
TURNOVER NO RETALHO ALIMENTAR

Mário Samuel Fonseca Pinto

Dissertação

Mestrado em Gestão de Operações de Retalho

Orientado por
Prof. Cristina Pimentão

2025

AGRADECIMENTOS

Ao Amaro Amaral pela oportunidade de desafiar e desenvolver novas competências.

Aos meus colegas de grupo de mestrado, Duarte, Aleixo, Miguel e Silvia.

À Filipa Lopes, Cátia Carqueja, Rita Almada e Gonçalo Carneiro.

À minha equipa pela compreensão e apoio neste percurso.

À família, Isabel, Rita, Hugo e André... por tudo.

RESUMO

O turnover precoce constitui um dos maiores desafios para a gestão de equipas no setor do retalho alimentar, especialmente em lojas de proximidade. Esta investigação teve como objetivo identificar os principais fatores que influenciam a saída de colaboradores no primeiro ano de contrato de trabalho. Foi aplicado um questionário a 197 colaboradores na função de operador de secção com mais de 3 meses e menos de 12 meses de vínculo. O questionário incluiu também uma pergunta aberta opcional, cujas respostas foram analisadas de forma descritiva para complementar a interpretação dos resultados. A análise de dados centrou-se nas diferenças em função das características sociodemográficas dos participantes e nas correlações entre variáveis de satisfação no trabalho e intenção de saída.

Os resultados revelaram níveis globalmente elevados de satisfação, especialmente no acolhimento, relação com as chefias e ambiente de equipa, e níveis baixos de intenção de saída. Contudo, verificaram-se médias mais baixas na satisfação com o salário, nas oportunidades de progressão e no reconhecimento, apontando para fatores de risco a médio prazo. Colaboradores mais velhos, com filhos, casados ou em união de facto e em regime full-time apresentaram menor intenção de saída e maior compromisso, enquanto os com níveis de habilitação mais elevados mostraram menor ligação afetiva e motivação para fazer carreira na organização. Não se identificaram variações significativas na intenção de saída em função do tempo de contrato, sugerindo a ausência de um ponto crítico de abandono no primeiro ano. As análises de correlação mostraram que a satisfação se associa negativamente à intenção de saída, sendo a perceção de reconhecimento o fator mais fortemente relacionado com a intenção de permanecer ($r = 0,52$).

Com base nestes resultados, foram definidas propostas de intervenção em três eixos: valorização e reconhecimento, desenvolvimento interno e melhoria das condições de trabalho. Estas recomendações poderão contribuir para a retenção de talento e para a sustentabilidade das equipas operacionais no retalho alimentar.

Palavras-chave:

Turnover, Retalho alimentar, Satisfação no trabalho, Índice de saída.

ABSTRACT

Early turnover is one of the major challenges for team management in the food retail sector, especially in proximity stores. This study aimed to identify the main factors influencing the departure of employees during their first year of employment. A questionnaire was applied to 197 section operators with more than 3 months and less than 12 months of service. The questionnaire also included an optional open-ended question, whose responses were descriptively analysed to complement the interpretation of the results. Data analysis focused on differences according to the participants' sociodemographic characteristics and on the correlations between job satisfaction variables and intention to leave.

The results revealed generally high levels of satisfaction, particularly regarding onboarding, relationships with supervisors, and team environment, and low levels of intention to leave. However, lower mean scores were found for satisfaction with salary, opportunities for career progression, and recognition, indicating potential medium-term risk factors. Older employees, those with children, those who were married or in a domestic partnership, and those working full-time showed lower intention to leave and higher commitment, whereas participants with higher education levels showed lower affective attachment and motivation to pursue a career within the organization. No significant variations were found in the intention to leave according to contract length, suggesting the absence of a critical point of departure during the first year. Correlation analyses showed that satisfaction was negatively associated with intention to leave, with the perception of recognition being the factor most strongly related to the intention to stay ($r = 0.52$).

Based on these findings, intervention proposals were defined in three areas: recognition and appreciation, internal development, and improvement of working conditions. These recommendations may contribute to talent retention and the sustainability of operational teams in the food retail sector.

Key words:

Turnover, food retail, job satisfaction, intention to leave

ÍNDICE

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	ii
Abstract.....	iii
Introdução	1
I - <i>Turnover</i> no retalho	4
1.1. <i>Turnover</i> : Definição e Enquadramento	4
1.2. <i>Turnover</i> no sector do retalho	5
1.3. Fatores que influenciam o <i>turnover</i>	7
1.3.1. Fatores individuais	7
1.3.2. Fatores Organizacionais	8
1.3.3. Fatores externos.....	10
1.4. Consequências do <i>turnover</i>	11
1.4.1. Custos diretos e indiretos	11
1.4.2. Descontinuidade nas equipas e perda de conhecimento.....	12
1.4.3. Impacto no serviço ao cliente.....	12
1.4.4. Clima organizacional e motivação	12
1.5. Lacunas na literatura e contributo esperado	12
1.6 - Síntese.....	13
II – Método.....	15
2.1. Objetivos de investigação.....	15
2.2. Participantes	16
2.3. Instrumentos	19
2.4. Procedimento	20
2.4.1 Considerações éticas	21
III– Caraterização do caso de estudo	22
3.1 Caracterização da organização alvo de estudo	22
3.2 Caracterização da função	23
IV – Apresentação e discussão dos resultados	26
4.1 Satisfação no trabalho	26
4.2. Satisfação no trabalho e variáveis sociodemográficas.....	30

4.3 Intenção de permanência/saída	31
4.4 Comentários dos colaboradores na pergunta aberta	33
4.5 - Fatores sociodemográficos e contratuais associados à intenção de saída.....	34
4.5.1. Habilitações literárias e intenção de saída	34
4.5.2. Tempo de contrato de trabalho e intenção de saída	36
4.5.3. Género e intenção de saída.....	37
4.5.4. Faixa etária e intenção de saída	38
4.5.5. Dependentes e intenção de saída.....	39
4.5.6. Estado Civil e intenção de saída	40
4.5.7. Tipologia de contrato e intenção de saída.....	41
4.5 – Satisfação no trabalho e permanência na função	42
V – Conclusão.....	45
Bibliografia	48
Apêndices	51
Apêndice A	52

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - <i>Caraterização sociodemográfica da amostra</i>	18
Tabela 2 - <i>Média, desvio padrão, mínimo e máximo de cada um dos itens relativos à satisfação no trabalho</i>	26
Tabela 3 - <i>Satisfação média dos colaboradores por variáveis sociodemográficas</i>	30
Tabela 4 <i>Médias, desvios-padrão, mínimo e máximo de cada um dos itens que avaliam a intenção de saída</i>	32
Tabela 5 - <i>Médias e desvios-padrão dos itens de avaliação da intenção de saída em função das habilitações literárias dos colaboradores</i>	34
Tabela 6 - <i>Médias e desvios-padrão dos itens da variável “intenção de saída” por tempo de contrato de trabalho</i>	36
Tabela 7 - <i>Médias e desvios-padrão dos itens da variável “intenção de saída” por género ..</i>	37
Tabela 8 - <i>Médias e desvios-padrão dos itens da variável “intenção de saída” por faixa etária.....</i>	38
Tabela 9 - <i>Médias e desvios-padrão dos itens da variável “intenção de saída” por dependentes.....</i>	39
Tabela 10 - <i>Médias e desvios-padrão dos itens da variável “intenção de saída” por estado civil</i>	40
Tabela 11 - <i>Médias e desvios-padrão dos itens da variável “intenção de saída” por tipologia de contrato.</i>	41
Tabela 12 - <i>Valores de correlação da satisfação no trabalho e intenção de saída.....</i>	43

INTRODUÇÃO

O setor do retalho em Portugal (retalhista, grossista e de comércio eletrónico) desempenha um papel crucial na economia nacional, representando mais de 12,4% do Produto Interno Bruto e empregando, aproximadamente, 145 mil colaboradores em mais de 4.500 lojas (APED 2024). Em 2024, o setor registou um crescimento real de 1,1% nas vendas, o primeiro aumento ajustado à inflação desde 2020, totalizando um crescimento nominal de 3,5% face ao ano anterior. Este crescimento foi impulsionado por fatores como a inflação e a preferência dos consumidores por produtos de maior valor acrescentado, apesar de uma quebra no volume de vendas de 1,2% (Jornal Negócios, 2025). Este mercado está cada vez mais competitivo e tecnológico, introduzindo, nos últimos anos, vários equipamentos para ajudar na experiência de compra do cliente.

