspetivas Futuras

Para futuras investigações, seria vantajoso expandir a amostra a outros centros comerciais e em diferentes tipologias de loja, de modo a permitir análises comparativas mais consistentes entre distintas realidades organizacionais.

Os estudos deveriam ser complementados com metodologias qualitativas, como por exemplo, entrevistas, que possibilitem uma compreensão mais profunda das perceções dos trabalhadores sobre o seu contexto laboral, ajudando na identificação dos pontos críticos e prioridades de intervenção.

Outro benefício seria a realização de estudos longitudinais que permitam acompanhar a evolução dos riscos psicossociais ao longo do tempo, bem como avaliar a eficácia das medidas implementadas, com recurso a indicadores objetivos de natureza clínica e organizacional, como dados de absentismo, rotatividade, produtividade e saúde.

Para potenciar a utilidade prática da investigação, deveriam ser desenvolvidos e testados programas de intervenção organizacional, com vista à promoção do bem-estar psicológico, ao reforço das competências de liderança e à melhoria das políticas de gestão de pessoas.

6.3 Limitações

Apesar da relevância dos resultados, o estudo apresenta algumas limitações metodológicas que devem ser consideradas.

Tendo em conta as circunstâncias da metodologia do estudo, o número de participantes que responderam ao questionário poderia ser um pouco mais significativo, de forma a melhorar a compreensão desta realidade de trabalho.

O questionário foi aplicado apenas online, havendo ausência de acompanhamento das respostas, o que pode ter gerado ambiguidades na interpretação de certas questões.

Devido à impossibilidade de as lojas permitirem efetuar entrevistas aos funcionários, o método de recolha foi exclusivamente quantitativo, limitando a exploração aprofundada de vivências subjetivas, ainda que tenham sido, em certa parte, compensadas no questionário, através de questões de resposta curta mais específicas sobre essas vivências, e ainda em questões abordadas presencialmente após os resultados.

7 Bibliografia

- ACT. (2021). Guia Técnico N°3. Vigilância da saúde dos trabalhadores expostos a fatores de risco psicossocial no local de trabalho.
- Banerjee, B., & Bag, S. (2022). Relationship between creativity, adaptive selling, and sales performance: the moderating role of job satisfaction. *Asian Academy of Management Journal*, 27(2), 83–105. <https://doi.org/10.21315/AAMJ2022.27.2.5>
- Barros, C., Cunha, L., Oliveira, A., Baylina, P., & Rocha, A. (2017). Development and Validation of a Health and Work Survey Based on the Rasch Model among Portuguese Workers. *Journal of Medical Systems*, 41(5): 79. <http://dx.doi.org/10.1007/s10916-017-0727-2>
- Castaldo, S., Ciacchi, A., & Penco, L. (2023). Perceived corporate social responsibility and job satisfaction in grocery retail: A comparison between low- and high-productivity stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 74, 103444. <https://doi.org/10.1016/J.JRETCONSER.2023.103444>
- Castro-González, S., Bande, B., & Fernández-Ferrín, P. (2019). Responsible leadership and salespeople's creativity: The mediating effects of CSR perceptions. *Sustainability (Switzerland)*, 11(7), 2053. <https://doi.org/10.3390/su11072053>
- Chams-Anturi, O., Gomez, A. P., Escorcía-Caballero, J. P., & Soto-Ferrari, M. (2020). Assessing Organizational Behavior: A Case Study in a Colombian Retail Store. *IBIMA Business Review*, 2020, 261423. <https://doi.org/10.5171/2020.261423>
- Childs, D. R. N., Lee, N., Cadogan, J. W., & Dewsnap, B. (2024). Resource gain or resource pain? How managerial social support resources influence the impact of sales anxiety on burnout. *Industrial Marketing Management*, 121, 74–87. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.07.002>
- Costa, G., Silva, I., & Almeida, M. (2020). Working conditions, health and wellbeing in retail: A study on psychosocial risks. *Safety and Health at Work*, 11(2), 150–157. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2020.02.001>
- Davidkov, T., & Yankulov, Y. (2024). Job Satisfaction of the Employees in the Sector of Trade. *Economic Alternatives*, 30(3), 646–662. <https://doi.org/10.37075/EA.2024.3.11>
- DGS. (2023). Ficha Técnica Portugal. *Ministério da Saúde. Direção-Geral da Saúde*. www.dgs.pt
- Diretiva n° 89/391/CEE. (1989). *Jornal Oficial das Comunidades Europeias*. Diretiva do conselho de 12 de Junho de 1989.
- Donato, H., & Donato, M. (2019). Stages for undertaking a systematic review. In *Acta Medica Portuguesa* (Vol. 32, Issue 3, pp. 227–235). CELOM. <https://doi.org/10.20344/amp.11923>
- EU-OSHA. (2007). *European Agency for Safety and Health at Work - Fact Sheet 74: Workplace Stress*. <https://osha.europa.eu>