Neste contexto, o fenómeno do *turnover*, especialmente nos primeiros meses de contratação, constitui um dos principais desafios enfrentados pelas organizações, com implicações ao nível da produtividade, da cultura organizacional, dos custos operacionais e consequente satisfação dos clientes. A elevada rotatividade de colaboradores no retalho alimentar tem vindo a ser referida na literatura como um fenómeno persistente e multifatorial, influenciado tanto por aspetos individuais como organizacionais. No entanto, em Portugal, os estudos sobre esta temática permanecem escassos, particularmente quando se trata de análises centradas em casos específicos e que considerem simultaneamente abordagens qualitativas e quantitativas.

O presente estudo foca-se no caso de um departamento de uma multinacional, sendo uma das principais insígnias do retalho alimentar em Portugal e visa compreender as causas e dinâmicas associadas ao *turnover* no primeiro ano de trabalho, a partir de uma abordagem quantitativa, centrada na perspetiva dos colaboradores das secções operacionais. Assim, este trabalho tem como objetivo principal identificar e analisar os fatores que contribuem para o *turnover* de colaboradores no primeiro ano de atividade no retalho alimentar, no departamento mencionado.

Os colaboradores, participantes, neste estudo desempenham funções nas diversas secções das lojas, como talho, peixaria, charcutaria, frutas e legumes, padaria, *takeaway*, cafetaria, reposição e linha de caixas. Estes profissionais estão diretamente envolvidos nas operações diárias da loja e no contacto direto com o cliente. Estas funções envolvem tarefas como a preparação e exposição de produtos frescos, corte, reposição de prateleiras, registo

de artigos, atendimento ao cliente e higienização de espaços. A maioria destas tarefas exige esforço físico contínuo, horários rotativos e elevado grau de polivalência, sendo comum que os mesmos colaboradores desempenhem funções em mais do que uma secção.

Importa salientar que o estudo não abrange funções de chefia intermédia, nem funções administrativas ou de suporte logístico, focando-se exclusivamente nos trabalhadores das secções de loja, com contratos de trabalho em *full-time*, *part-time* e com horários rotativos.

A questão de investigação que orienta este estudo é: "Quais são os principais fatores que contribuem para o elevado *turnover* no primeiro ano de trabalho no departamento regional das lojas identificadas?"

Para responder a esta questão, será utilizada uma metodologia quantitativa, com aplicação de um questionário. Os dados serão analisados de forma a identificar padrões, desafios e possíveis estratégias de retenção.

A presente tese encontra-se organizada em cinco capítulos principais. O Capítulo 1 apresenta uma revisão da literatura sobre o fenómeno do *turnover*, com especial destaque no setor do retalho alimentar. São exploradas as principais definições e tipologias de *turnover*, os fatores individuais, organizacionais e externos que o influenciam, bem como as suas consequências para as organizações.

O Capítulo 2 descreve a metodologia adotada, de natureza quantitativa, detalhando os objetivos da investigação, os critérios de inclusão dos participantes, os instrumentos de recolha de dados, os procedimentos de aplicação dos questionários, os princípios éticos seguidos e os métodos utilizados para o tratamento e análise dos dados.

O Capítulo 3 foca-se na apresentação do caso de estudo, descrevendo de forma aprofundada o modelo de loja de proximidade em análise, o funcionamento das equipas operacionais, as secções estudadas e as principais características do contexto organizacional em que se inserem os colaboradores inquiridos.

O Capítulo 4 apresenta e discute os resultados obtidos com base nos dados quantitativos e qualitativos recolhidos. São analisadas a satisfação no trabalho, a intenção de permanência, bem como as correlações entre variáveis-chave e as diferenças em função das características sociodemográficas dos participantes. Este capítulo inclui ainda a análise dos comentários livres dos colaboradores.

Por fim, o Capítulo 5 apresenta as principais conclusões da investigação, sintetizando

os resultados mais relevantes, discutindo o seu significado à luz dos objetivos definidos, identificando as limitações do estudo e propondo recomendações práticas e linhas de investigação futura que poderão contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre a saída inicial de colaboradores no retalho alimentar.

I - *TURNOVER* NO RETALHO

1.1. *Turnover*: Definição e Enquadramento

O conceito de *turnover* refere-se à rotatividade de colaboradores numa organização, ou seja, ao processo de saída voluntária ou involuntária de trabalhadores e à sua substituição (preferencial) por novos elementos. Este fenómeno pode ser classificado de diversas formas, sendo as mais comuns a distinção entre *turnover* voluntário (iniciado pelo colaborador) e involuntário (decorrente de decisão da entidade empregadora), bem como entre *turnover* funcional e disfuncional, dependendo do impacto que a saída tem para a organização (Griffeth & Hom, 2000; Price, 2001).

O *turnover* é um dos indicadores mais relevantes para a gestão de pessoas, sendo frequentemente utilizado como medida do grau de estabilidade ou instabilidade das equipas. Um certo nível de rotatividade pode ser considerado normal ou até desejável, nomeadamente quando permite renovar competências ou corrigir más contratações. No entanto, níveis elevados e recorrentes de *turnover*, sobretudo em curtos períodos após a contratação, tendem a ter consequências negativas para as organizações, como custos acrescidos de recrutamento e formação, perda de conhecimento organizacional, quebra na coesão das equipas e impactos adversos na satisfação e motivação dos colaboradores que permanecem (Allen et al., 2010)

Diversos modelos teóricos procuraram explicar os processos que conduzem à decisão de saída dos colaboradores. Um dos mais citados é o modelo de Mobley (1977), que descreve o *turnover* como um processo sequencial, iniciado por insatisfação no trabalho, levando à intenção de sair, à procura de alternativas e, por fim, à decisão de saída. A Teoria das Trocas Sociais (Blau, 1964) também oferece um enquadramento relevante, assumindo que a relação entre o trabalhador e a organização se baseia numa troca mútua de benefícios. Quando essa troca é percebida como desigual ou insuficiente, o colaborador tende a procurar alternativas. Por sua vez, a Teoria da Expectativa Vroom, realça a importância das expectativas que os colaboradores têm em relação à sua experiência profissional e aos resultados esperados (ex. reconhecimento, progressão, recompensas), o que é especialmente relevante nos primeiros meses de trabalho.

Alguns estudos demonstram que a intenção de saída é um indicador preditivo importante do *turnover* efetivo e, por isso, deve ser avaliada de forma clara e fiável. O estudo de Rego e Souto (2004) demonstrou que a intenção de abandono da organização foi medida

com base na veracidade atribuída a três afirmações recolhidas em estudos anteriores.

Numa segunda fase do estudo, a mesma equipa utilizou a escala de 7 pontos, tipo Likert, para medir o comprometimento organizacional e associar estas dimensões à intenção de saída. Esta abordagem permite aos participantes exprimir graus mais subtis de concordância ou intenção, melhorando a qualidade dos dados e alinhando o instrumento com práticas consolidadas na literatura internacional e em estudos validados no contexto português (Rego & Souto, 2004).

No contexto específico do retalho, onde as condições de trabalho são muitas vezes exigentes, repetitivas e com horários por turnos, o *turnover* tende a assumir valores acima da média comparativamente a outros sectores (Holtom et al., 2008). Compreender os fatores que contribuem para este fenómeno, sobretudo durante o primeiro ano de vínculo contratual, torna-se essencial para desenhar estratégias de retenção mais eficazes.

1.2. *Turnover* no sector do retalho

O sector do retalho é um dos que regista maior rotatividade de colaboradores a nível global. As suas características operacionais específicas, como a forte pressão sobre os resultados, a necessidade de Mão de obra intensiva, os horários prolongados e variáveis, bem como os contratos temporários e salários relativamente baixos, contribuem para uma maior vulnerabilidade ao fenómeno do *turnover* (Carraher, 2011; De Winne et al., 2020).

No caso do retalho alimentar, essa realidade é ainda mais acentuada. Trata-se de um sector onde predominam funções de carácter operacional, frequentemente associadas a tarefas físicas, exigência de contacto direto com o cliente e, por vezes, contextos de ambiente laboral stressante. A natureza repetitiva do trabalho e a escassez de oportunidades claras de progressão interna levam muitos colaboradores a encarar estas funções como transitórias, potenciando a intenção de abandono precoce (Maxwell et al., 2003).

A nível global, os dados mais recentes continuam a confirmar que o sector do retalho é um dos que apresenta maior rotatividade de colaboradores. De acordo com o relatório da Mercer (2025), a taxa média de *turnover* no retalho e comércio grossista situou-se nos 24,9% nos Estados Unidos. No panorama internacional, o sector de bens de consumo dispendiosos, que inclui o retalho especializado, media e eletrónica, registou uma taxa de *turnover* de 20,5% (S&P Global, 2024). Estes valores contrastam com setores como o financeiro (12,6%) ou tecnológico (13,2%), ilustrando a especificidade e a volatilidade da força de trabalho no

retalho.

Estas estatísticas sustentam a importância de aprofundar a compreensão dos fatores que contribuem para esta tendência, particularmente em formatos de proximidade, que, apesar da sua crescente presença no mercado português, não tem sido alvo de estudos académicos aprofundados. A elevada rotatividade neste contexto reforça a necessidade de repensar práticas de gestão de pessoas que valorizem o *onboarding*, a estabilidade e o desenvolvimento dos colaboradores.

O formato de proximidade, como é o caso do nosso estudo, traz especificidades adicionais: as equipas são geralmente mais pequenas, o que aumenta o impacto da saída de um elemento; a polivalência é frequente e o contacto com a comunidade local, embora favoreça o vínculo, pode também intensificar a pressão social e relacional sobre os colaboradores.

Por outro lado, o retalho é também um sector com um elevado número de primeiras experiências laborais, sendo comum que os colaboradores contratados para funções operacionais estejam em início de carreira ou em fases de transição profissional. Esta característica reforça a necessidade de compreender os fatores que influenciam a retenção, especialmente durante o primeiro ano de trabalho, período que vários autores identificam como o intervalo mais crítico no ciclo de vida contratual. De acordo com Bauer (2010), os primeiros meses de trabalho são determinantes para o desenvolvimento do compromisso organizacional, sendo que a eficácia do processo de socialização e integração (*onboarding*) influencia diretamente a satisfação dos colaboradores e a sua intenção de permanecer na empresa. Este fenómeno é particularmente relevante no sector do retalho, onde as tarefas operacionais, os ritmos exigentes e os horários variáveis podem representar desafios significativos para os novos colaboradores. A ausência de apoio estruturado no início da experiência profissional pode, assim, contribuir para uma elevada taxa de *turnover* inicial, fenómeno amplamente reconhecido na literatura como comum em sectores com elevada pressão operacional e baixo vínculo contratual.

Neste contexto, torna-se relevante investigar o *turnover* em formatos de retalho alimentar de proximidade, como nesta insígnia, com vista a identificar medidas de gestão que possam reduzir a rotatividade e promover maior estabilidade nas equipas operacionais.

1.3. Fatores que influenciam o *turnover*

1.3.1. Fatores individuais

Os fatores individuais referem-se às características pessoais dos colaboradores e às suas experiências subjetivas que influenciam o modo como estes percebem e se adaptam ao ambiente de trabalho. Embora o *turnover* seja muitas vezes analisado em função de variáveis organizacionais, a literatura reconhece a importância de considerar os elementos individuais, sobretudo em fases iniciais de integração profissional.

Expectativas e motivação

As expectativas iniciais dos colaboradores relativamente à função, ao ambiente e à cultura da empresa desempenham um papel crucial na sua motivação e no grau de satisfação com o trabalho. Quando existe uma desconexão entre o que é esperado e a realidade encontrada, surgem sentimentos de frustração que podem acelerar o processo de desligamento (Wanous et al., 1992). Colaboradores que iniciam funções com uma expectativa elevada de apoio, reconhecimento ou estabilidade e não encontram essas condições tendem a desenvolver rapidamente intenção de saída, mesmo que outras dimensões da função sejam satisfatórias.

Perfil sociodemográfico e experiência prévia

Estudos mostram que jovens adultos, pessoas com baixa qualificação formal ou com pouca experiência profissional anterior tendem a apresentar maiores taxas de *turnover*, especialmente em sectores de entrada como o retalho (Griffeth et al., 2000). Isto pode estar relacionado com uma maior propensão para a experimentação de diferentes áreas, menor ligação à organização ou ausência de compromisso a longo prazo. A experiência prévia também influencia o grau de adaptação às exigências do trabalho. Colaboradores que já trabalharam em ambientes semelhantes podem ter expectativas mais ajustadas, maior resistência ao stress ou capacidade de lidar com ritmos intensos, o que reduz a probabilidade de saída precoce.

Conciliação trabalho–vida pessoal

Outro aspeto frequentemente referido na literatura é a concorrência entre a vida profissional e pessoal, especialmente no retalho, onde os horários podem incluir fins de semana, turnos rotativos e feriados. A incapacidade de compatibilizar o trabalho com

responsabilidades familiares ou projetos pessoais é uma das principais causas apontadas para o abandono, sobretudo por parte de colaboradores com filhos pequenos ou com estudos em curso (Byron, 2005). O grau de tolerância individual face a essas exigências varia muito, mas a percepção de que a função compromete excessivamente a qualidade de vida pode ser determinante para a decisão de saída, independentemente de outros fatores.

1.3.2. Fatores Organizacionais

Os fatores organizacionais desempenham um papel determinante nas decisões de permanência ou saída dos colaboradores, sobretudo nos primeiros meses após a integração. Entre os aspetos mais frequentemente referidos na literatura como influenciadores do *turnover* estão a satisfação no trabalho, os benefícios oferecidos pela organização e as perspetivas de progressão na carreira.

Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é definida como a avaliação que o colaborador faz da sua experiência profissional, incluindo aspetos como as condições físicas, o ambiente social, a natureza das tarefas e a relação com superiores e colegas (Locke, 1976). Quando os colaboradores percebem o seu ambiente de trabalho como negativo - por exemplo, devido a más condições, pressão excessiva, falta de reconhecimento ou ausência de apoio - é mais provável que desenvolvam intenção de saída (Tett & Meyer, 1993). No contexto do retalho alimentar, estudos revelam que a falta de autonomia, os horários rotativos e a intensidade física do trabalho podem contribuir significativamente para sentimentos de insatisfação, especialmente entre os colaboradores de loja com funções operacionais (Boella & Goss-Turner, 2013). Além disso, a falta de *feedback* positivo, a pouca valorização do desempenho e as relações tensas com chefias são elementos frequentemente apontados como causas de abandono precoce (Kim & Jogaratnam, 2010).

Benefícios oferecidos

A política de benefícios oferecidos pelas empresas é também apontada como uma variável relevante na retenção de talento, particularmente em sectores onde os salários tendem a ser mais baixos. Benefícios como descontos em compras, subsídios de alimentação, apoio à saúde, prémios de desempenho ou incentivos de assiduidade podem ter um impacto positivo na percepção de justiça e no compromisso organizacional (Milkovich et al., 2014).

Embora os colaboradores valorizem, em primeiro lugar, a estabilidade contratual e a remuneração justa, os benefícios não monetários também contribuem para o bem-estar e para o reforço do vínculo com a organização. A ausência ou a percepção de desigualdade na atribuição desses benefícios pode, por outro lado, reforçar a intenção de saída (Allen et al., 2010).