- EU-OSHA. (2017). *GUIA_riscos_psicossociais-laborais*.
- EU-OSHA. (2025). *Riscos psicossociais e saúde mental no trabalho | Safety and health at work EU-OSHA*. <https://osha.europa.eu/pt/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>
- Fisher, M. L., & Krishnan, J. (2006). *Retail Store Execution: An Empirical Study 1*.
- Forastieri, Valentina. (2012). *Solve: integrating health promotion into workplace OSH policies: trainer's guide*. ILO.
- Gong, T., Park, J. K., & Hyun, H. (2020). Customer response toward employees' emotional labor in service industry settings. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101899>
- Grandey, A. A., Diefendorff, J. M., & Rupp, D. E. (2019). Bringing emotional labor into focus: A review and integration of three research lenses. *Academy of Management Annals*, 13(1), 36–72. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0103>
- Hasson, D., & Villaume, K. (2024). Incivility is systematically associated with indicators of health, stress, well-being, and the psychosocial work environment. *Journal of Public Health (Germany)*. <https://doi.org/10.1007/s10389-024-02277-0>
- ISO 45001. (2019). *Sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho Requisitos e orientação para a sua utilização*.
- ISO 45003. (2021). *Occupational health and safety management-Psychological health and safety at work-Guidelines for managing psychosocial risks*.
- Kalinienė, G., Lukšienė, D., Ustinavičienė, R., Škėmienė, L., & Januškevičius, V. (2021). The burnout syndrome among women working in the retail network in associations with psychosocial work environment factors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(11), 5603. <https://doi.org/10.3390/ijerph18115603>
- Lei nº 102/2009, de 10 de Setembro. (2009). *Regime jurídico da promoção da SST*. Diário da República, 1.^a série — N.º 176.
- Mashavira, N., Nyoni, N. D., Mathibe, M. S., & Chada, L. (2023). Work-life balance in the Zimbabwe Retail Sector: Testing a job-engagement and job-satisfaction model. *Acta Commercii*, 23(1), a1139. <https://doi.org/10.4102/AC.V23I1.1139>
- Mazzetti, G., Simbula, S., Panari, C., Guglielmi, D., & Paolucci, A. (2019). “Woulda, coulda, shoulda”. Workers' proactivity in the association between emotional demands and mental health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(18). <https://doi.org/10.3390/IJERPH16183309>
- Neto, H. V. (2024). Assessment of psychosocial risks at work in supervisors of clothing stores during the pandemic context. *Safety Science*, 175, 106484. <https://doi.org/10.1016/J.SSCI.2024.106484>