Progressão na carreira

A possibilidade de progredir na carreira é outro elemento central para a retenção de colaboradores. A falta de perspectivas de evolução, especialmente em funções de entrada, associada a gestão de expectativas, estará associada a uma maior taxa de *turnover*, uma vez que os colaboradores não vislumbram futuro dentro da organização. No sector do retalho, é comum que os trabalhadores operacionais percebam a sua função como temporária ou limitada. A ausência de um plano de carreira estruturado, de formação contínua e de reconhecimento das competências adquiridas pode levar à desmotivação e, conseqüentemente, à procura de novas oportunidades fora da empresa. Iniciativas como programas de “crescimento interno” ou valorização do mérito são geralmente bem recebidas e contribuem para aumentar o sentido de pertença e de propósito (Hausknecht et al., 2009).

Tipo de contrato

O tipo de contrato celebrado entre a organização e o colaborador é um dos primeiros fatores a influenciar o sentido de segurança e o compromisso do trabalhador. Contratos a termo, de curta duração, a tempo parcial ou em regime experimental são frequentemente associados a maior instabilidade e incerteza, o que pode limitar o envolvimento e a motivação dos colaboradores (De Cuyper & De Witte, 2007). No sector do retalho alimentar, é comum a utilização de contratos temporários e horários flexíveis, o que permite responder às flutuações da procura, mas também pode transmitir uma mensagem implícita de descartabilidade, afetando o sentimento de pertença e a lealdade à empresa.

Horários e rotação de turnos

Os horários irregulares, os turnos rotativos e o trabalho *ao fim de semana* são práticas correntes no retalho, mas representam um desafio significativo para os colaboradores, especialmente para os que têm responsabilidades familiares ou outras atividades fora do contexto laboral. A falta de previsibilidade dos horários ou a sua constante alteração dificulta a organização da vida pessoal e contribui para a insatisfação (Lambert et al., 2008). Além disso, a

sobrecarga de horas ou a atribuição de turnos longos e pouco equilibrados podem levar ao esgotamento físico e emocional, o que aumenta o risco de *turnover* inicial.

Carga de trabalho e natureza das tarefas

A intensidade física do trabalho nas secções operacionais - como padaria, talho, peixaria ou frutas e legumes - é outro elemento relevante. Estas funções exigem esforço físico, resistência, atenção contínua e, muitas vezes, interação direta com clientes exigentes ou em situações de stress, como filas ou ruturas de *stock*. A repetibilidade das tarefas, aliada à pressão para atingir objetivos de produtividade ou qualidade, pode levar a um sentimento de desmotivação e desgaste (Sparks et al., 2001). A falta de autonomia, de diversidade de tarefas ou de reconhecimento também contribui para que os colaboradores percecionem o trabalho como meramente funcional, reduzindo o seu envolvimento e aumentando a probabilidade de saída.

1.3.3. Fatores externos

Embora a maioria dos estudos sobre *turnover* se concentre em fatores internos à organização, é importante reconhecer o papel dos fatores externos, nomeadamente o contexto económico, as dinâmicas do mercado de trabalho local e aspetos relacionados com a mobilidade geográfica. Estes fatores, muitas vezes ignorados nas análises organizacionais, podem ter um peso determinante na decisão de saída, especialmente em sectores como o retalho alimentar, onde os salários base são próximos do salário mínimo nacional e as funções facilmente transferíveis.

Mercado de trabalho e alternativas de emprego

A disponibilidade de alternativas de emprego no mercado local influencia diretamente a taxa de *turnover*. Quando existem múltiplas oportunidades de trabalho na mesma área geográfica - nomeadamente em empresas concorrentes com condições semelhantes ou ligeiramente melhores - os colaboradores tendem a mudar com maior facilidade (Trevor, 2001). Em contextos urbanos, onde há maior concentração de superfícies comerciais e indústria, este fenómeno é particularmente visível. Além disso, condições económicas favoráveis e baixos níveis de desemprego promovem maior mobilidade laboral. Por oposição, em zonas com menos oportunidades, os colaboradores tendem a manter-se mais tempo, mesmo que insatisfeitos, por falta de alternativas viáveis.

Localização e acessibilidade

A distância entre o local de trabalho e a residência é outro fator relevante, sobretudo quando o trabalho implica turnos muito cedo ou muito tarde, fora dos horários normais dos transportes públicos. A acessibilidade, a falta de transportes diretos, ou o custo associado ao deslocamento podem desincentivar a permanência, particularmente para colaboradores com rendimentos reduzidos. Neste sentido, colaboradores que residem longe da loja ou que enfrentam percursos complexos para chegar ao local de trabalho podem desenvolver maior intenção de saída, mesmo que os restantes fatores estejam dentro das expectativas.

Condições sociais e familiares

Questões como responsabilidades familiares, apoio a filhos ou idosos, e o contexto social do colaborador também influenciam a capacidade de adaptação às exigências do trabalho em retalho. Em certos casos, a falta de uma rede de apoio pode tornar os horários e exigências do trabalho incompatíveis com a vida pessoal, levando à decisão de saída antecipada (Greenhaus & Beutell, 1985).

1.4. Consequências do *turnover*

O *turnover*, especialmente quando ocorre de forma precoce e recorrente, gera impactos significativos nas organizações, afetando não apenas a estrutura de custos, mas também a produtividade, o clima de trabalho e a qualidade do serviço prestado ao cliente. No sector do retalho alimentar, onde os níveis de rotatividade tendem a ser elevados, as consequências tornam-se ainda mais evidentes e críticas para a sustentabilidade operacional.

1.4.1. Custos diretos e indiretos

A substituição de colaboradores implica custos diretos associados ao recrutamento, seleção, formação e integração de novos elementos. Segundo a Achievers (2024), os custos de *turnover* podem representar até 30% do salário anual de um colaborador operacional. Adicionalmente, surgem custos indiretos como a quebra de produtividade, o tempo necessário para atingir níveis de desempenho equivalentes, e o impacto na carga de trabalho das equipas existentes.

1.4.2. Descontinuidade nas equipas e perda de conhecimento

A saída de colaboradores contribui para a descontinuidade das equipas de trabalho, afetando a coesão interna e a fluidez das operações diárias. Em ambientes como o caso do nosso estudo, onde o trabalho é repartido por secções específicas (padaria, talho, peixaria, etc.), a saída de elementos experientes pode gerar falhas operacionais temporárias e uma sobrecarga para os colegas que permanecem. Além disso, há uma perda de conhecimento tácito, difícil de transferir no curto prazo.

1.4.3. Impacto no serviço ao cliente

Pesquisas, como as conduzidas pela Universidade Cornell, mostram que o *turnover* frequente em funções com contacto direto com o cliente prejudica a qualidade do atendimento e compromete a experiência de compra. Quando ocorrem saídas consecutivas, a capacidade de estabelecer relações de proximidade com os consumidores diminui significativamente, afetando diretamente a perceção de serviço prestado.

1.4.4. Clima organizacional e motivação

O *turnover* elevado também afeta o clima interno e a motivação dos colaboradores que permanecem. A perceção de instabilidade, a repetida integração de novos colegas e a sobrecarga de tarefas podem gerar desmotivação, cinismo organizacional e aumento de stress, contribuindo para um círculo vicioso de saída de colaboradores (Kumar et al., 2010). Esta instabilidade é particularmente visível nos primeiros meses de trabalho, quando a integração é mais crítica e os vínculos laborais ainda não estão consolidados.

1.5. Lacunas na literatura e contributo esperado

Apesar da crescente atenção dedicada ao fenómeno do *turnover* no setor do retalho, a literatura existente apresenta ainda várias lacunas, sobretudo no que se refere ao contexto português e à experiência dos colaboradores durante os primeiros meses de trabalho. A maioria dos estudos disponíveis centra-se em contextos internacionais, com destaque para os Estados Unidos, Reino Unido e países nórdicos, o que levanta questões sobre a sua transferibilidade para a realidade organizacional e cultural portuguesa. Em Portugal, embora existam análises sobre a rotatividade laboral em geral, há uma escassez de investigação focada

especificamente no setor do retalho alimentar e nas experiências dos colaboradores durante o período inicial de emprego. Esta lacuna evidencia a necessidade de estudos mais aprofundados que considerem as particularidades do mercado de trabalho português e as dinâmicas específicas do setor do retalho. Em particular, verifica-se uma escassez de estudos que explorem a perspetiva dos próprios colaboradores operacionais, sem que se compreendam as suas motivações, expectativas e experiências concretas no contexto do trabalho no retalho alimentar. A voz dos trabalhadores das secções, como padaria, peixaria ou talho, tende a ser sub-representada na literatura, apesar de serem os mais afetados pela rotatividade. O estudo Santos (2023), é dos poucos estudos nacionais no retalho alimentar sobre *turnover*, mas focado nos trabalhadores de escritório da empresa e não nos colaboradores das secções.

Adicionalmente, são raros os trabalhos que se debruçam sobre formatos específicos de retalho, como o retalho alimentar de proximidade, onde as dinâmicas de equipa, a polivalência de funções e a relação com a comunidade local assumem contornos particulares. O formato das lojas em estudo, apesar da sua expressão crescente em Portugal, não tem sido alvo de análise académica dedicada, o que justifica a relevância de uma investigação orientada para este contexto.

Desta forma, o presente estudo propõe-se a preencher estas lacunas, contribuindo para uma melhor compreensão dos fatores que influenciam o *turnover* no primeiro ano de trabalho em lojas de retalho alimentar de proximidade. Através de uma abordagem quantitativa e centrada nos colaboradores das secções operacionais, pretende-se identificar padrões, experiências e perceções que possam servir de base para a definição de estratégias de retenção mais eficazes.

1.6 - Síntese

Em resumo, a revisão da literatura permitiu identificar que o *turnover* inicial no retalho alimentar é um fenómeno multifatorial, influenciado por variáveis de ordem individual (como expectativas profissionais, perfil sociodemográfico e conciliação entre vida pessoal e trabalho), organizacional (como reconhecimento, oportunidades de progressão, tipo de contrato, horários e condições de trabalho) e externa (como acessibilidade, contexto familiar e mercado de trabalho local).

Verificou-se também que a rotatividade elevada tem impactos significativos nas organizações, desde custos operacionais a perdas de conhecimento e efeitos negativos no clima

e na motivação das equipas.

Apesar da sua relevância, constata-se uma escassez de estudos centrados na realidade portuguesa e, particularmente, no segmento das lojas de proximidade, onde as equipas são mais pequenas, a polivalência é elevada e o impacto da saída de um colaborador é particularmente sentido.

Para colmatar estas lacunas, torna-se essencial aprofundar o fenómeno com base em dados empíricos recolhidos junto dos próprios colaboradores operacionais, combinando a análise quantitativa de padrões com a exploração qualitativa das suas perceções. Neste sentido, o capítulo seguinte descreve a metodologia adotada para alcançar esse objetivo.

II – MÉTODO

2.1. Objetivos de investigação

Espera-se que este trabalho contribua, não só para o avanço da investigação académica sobre *turnover* no retalho, mas também para a melhoria das práticas de gestão de pessoas em empresas do sector, com impacto direto na redução da rotatividade e no reforço da estabilidade e coesão das equipas de loja.

A investigação adota uma abordagem metodológica essencialmente quantitativa, adequada à natureza do fenómeno em estudo, o turnover de colaboradores operacionais no primeiro ano de trabalho no retalho alimentar. A principal técnica de recolha de dados consistiu na aplicação de um questionário estruturado, com itens avaliados numa escala de 7 pontos tipo Likert, o que permitiu quantificar níveis de satisfação no trabalho, intenção de saída e outras variáveis relevantes.

De forma complementar, foi incluída uma pergunta aberta no final do questionário, com o objetivo de recolher comentários livres dos participantes. Esta componente qualitativa, embora de carácter exploratório e secundário, possibilita o enriquecimento da análise quantitativa ao captar perceções e experiências individuais não previstas nas questões fechadas. A conjugação destas fontes de dados visa melhorar a compreensão do fenómeno em estudo, sem comprometer o predomínio da abordagem quantitativa na análise e interpretação dos resultados.

O objetivo geral deste estudo é identificar e analisar os fatores que contribuem para o *turnover* de colaboradores de secção no primeiro ano de trabalho no retalho alimentar, nos supermercado de proximidade. Para isso, operacionalizamos este objetivo nos objetivos específicos que se apresentam a seguir.

Objetivos específicos:

- Analisar a intenção de saída dos colaboradores em função de diferentes variáveis sociodemográficas;
- Analisar a satisfação dos colaboradores durante o seu primeiro ano de permanência na função;
- Analisar a satisfação dos colaboradores em função de diferentes variáveis sociodemográficas;

2.2. Participantes

A população-alvo deste estudo é composta por um total de 457 colaboradores operacionais de um grupo de lojas, distribuídos por diferentes secções, padaria, talho, peixaria, frutas e legumes, cafetaria, reposição e caixas. Foram definidos os seguintes critérios de inclusão:

- Ter contrato de trabalho a termo ativo com a empresa;
- Estar na empresa há mais de 3 meses e menos de 12 meses à data da resposta ao inquérito.

A amostragem adotada foi de carácter não probabilístico por conveniência, tendo em conta a acessibilidade aos colaboradores durante o período de recolha. Foram recolhidas 221 respostas, ao questionário, das quais 197 válidas (foram consideradas inválidos inquéritos que não responderam a todas as perguntas ou que mencionaram que trabalhavam na empresa fora do período considerado para este estudo) o que representa uma taxa de resposta de aproximadamente 43% da população elegível. Esta dimensão da amostra ultrapassa o valor mínimo estimado para garantir um nível de confiança de 95% com uma margem de erro inferior a 5%, assegurando a robustez estatística dos dados recolhidos. A amostra é composta por 197 colaboradores operacionais com idades entre os 18 e os 57 anos e uma média de idades de 28 anos. A amostra é composta maioritariamente por mulheres, ($n = 124$) comparativamente ao número de colaboradores homens ($n = 73$), o que reflete uma tendência habitual no sector. A distribuição das habilitações académicas mostra um predomínio de colaboradores com o ensino secundário, seguido por colaboradores com o ensino superior (CTEST, Licenciatura e Mestrado) e, em menor número, colaboradores com o ensino básico.

Relativamente ao estado civil, a maioria dos participantes é solteiro(a) - 89%. Sendo os restantes 22 casados/união de facto ou divorciados. Quanto à existência de filhos, 78% da amostra não tem filhos. Os demais, têm entre 1 a 4 filhos, sendo que 50% dos que têm filhos, têm apenas 1.

A amostra inclui colaboradores de várias secções da loja, destacando-se, em maior número, os colaboradores com função na linha de caixas ($n = 87$), seguido da reposição ($n = 30$), cafetaria ($n = 20$), frutas e legumes ($n = 19$), peixaria e padaria ($n = 14$), talho ($n = 7$),

charcutaria ($n = 5$). Esta diversidade funcional assegura uma visão alargada das diferentes realidades operacionais da unidade. A maioria dos inquiridos possui contrato em *part-time* ($n = 145$), mas também se regista uma presença considerável de colaboradores em *full-time* ($n = 52$), o que poderá ter implicações na sua integração, satisfação e intenção de permanência. A variável ‘tempo de serviço’ (entre 3 e 12 meses) foi considerada como critério de inclusão e permitiu focar a análise num período crítico de adaptação, durante o qual os colaboradores formam as suas primeiras impressões sobre a função, a equipa e a organização. A tabela a seguir (Tabela 1), sistematiza esta informação.

Tabela 1*Caraterização sociodemográfica da amostra*

Variável	Categorias	<i>n</i>	%
Idade (anos)	18 - 19	39	20
	20 - 29	111	56
	30 - 39	31	16
	40 - 49	11	6
	50 ou mais	5	3
Género	Feminino	124	63
	Masculino	73	37
Habilitações Literárias	Ensino Básico (do 1.º ao 3.º ciclos)	21	11
	Ensino Secundário (10.º ao 12.º ano)	140	71
	Ensino superior (CTESP, licenciatura e mestrado)	36	18
Estado Civil	Solteiro	175	89
	Casado/União de facto	17	9
	Outro	5	3
Dependentes Filhos	Sim	43	22
	Não	154	78
Número de Dependentes	1	25	13
	2	13	7
	3 ou mais	5	3
Tempo de Serviço	3 meses	28	14
	4-6 meses	67	34
	7-9 meses	67	34
	10-12 mês	35	18
Secções	Padaria	14	7
	Talho	7	4
	Peixaria	14	7
	Charcutaria	5	3
	Frutas e Legumes	19	10
	Reposição	30	15
	Caixa	87	44
	Cafetaria	20	10
	Outro	1	1
Contrato	<i>Part-time</i>	145	74
	<i>Full-time</i>	52	26

Nota. *n* = número de colaboradores.