- Nishimura, Y., Matsumoto, S., Sasaki, T., & Kubo, T. (2024). Impacts of workplace verbal aggression classified via text mining on workers' mental health. *Occupational Medicine*, 74(2), 186–192. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqae009>
- Olubiyi, O., Smiley, G., Luckel, H., & Melaragno, R. (2019). A qualitative case study of employee turnover in retail business. *Heliyon*, 5(6), e01796. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01796>
- Organização Internacional do Trabalho. (2018). *Condições de Trabalho*. <https://www.ilo.org/pt-pt/resource/condicoes-de-trabalho>
- Pandey, P., Gajjar, H., & Shah, B. J. (2021). Determining optimal workforce size and schedule at the retail store considering overstaffing and understaffing costs. *Computers and Industrial Engineering*, 161. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2021.107656>
- Peasley, M. C., Hochstein, B., Britton, B. P., Srivastava, R. V., & Stewart, G. T. (2020). Can't leave it at home? The effects of personal stress on burnout and salesperson performance. *Journal of Business Research*, 117, 58–70. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.014>
- Redelinghuys, K., Rothmann, S., & Botha, E. (2020). Outcomes of leader empowering behaviour in a retail organization. *South African Journal of Business Management*, 51(1), a1837. <https://doi.org/10.4102/SAJBM.V51I1.1837>
- Rosa, V. E., Silva, S. M., & Queirós, C. (2020). Organizational change and psychosocial risks: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(16), 5776.
- Rubio-Valdehita, S., Díaz-Ramiro, E. M., Rodríguez-López, A. M., & Wang, W. (2024). Burnout among Retail Workers in Spain: The Role of Gender, Personality and Psychosocial Risk Factors. *Social Sciences*, 13(5), 264. <https://doi.org/10.3390/socsci13050264>
- Rubio-Valdehita, S., López-Higes, R., & Díaz-Ramiro, E. (2014). Academic context and perceived mental workload of psychology students. *Spanish Journal of Psychology*, 17(2). <https://doi.org/10.1017/sjp.2014.57>
- Saleh, L. A., et al. (2020). Relationship between workplace violence and work stress: Evidence from human service workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17
- Sehn, E. C. (2017). *Estressores Psicossociais no Contexto Laboral do Comércio de Lajeado/RS*.
- Slaton, K., Testa, D., Bakhshian, S., & Fiore, A. M. (2020). The small, inventory free retail format: The impact on consumer-based brand equity and purchase behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102246>
- UGT. (2020). *Riscos Psicossociais no Trabalho: Riscos, Efeitos na Saúde e Prevenção*.
- Wongsuwan, N., Phanniphong, K., & Na-Nan, K. (2023). How Job Stress Influences Organisational Commitment: Do Positive Thinking and Job Satisfaction Matter? *Sustainability (Switzerland)*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/SU15043015>

Yi, H. T., Cho, Y., & Amenuvor, F. E. (2023). Internal marketing and salespeople's out-of-role behaviour: The mediating role of job satisfaction. *European Research on Management and Business Economics*, 29(2), 100216. <https://doi.org/10.1016/j.iedeem.2023.100216>

ANEXOS

Tabela 16: Resumo dos artigos da revisão da literatura

Autores	Objetivo	Metodologia	Resultados	Conclusões	Implicações Práticas
(Olubiya et al., 2019)	- Investigar a relação entre a congruência de valores pessoais e organizacionais (<i>Person-Organization Fit</i>); - Explorar os fatores que contribuem para a permanência dos funcionários; - Identificar elementos do ambiente de trabalho que promovem a satisfação e a lealdade dos colaboradores.	- Estudo de caso qualitativo; - Elaboração de entrevistas abertas analisadas por <i>software</i> qualitativo (Nvivo), a 15 funcionários não-gerenciais de uma empresa de varejo, com mais de três anos de experiência.	- Empregados valorizam a segurança no trabalho, consistência nos pagamentos e previsibilidade nas tarefas; - Relações positivas entre colegas, gerentes e clientes promovem bem-estar; - Funcionários sentem que o ambiente de trabalho se assemelha a uma dinâmica familiar, o que aumenta a lealdade; - Horários flexíveis permitem conciliar trabalho e objetivos pessoais, reduzindo o stress; - Apoio da gerência às necessidades individuais dos funcionários promove um sentimento de reciprocidade e maior comprometimento.	- O alinhamento de valores pessoais e organizacionais é fundamental para melhorar a satisfação no trabalho; - Modelos teóricos, como o "<i>Person-Organization Fit</i>", dão em entender como valores compartilhados afetam atitudes e comportamentos no local de trabalho.	- A gestão deve priorizar a flexibilidade e desenvolver estratégias para alinhar valores organizacionais aos dos colaboradores. - A congruência entre o valor empregado e a organização afeta a satisfação no trabalho e a rotatividade. - As organizações devem potencializar a congruência de valor para melhorar as estratégias de retenção.
(Chams-Anturi et al., 2020)	- Estudar o comportamento organizacional numa loja de retalho; - Medir e analisar o comportamento individual durante as alterações ambientais; - Definir implicações práticas para os empreendedores.	- Uso de um questionário de questionário; - Foram realizadas observações de comportamentos específicos dos indivíduos; - Foi realizada análise de conteúdo de documentos escritos.	- Os colaboradores estão interessados no bem-estar dos colegas; - Os líderes dirigem eficazmente e incutem confiança nos subordinados; - Baixa satisfação com o trabalho atribuído e envolvimento nas decisões; - Percepção de baixo suporte organizacional e reconhecimento.	- Motivação e satisfação no trabalho são fatores-chave para a produtividade; - Percepções e atitudes negativas requerem intervenção imediata; - Recomendações visam melhorar o comportamento organizacional e a produtividade.	- A participação dos colaboradores no planeamento fomenta o comprometimento e o alinhamento. - Espaços de interação seguros potenciam uma comunicação eficaz entre os colaboradores.