2.3. Instrumentos

O inquérito por questionário foi operacionalizado em três secções principais:

- Secção A – Dados sociodemográficos;
- Secção B – Satisfação no trabalho;
- Secção C – Intenção de permanência/saída.

O questionário foi complementado com uma pergunta aberta final, destinada a recolher comentários livres dos participantes sobre a sua experiência de trabalho (ver Apêndice A).

Dados sociodemográficos

Descritos no ponto anterior e sistematizados na tabela 1.

Satisfação no trabalho

A avaliação da satisfação no trabalho (secção B) baseou-se em itens adaptados do *Job Satisfaction Survey (JSS)* desenvolvido por Spector (1985), um instrumento amplamente utilizado e validado para medir diferentes dimensões da experiência laboral. Do *JSS* foram selecionados os itens relativos a reconhecimento, supervisão, condições de trabalho, remuneração, benefícios, relações interpessoais, clareza das tarefas e equilíbrio trabalho–vida pessoal. O critério de seleção prendeu-se com a relevância destas dimensões para o contexto específico do retalho alimentar de proximidade, caracterizado por funções operacionais exigentes, contacto direto com clientes e horários rotativos. Assim, foram privilegiados os itens que a literatura identifica como fatores críticos na intenção de saída inicial, nomeadamente percepção de reconhecimento, oportunidades de progressão, qualidade da supervisão, estabilidade e previsibilidade dos horários (Allen et al., 2010). Para complementar, foram ainda incluídos itens de estudos recentes (Chen et al., 2019; 2023), que reforçam a importância de variáveis como desenvolvimento profissional e equilíbrio vida-trabalho. Esta combinação permitiu construir um questionário ajustado à realidade organizacional em estudo, garantindo simultaneamente validade teórica e pertinência prática

Intenção de saída

A intenção de saída (secção C) é reconhecida como um importante preditor do *turnover* efetivo e, por isso, deve ser avaliada de forma clara e fiável. Diversos estudos demonstram a relevância de medir este construto, entre os quais se destaca o trabalho de Rego e

Souto (2004), que demonstrou que a intenção de abandono da organização pode ser avaliada através de três afirmações recolhidas em estudos anteriores.

Outros estudos internacionais, como Chen et al. (2019, 2023), também utilizaram a escala de 7 pontos na avaliação da intenção de saída, com bons resultados em termos de sensibilidade e robustez estatística.

Com base nesta evidência, o presente questionário inclui quatro itens validados sobre intenção de saída, medidos através de uma escala de 7 pontos.

Escala de avaliação

Todos os itens das secções B e C foram avaliadas utilizando uma escala tipo *Likert* de 7 níveis de resposta: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo fortemente; 3 - Discordo; 4 - Nem concordo nem discordo; 5 - Concordo; 6 - Concordo fortemente; 7 - Concordo totalmente.

Pergunta aberta

Foi incluída uma pergunta aberta no final do questionário (secção D):

"Existe algum outro comentário ou aspeto que gostaria de partilhar sobre a sua experiência de trabalho nesta loja?". Esta pergunta teve como objetivo recolher eventuais elementos qualitativos que não tenham sido explorados pelas questões fechadas, enriquecendo assim a análise dos dados.

2.4. Procedimento

Após aprovação do projeto e contacto com a gestão das lojas, a recolha de dados foi realizada entre os dias 16 e 23 de junho de 2025. O inquérito por questionário foi realizado *online*, através de um *link* partilhado por *email* institucional, e por intermédio dos gerentes de loja. Foi garantido aos participantes o anonimato, a voluntariedade da participação e a utilização dos dados exclusivamente para fins académicos, em conformidade com os princípios éticos da investigação científica, esta informação foi partilhada no início do questionário.

A base de dados resultante foi posteriormente organizada e tratada em Microsoft Excel, sendo preparada para análise estatística descritiva, em consonância com os objetivos definidos na presente investigação.

2.4.1 Considerações éticas

A realização deste estudo respeitou integralmente os princípios éticos da investigação em contexto organizacional, assegurando a proteção dos participantes em todas as fases do processo.

Antes da recolha de dados, foi obtida autorização informal da gestão das lojas participantes, e os colaboradores foram devidamente informados sobre os objetivos do estudo, a natureza voluntária da participação e o tratamento confidencial dos dados recolhidos. Todos os participantes foram convidados a ler e aceitar um termo de consentimento informado (ver apêndice A), onde se explicita que o questionário é anónimo, e que as respostas seriam utilizadas exclusivamente para fins académicos. Em nenhum momento foram recolhidos dados pessoais ou identificadores individuais. Adicionalmente, a administração do questionário foi concebida para minimizar riscos ou desconforto, respeitando a privacidade dos colaboradores e garantindo a sua autonomia para interromper a participação a qualquer momento. Esta abordagem garante o alinhamento com os princípios da ética em investigação social e comportamental, nomeadamente os princípios de beneficência, justiça e respeito pela pessoa

III– CARACTERIZAÇÃO DO CASO DE ESTUDO

3.1 Caracterização da organização alvo de estudo

As lojas analisadas neste estudo inserem-se num modelo de supermercado de proximidade, concebido para oferecer uma experiência de compra conveniente, com foco na qualidade, frescura e variedade dos produtos, respondendo às necessidades quotidianas dos consumidores. No final de 2024, esta rede de supermercados contava com mais de 200 lojas distribuídas por todo o território nacional, empregando aproximadamente 8.000 colaboradores, com uma organização interna centrada em secções especializadas: padaria, peixaria, talho, frutas e legumes, charcutaria, reposição e caixas.

Em média, cada loja conta com 10 a 50 colaboradores, muitos dos quais desempenham funções operacionais polivalentes, adaptando-se à rotação de tarefas conforme as necessidades diárias. O funcionamento é assegurado através de horários rotativos e turnos diferenciados, incluindo trabalho ao fim de semana e feriados, o que exige flexibilidade, resistência física e adaptação constante por parte das equipas. A operação é supervisionada por uma equipa de gestão local, composta por um gerente e responsáveis de secção, que asseguram a coordenação diária e a articulação com os objetivos operacionais definidos pela sede.

A sua presença é mais expressiva em zonas urbanas, mas nos últimos anos tem vindo a expandir-se também para áreas de menor densidade populacional, reforçando o seu papel junto das comunidades locais. Este crescimento tem ocorrido a um ritmo médio elevado, reforçando a relevância da retenção de talento para sustentar a expansão. As lojas caracterizam-se por áreas de venda que variam entre 200 m² e 2000 m², oferecendo uma ampla gama de produtos alimentares e não alimentares, incluindo secções especializadas como padaria, talho, peixaria, charcutaria, frutas e legumes, entre outras.

O modelo visa proporcionar uma experiência de compra rápida e eficiente, mantendo elevados padrões de qualidade e serviço ao cliente. Nos últimos anos, esta rede tem investido na melhoria das condições de trabalho, na simplificação de processos operacionais e no acompanhamento tecnológico do sector, nomeadamente através da implementação de sistemas de *checkout* em modelo *self-service* ou inteligente, procurando equilibrar eficiência com uma boa experiência de compra.

A marca está comprometida com a valorização do talento interno, promovendo a formação contínua e a possibilidade de progressão interna. No entanto, o contexto de

trabalho exigente, a pressão operacional e a elevada rotatividade do sector representam desafios reais na retenção de colaboradores, especialmente durante o primeiro ano de atividade, fase crítica para a integração e permanência nas funções.

Esta realidade confere especial pertinência ao presente estudo, permitindo analisar um caso representativo do retalho alimentar moderno em Portugal, num modelo de loja que conjuga intensidade operacional, contacto com o público e dinâmica de proximidade.