(Neto, 2024)	- Avaliar os riscos psicossociais no trabalho para os supervisores; - Propor medidas de intervenção para fatores de risco identificados.	- Utiliza o Método Simplificado de Avaliação do Risco (SSARA).	- Ambiente de trabalho psicossocial positivo apesar do contexto pandêmico; - A maioria dos fatores de risco apresentou incidências aceitáveis ou moderadas; - Exaustão profissional e interferência na vida profissional requerem atenção; - Os colaboradores relataram satisfação e bem-estar nas lojas.	- Ambiente psicossocial positivo observado apesar dos constrangimentos pandêmicos; - Alguns supervisores relataram insatisfação com as condições de trabalho; - Elevado risco de esgotamento profissional e conflitos interpessoais identificados.	- Os resultados apoiam a melhoria contínua das práticas de segurança e saúde no trabalho; - Incentiva as organizações a adotarem avaliações psicossociais estruturadas; - Destaca a importância da conformidade legal nas avaliações de risco.
(Rubio-Valdehita et al., 2024)	- Analisar o burnout entre os trabalhadores do retalho; - Analisar o papel do género no burnout; - Avaliar fatores de risco psicossociais relacionados com o burnout.	- Questionários de autorrelato para medição de variáveis.	- As mulheres exibem maior exaustão emocional e despersonalização do que os homens; - Exigências temporais mais elevadas aumentam o esgotamento emocional nas mulheres; - As exigências emocionais estão fortemente associadas a todas as dimensões do burnout; - Homens extrovertidos relatam maior satisfação com recompensas do que mulheres; - Os trabalhadores do retalho enfrentam elevadas exigências emocionais que levam ao esgotamento.	- O neuroticismo e as exigências emocionais do trabalho influenciam significativamente o esgotamento emocional; - A despersonalização correlaciona-se com neuroticismo, afabilidade e exigências temporais; - Fatores de risco psicossociais afetam os níveis de burnout nos trabalhadores do retalho.	- Os traços de género e personalidade influenciam os níveis de burnout nos trabalhadores do retalho; - As elevadas exigências emocionais no retalho requerem sistemas de apoio eficazes.
(Peasley et al., 2020)	- Investigar os efeitos do stress pessoal no desempenho do vendedor.	- Investigação dos problemas pessoais que causam stress, através da teoria da Conservação de Recursos para análise.	- O stress pessoal impacta significativamente o esgotamento e o desempenho do vendedor; - Burnout afeta negativamente o desempenho do vendedor.	- Investigação evidencia a necessidade de abordar o stress pessoal nas vendas.	- Os gestores devem reconhecer os impactos pessoais do stress no desempenho das vendas; - Implementar estratégias para mitigar o stress pessoal nas equipas de vendas. - Abordar o burnout através do apoio a questões pessoais.

(Wongsuwan et al., 2023)	- Analisar o impacto do stress laboral e satisfação do trabalho no compromisso organizacional; - Avaliar os efeitos moderadores do pensamento positivo na satisfação no trabalho.	- Utiliza a análise de regressão hierárquica para a análise dos dados.	- O stress no trabalho influencia negativamente o compromisso organizacional; - Pensamento positivo e satisfação no trabalho aumentam o compromisso organizacional; - Recursos e design de trabalho podem reduzir o stress no trabalho.	- O stress no trabalho influencia negativamente o compromisso organizacional; - Pensamento positivo e satisfação no trabalho moderam os efeitos do stress no trabalho; - Os gestores devem implementar estratégias para reduzir o stress no trabalho.	- Implementar políticas de gestão do stress laboral para todos os funcionários; - Organizar as relações com os colaboradores e atividades de bem-estar; - Melhorar as capacidades dos supervisores para apoiar o bem-estar dos colaboradores; - Fornecer os recursos necessários e feedback para o desempenho no trabalho; - Oferecer oportunidades de aprendizagem e crescimento dos colaboradores.
(Nishimura et al., 2024)	- Analisar o impacto da agressão verbal na saúde mental dos trabalhadores; - Investigar a relação entre agressão verbal e qualidade do sono.	- Questionário longitudinal na Internet onde avaliou a exposição a linguagem agressiva no local de trabalho; - Utilizou-se o Centro de Estudos Epidemiológicos - Escala de Depressão; - Utilizou-se o Índice de Qualidade do Sono de <i>Pittsburgh</i> para a avaliação do sono.	- Exposição a palavras com risco de vida ligadas ao risco de depressão; - Linguagem crítica para o trabalho associada ao aumento do risco de perturbações do sono; - Maioria das agressões relatadas pelos supervisores.	- Diferentes tipos de agressões verbais impactam a saúde dos trabalhadores de forma diferente; - Uma comunicação eficaz pode mitigar efeitos adversos.	- Priorizar medidas contra a agressão verbal no local de trabalho; - Educar os gestores na promoção de ambientes de trabalho respeitosos.
(Hasson & Villaume, 2024)	- Avaliar a prevalência de incivildade na indústria retalhista; - Investigar associações entre incivildade e indicadores de saúde; - Explorar as ligações entre incivildade e ambiente psicossocial de trabalho.	- Utilizou-se um desenho de questionário transversal.	- Maior exaustão e não compromisso entre os trabalhadores que experienciaram incivildade; - Autoestima baseada no desempenho superior naqueles que relatam incivildade; - Satisfação no trabalho significativamente inferior para aqueles que experienciaram incivildade.	- A incivildade está ligada a indicadores negativos de saúde e bem-estar.	- A incivildade no local de trabalho deve ser abordada para melhorar o bem-estar dos colaboradores; - As organizações precisam de priorizar um ambiente de trabalho respeitoso.
(Yi et al., 2023)	- Analisar o efeito do <i>marketing</i> interno nos comportamentos dos	- Utilizou-se uma abordagem quantitativa de questionário.	- O marketing interno afeta positivamente a satisfação no trabalho dos vendedores;	-O comportamento fora da função aumenta a satisfação do cliente e o desempenho de vendas.	- Colaboradores motivados melhoram a satisfação do cliente e o desempenho de