A organização em estudo integra um dos principais grupos de distribuição do país e apresenta uma cultura organizacional fortemente orientada para o cliente, valoriza o impacto através da liderança empreendedora, a colaboração e o respeito pela diversidade e inclusão. Os seus princípios baseiam-se na procura da melhoria contínua, na descomplicação de desafios, na integridade e na criação de um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam seguros para crescer e contribuir com o seu talento. Esta cultura organizacional, que valoriza a coesão das equipas e o serviço de excelência, constitui um elemento relevante para compreender as perceções de satisfação no trabalho e os fatores que influenciam a permanência dos colaboradores, sobretudo nos primeiros meses de integração.

3.2 Caracterização da função

No contexto deste estudo, considera-se como função crítica o conjunto de funções operacionais desempenhadas pelos colaboradores que garantem o funcionamento diário das lojas. Estas funções são executadas por equipas que atuam diretamente na operação da loja e no contacto com os clientes. A seguir descrevem-se as principais áreas funcionais:

Operador de talho

Responsável pelo corte, preparação, embalagem e exposição de produtos de carne. Deve assegurar o cumprimento das normas de higiene e segurança alimentar, bem como prestar aconselhamento ao cliente. A função exige resistência física, conhecimento técnico de cortes e capacidade de trabalhar sob pressão.

Operador de peixaria

Executa tarefas de receção, limpeza, corte e exposição de pescado. A função implica contacto direto com produtos perecíveis, manuseamento de utensílios de corte e atenção aos critérios de frescura. Requer rapidez, precisão e respeito rigoroso pelas normas sanitárias.

Operador de charcutaria

Responsável pela reposição e exposição dos artigos da secção, queijos e produtos prontos a consumir. Exige destreza no manuseamento de equipamentos de corte e balança, atendimento ao cliente e controlo de validade dos produtos.

Operador de frutas e legumes

Garante o reabastecimento, exposição e rotação de produtos hortofrutícolas. Deve monitorizar a qualidade e frescura dos artigos, removendo produtos danificados. Esta função envolve esforço físico considerável, atenção ao detalhe e organização.

Operador de padaria

Executa tarefas de cozedura, acabamento, exposição e reposição de produtos de padaria e pastelaria. Requer cumprimento rigoroso de horários de produção, cuidados de higiene e interação frequente com clientes. Em algumas lojas, esta função inclui a gestão de encomendas específicas.

Operador de cafetaria

Desempenha funções relacionadas com o serviço de cafetaria (quando existente na loja), incluindo preparação de bebidas, atendimento ao cliente, limpeza de equipamentos e zonas de consumo. A função exige simpatia, agilidade e polivalência.

Operador de reposição

Assegura a reposição de produtos nas prateleiras, verificação de ruturas, verificação de pvp e apoio logístico nas áreas de vendas. Exige esforço físico, atenção ao detalhe e cumprimento de horários operacionais (muitas vezes fora do horário comercial). Esta função é frequentemente multifuncional, servindo de apoio a várias secções.

Operador de caixa

Responsável pelo registo e cobrança de compras, atendimento ao cliente, gestão de trocos e apoio na resolução de pequenas reclamações. A função exige concentração, cordialidade, rapidez de execução e capacidade de lidar com situações de stress, sobretudo em

períodos de maior afluência.

Estas funções apresentam características operacionais exigentes, tanto a nível físico como relacional, e estão sujeitas a ritmos de trabalho intensos, horários rotativos e elevadas expectativas de desempenho, o que justifica o seu enquadramento como funções críticas para a análise do *turnover* no primeiro ano de atividade.

IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Satisfação no trabalho

Um dos objetivos específicos desta investigação consistiu em analisar o nível de satisfação dos colaboradores durante o seu primeiro ano de permanência na função (tabela 2). A literatura evidencia que a satisfação no trabalho é um dos principais fatores da intenção de saída e da retenção de talento, sobretudo em setores de elevada exigência operacional como o retalho alimentar (Allen et al., 2010; Spector, 1985). Assim, nesta secção apresentam-se os resultados obtidos através de uma escala tipo *Likert* de 7 pontos (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente), baseada no modelo conceptual do *Job Satisfaction Survey (JSS)* proposto por Spector (1985). Os itens selecionados procuram captar dimensões centrais para o contexto em análise, como a perceção de reconhecimento, a relação com as chefias, o ambiente de equipa, as condições físicas de trabalho, as oportunidades de progressão e a compatibilidade dos horários com a vida pessoal.

Tabela 2

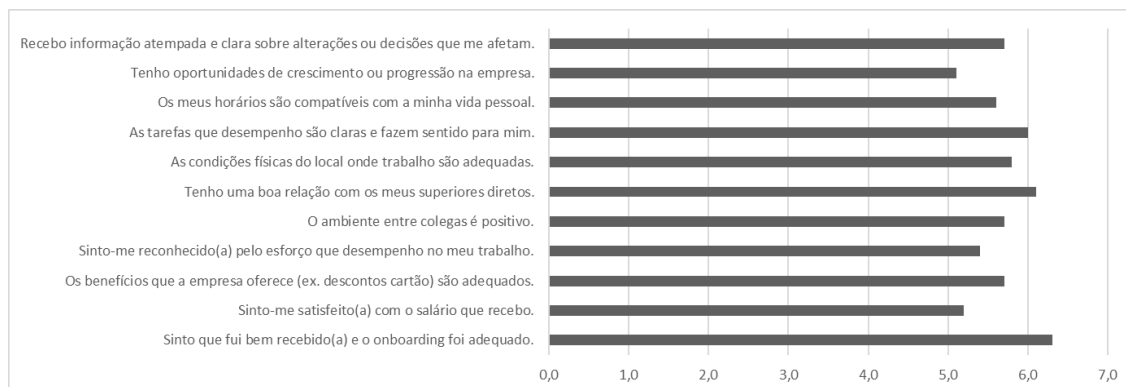
Média, desvio padrão, mínimo e máximo de cada um dos itens relativos à satisfação no trabalho

Variáveis	M	DP	Mínimo	Máximo
<i>Sinto que fui bem recebido(a) e o <u>onboarding</u> foi adequado.</i>	6.3	0.87	3	7
<i>Sinto-me satisfeito(a) com o <u>salário</u> que recebo.</i>	5.2	1.36	1	7
<i>Os <u>benefícios</u> que a empresa oferece (ex. descontos cartão) são adequados.</i>	5.7	1.28	1	7
<i>Sinto-me <u>reconhecido(a)</u> pelo esforço que desempenho no meu trabalho.</i>	5.4	1.23	1	7
<i>O <u>ambiente entre colegas</u> é positivo.</i>	5.7	1.33	1	7
<i>Tenho uma boa <u>relação com os meus superiores diretos</u>.</i>	6.1	0.97	3	7
<i>As <u>condições físicas</u> do local onde trabalho são adequadas.</i>	5.8	1.08	1	7
<i>As <u>tarefas</u> que desempenho são claras e fazem sentido para mim.</i>	6.0	1.00	1	7
<i>Os meus <u>horários</u> são compatíveis com a minha vida pessoal.</i>	5.6	1.38	1	7
<i>Tenho <u>oportunidades de crescimento ou progressão</u> na empresa.</i>	5.1	1.40	1	7
<i>Recebo <u>informação atempada e clara sobre alterações ou decisões</u> que me afetam.</i>	5.7	1.27	1	7

Nota. M = média; DP = desvio padrão.

Gráfico 1

Valores médios de resposta ao inquérito Satisfação no Trabalho



Os resultados obtidos mostram uma tendência globalmente positiva na perceção dos colaboradores em relação à sua experiência profissional. O modelo *JSS* recomenda também atenção à dispersão das respostas: um desvio padrão baixo indica consistência nas perceções, enquanto valores mais elevados sugerem realidades distintas entre os colaboradores. No presente estudo, os valores de dispersão oscilam entre 0.87 e 1.33, revelando alguma heterogeneidade. Enquanto o *onboarding* e a relação com a chefia apresentam menor dispersão (indicando consenso positivo), o ambiente entre colegas revela uma maior heterogeneidade nas respostas, o que pode estar ligado a diferenças entre equipas, lojas ou estilos de liderança. Vamos detalhar cada resultado.