	vendedores; - Avaliar o impacto dos comportamentos na satisfação do cliente.		- O comportamento fora de função aumenta o desempenho das vendas mais do que o comportamento na função.	- O comportamento fora de função afeta mais a satisfação do cliente do que o comportamento na função.	vendas; - O apoio da gestão de topo é crucial para um marketing interno eficaz. - A comunicação e a formação fomentam comportamentos dentro e fora do papel. - Os sistemas de recompensa incentivam o envolvimento e a lealdade dos colaboradores.
(Davidkov & Yankulov, 2024)	- Avaliar a satisfação global dos colaboradores no setor do comércio; - Analisar o comportamento de gestão e o seu impacto na satisfação.	- Os indicadores de satisfação são derivados de um questionário estruturado; - O estudo inclui a distribuição unidimensional dos fatores de satisfação.	- O sector do comércio mostra elevada satisfação global no trabalho; - 23% dos participantes estão completamente satisfeitos, 50% estão muito satisfeitos e 14% dos participantes manifestam algum grau de insatisfação; - Os vendedores relatam maior satisfação do que outras posições; - A satisfação no trabalho influencia o desempenho e a motivação dos colaboradores.	- A satisfação varia consoante a profissão; os comerciantes relatam maior satisfação; - A satisfação no trabalho influencia o desempenho dos colaboradores e o comportamento organizacional.	- Compreender as ajudas de satisfação na conceção de sistemas motivacionais.
(Redelinghuys et al., 2020)	- Avaliar o impacto do comportamento de empoderamento do líder na adequação pessoa-ambiente.	- <i>Mplus</i> 8.2 e SPSS25 foram utilizados para análise.	- O comportamento de empoderamento do líder associa-se positivamente à adequação pessoa-ambiente, satisfação no trabalho e associa-se negativamente à intenção de sair; - Colaboradores capacitados desfrutam mais do seu trabalho, sendo menos propensos a deixar os seus empregos.	- Os trabalhadores com poderes têm menos probabilidade de deixar o seu emprego.	- Os líderes devem capacitar os colaboradores com poder e informação; - <i>Coaching</i> e responsabilização aumentam a satisfação e o compromisso da força de trabalho; - Uma força de trabalho bem equipada resulta de um comportamento eficaz do líder.
(Castaldo et al., 2023)	- Analisar o impacto da Responsabilidade Social e Empresarial (RSE) na satisfação no trabalho no retalho;	- A modelagem de equações estruturais foi aplicada para análise; - A recolha de dados envolveu um questionário estruturado.	- A RSE influencia positivamente a satisfação no trabalho nos colaboradores do retalho; - Lojas de alta produtividade apresentam relações mais fracas entre	- Estratégias de RSC potenciam a satisfação no trabalho dos colaboradores do retalho; - A RSE interna aumenta mais eficazmente a satisfação no	- Os retalhistas devem implementar estratégias de RSE para aumentar a satisfação no trabalho; - Comunicar esforços de RSE

	- Comparar a satisfação no trabalho com a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) em lojas de baixa e alta produtividade; - Investigar práticas eficazes de RSE para aumentar a satisfação no trabalho.		RSC e satisfação no trabalho; - Lojas de baixa produtividade apresentam relações mais fortes entre RSC e satisfação no trabalho.	trabalho do que a RSE externa; - Alta produtividade cria stress que reduzem a satisfação no trabalho.	para atrair candidatos a emprego motivados; - Promover a formação ética para fomentar um ambiente de trabalho positivo; - Envolver os colaboradores nas atividades de RSE para melhorar a comunicação com o cliente.
(Banerjee & Bag, 2022)	- Investigar o impacto da criatividade na venda adaptativa; - Examinar o efeito da criatividade no desempenho de vendas.	- Utilizou-se um método de questionário com um questionário estruturado.	- Existe uma relação positiva significativa entre criatividade e desempenho de vendas; - A venda adaptativa influencia positivamente o desempenho das vendas; - A elevada satisfação no trabalho aumenta o efeito da criatividade no desempenho de vendas.	- Os vendedores adaptam-se de forma criativa para satisfazer os requisitos do cliente; - Os resultados beneficiam os gestores na dinamização da criatividade e do desempenho de vendas.	- Os vendedores devem desenvolver comportamentos criativos para a venda adaptativa; - As organizações devem motivar os colaboradores para ambientes dinâmicos de vendas; - Os gestores devem reconhecer o papel da satisfação no trabalho no fomento da criatividade.
(Childs et al., 2024)	- Examinar o impacto da ansiedade de vendas no burnout; - Fornecer recomendações aos gestores de vendas sobre gestão da saúde mental.	- Utilizou-se uma amostra longitudinal de 156 vendedores <i>business-to-business</i>; - Foram utilizadas diferentes escalas de medida e âncoras para as variáveis.	- A ansiedade de vendas correlaciona-se positivamente com os componentes de burnout; - O <i>feedback</i> positivo do supervisor mitiga o impacto da ansiedade de vendas no burnout, reduz esgotamento emocional, a despersonalização e a perda de realização pessoal.	- A autonomia pode agravar o esgotamento emocional e a despersonalização da ansiedade de vendas; - A autonomia pode potenciar a autoeficácia, mas pode esgotar os recursos; - O <i>feedback</i> positivo aumenta os recursos pessoais e reduz o esgotamento emocional.	- Os gestores de vendas devem monitorizar de perto os níveis de ansiedade dos subordinados; - Compreender o papel da ansiedade pode melhorar os resultados de saúde mental do vendedor.
(Castro-González et al., 2019)	- Explorar a criatividade dos vendedores na venda pessoal; - Analisar o impacto da liderança responsável na criatividade. - Analisar o papel da percepção da RSE no aumento da	- Análise empírica baseada em <i>dyads</i> supervisor-vendedor.	- A liderança responsável influencia positivamente a criatividade dos vendedores.	- A satisfação no trabalho está ligada à identificação organizacional; - As práticas de RSE potenciam a satisfação e a criatividade dos colaboradores.	- Líderes responsáveis devem promover ações socialmente responsáveis; - As práticas de RSE influenciam positivamente as atitudes e comportamentos dos vendedores.

	satisfação no trabalho.				
(Kalinienė et al., 2021)	- Avaliar os níveis de burnout entre mulheres trabalhadoras de redes de retalho; - Avaliar associações entre o burnout e os fatores psicossociais do ambiente de trabalho.	- Realizou-se um estudo epidemiológico transversal; - A análise estatística foi realizada utilizando o SPSS 20.0; - Regressão logística binária analisados fatores psicossociais do ambiente de trabalho.	- Elevada prevalência de burnout pessoal em 53,5%; - A prevalência de burnout relacionado com o trabalho foi de 66,5% e com o cliente foi de 55,5%; - O apoio médio dos colaboradores reduziu o risco de burnout relacionado com o trabalho.	- Verificou-se uma elevada prevalência de burnout entre as trabalhadoras de retalho; - As exigências de trabalho aumentam significativamente os níveis de burnout.	- O forte apoio do gestor reduz a probabilidade de burnout; - Foco na redução da carga de trabalho nas empresas de retalho; - Implementar intervenções ocupacionais de combate ao burnout.
(Mashavira et al., 2023)	- Analisar o impacto do equilíbrio entre vida profissional e pessoal na satisfação laboral; - Explorar as dinâmicas entre o equilíbrio trabalho-vida, o envolvimento no trabalho e a satisfação no trabalho.	- Utilizou-se um desenho de questionário descritivo; - Foram utilizados questionários fechados padronizados para a recolha de dados; - Utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais (MEV) para análise.	- Melhorias no equilíbrio entre vida profissional e pessoal aumentam a vitalidade entre os colaboradores; - A vitalidade afeta positivamente os níveis de satisfação no trabalho.	- O equilíbrio entre vida profissional e pessoal aumenta positivamente os resultados de satisfação no trabalho; - Lojas de retalho que priorizam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal têm colaboradores satisfeitos.	- Os empregadores devem envolver os trabalhadores na criação de políticas favoráveis à família; - Priorizar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal promove o envolvimento e a satisfação dos colaboradores.
(Mazzetti et al., 2019)	- Explorar o impacto da dissonância emocional nos sintomas de saúde mental; - Investigar estratégias de regulação emocional em papéis voltados para o cliente.	- Dados recolhidos através de questionários estruturados em sessões assistidas; - Género e tempo de trabalho incluídos como variáveis de controlo.	- Dissonância emocional ligada a relações hostis com o cliente; - Personalidade proativa negativamente associada a relações hostis com o cliente; - A dissonância emocional leva a maiores taxas de sintomas de saúde mental.	- A dissonância emocional afeta a eficiência da interação com o cliente; - As intervenções de formação podem potenciar as interações dos trabalhadores voltados para o cliente.	- A personalidade proativa pode amortecer os efeitos da dissonância emocional; - As políticas organizacionais devem promover regras de exibição emocional; - A formação aumenta a consciência das expectativas e competências pessoais; - O design do trabalho pode incentivar o comportamento proativo entre os colaboradores; - Estratégias de ação profunda ajudam a gerir eficazmente as exigências emocionais.

Fonte: Elaboração própria com base nos artigos da revisão da literatura