O item "*Sinto que fui bem recebido(a) e o onboarding foi adequado*" obteve uma média de 6.3 e desvio padrão de 0.87), indicando um nível muito elevado de concordância com respostas consistentes entre os participantes. Este resultado pode refletir boas práticas na receção e formação inicial dos colaboradores, indicando a valorização e importância da integração.

O item "*Sinto-me satisfeito(a) com o salário que recebo.*" obteve uma média de 5.2 ($DP = 1.36$), indicando um nível elevado de concordância com elevada dispersão nas opiniões dos colaboradores. A dispersão pode estar associada a diferenças salariais por função, horários ou contratos (*full-time vs part-time*).

O item "*Os benefícios que a empresa oferece (ex. descontos cartão) são adequados.*" obteve uma média de 5.7 ($DP = 1.28$), indicando um nível elevado de concordância com alguma variação

nas percepções. Pode refletir o grau de valorização individual dos benefícios oferecidos, como descontos ou outros apoios da empresa.

O item "*Sinto-me reconhecido(a) pelo esforço que desempenho no meu trabalho.*" obteve uma média de 5.4 ($DP = 1.23$), indicando um nível elevado de concordância com alguma variação nas percepções. A variação pode indicar percepções distintas quanto à valorização individual por parte das chefias ou da organização.

O item "*O ambiente entre colegas é positivo.*" obteve uma média de 5.7 ($DP = 1.33$), indicando um nível elevado de concordância com elevada dispersão nas opiniões dos colaboradores. Este resultado pode estar relacionado com dinâmicas de grupo específicas de cada loja ou secção.

O item "*Tenho uma boa relação com os meus superiores diretos.*" obteve uma média de 6.1 ($DP = 0.97$), indicando um nível muito elevado de concordância com respostas consistentes entre os participantes. Pode refletir estilos de liderança diferenciados ou qualidade do acompanhamento por parte das chefias diretas.

O item "*As condições físicas do local onde trabalho são adequadas.*" obteve uma média de 5.8 ($DP = 1.08$), indicando um nível elevado de concordância com alguma variação nas percepções. Pode indicar disparidades nas infraestruturas das lojas, ou percepções distintas sobre conforto e organização do espaço.

O item "*As tarefas que desempenho são claras e fazem sentido para mim.*" obteve uma média de 6.0 ($DP = 1.0$), indicando um nível muito elevado de concordância com alguma variação nas percepções. Sugere um bom alinhamento entre funções atribuídas e expectativas dos colaboradores, com menor margem para dúvidas funcionais.

O item "*Os meus horários são compatíveis com a minha vida pessoal.*" obteve uma média de 5.6 ($DP = 1.38$), indicando um nível elevado de concordância com elevada dispersão nas opiniões dos colaboradores. Este resultado poderá refletir fatores contextuais ou organizacionais específicos que se deve explorar.

O item "*Tenho oportunidades de crescimento ou progressão na empresa.*" obteve uma média de 5.1 ($DP = 1.4$), indicando um nível elevado de concordância com elevada dispersão nas opiniões dos colaboradores. Este resultado poderá refletir fatores contextuais ou organizacionais específicos.

O item "*Recebo informação atempada e clara sobre alterações ou decisões que me afetam.*" obteve uma média de 5.7 ($DP = 1.27$), indicando um nível elevado de concordância com alguma variação nas percepções. Este resultado poderá refletir fatores contextuais ou organizacionais específicos ainda a explorar.

A análise global dos 11 itens de satisfação no trabalho revela uma média geral de 5.7 (numa escala de 1 a 7), o que indica níveis globalmente positivos de satisfação entre os colaboradores inquiridos. Os itens com médias mais elevadas foram "Sinto que fui bem recebido(a) e o *onboarding* foi adequado" ($M = 6.3$), "Tenho uma boa relação com os meus superiores diretos" ($M = 6.1$) e "As tarefas que desempenho são claras e fazem sentido para mim" ($M = 6.0$). Estes resultados evidenciam pontos fortes na integração inicial, na clareza das funções e na proximidade com as chefias diretas, aspetos que favorecem a adaptação e o vínculo organizacional.

Em contrapartida, os itens com médias mais baixas foram "Tenho oportunidades de crescimento ou progressão na empresa" ($M = 5.1$), "Sinto-me satisfeito(a) com o salário que recebo" ($M = 5.2$) e "Sinto-me reconhecido(a) pelo esforço que desempenho no meu trabalho" ($M = 5.4$). Estes valores sugerem que, embora os colaboradores se sintam globalmente integrados e apoiados, existem fragilidades na valorização e nas perspetivas de evolução profissional.

Assim, ainda que os níveis de satisfação apontem para um contexto de trabalho maioritariamente positivo, o que ajuda a explicar os baixos níveis de intenção de saída observados, estes fatores mais frágeis podem constituir potenciais riscos de abandono a médio prazo caso não sejam trabalhados.

4.2. Satisfação no trabalho e variáveis sociodemográficas

Para compreender de forma mais aprofundada os fatores que influenciam a experiência de trabalho dos colaboradores, analisaram-se os níveis de satisfação em função de diferentes variáveis sociodemográficas e contratuais, nomeadamente o sexo, a faixa etária, o estado civil, a existência de filhos e o tipo de contrato. Esta análise permite identificar possíveis variações na perceção da satisfação consoante os perfis dos colaboradores. A Tabela 3 seguinte apresenta as médias de satisfação nos 11 itens avaliados para cada um dos grupos, permitindo observar diferenças e padrões relevantes entre perfis.

Tabela 3

Satisfação média dos colaboradores por variáveis sociodemográficas

Variável	Género			Faixa Etária			Estado Civil		Filhos		Contrato	
	Global	Fem	Masc	≤25	26–35	≥36	Solt.	Cas./U F	Não	Sim	PT	FT
<i>Onboarding</i>	6.3	6.3	6.3	6.4	6.1	6.3	6.3	6.3	6.3	6.4	6.3	6.2
<i>Relação com chefias</i>	6.1	6.2	6.1	6.2	6.1	6.0	6.1	6.2	6.1	6.2	6.1	6.2
<i>Clareza das tarefas</i>	6.0	6.0	6.1	6.2	5.9	5.7	6.1	5.5	6.2	5.6	6.1	5.9
<i>Condições físicas</i>	5.8	5.9	5.8	5.9	5.8	5.5	5.9	5.5	5.9	5.7	5.9	5.8
<i>Ambiente entre colegas</i>	5.7	5.6	5.8	5.8	5.6	5.5	5.7	5.7	5.7	5.6	5.8	5.3
<i>Benefícios</i>	5.7	5.9	5.4	5.7	5.8	5.3	5.7	5.5	5.7	5.7	5.8	5.4
<i>Comunicação interna</i>	5.7	5.6	5.7	5.7	5.6	5.5	5.7	5.5	5.7	5.7	5.7	5.7
<i>Compatibilidade horários</i>	5.6	5.6	5.6	5.7	5.3	5.3	5.6	5.3	5.7	5.3	5.8	5.0
<i>Reconhecimento</i>	5.4	5.5	5.4	5.5	5.3	5.5	5.5	5.6	5.5	5.5	5.4	5.5
<i>Salário</i>	5.2	5.5	4.8	5.3	5.2	5.0	5.2	5.4	5.2	5.3	5.3	4.9
<i>Progressão interna</i>	5.1	5.2	5.1	5.1	5.3	5.3	5.1	5.7	5.1	5.6	5.0	5.5

Nota: Cas./UF = Casado(a) + União de facto; PT - Part-time, FT -Full-time;

A análise da satisfação em função das variáveis sociodemográficas revela níveis globalmente elevados em todos os grupos, com diferenças pouco acentuadas, mas que permitem identificar alguns padrões. As colaboradoras do sexo feminino apresentam valores ligeiramente superiores aos dos colegas do sexo masculino em vários itens, nomeadamente salário, benefícios e reconhecimento. Em termos etários, os colaboradores mais jovens (≤ 25 anos)

revelam médias ligeiramente superiores em *onboarding*, reconhecimento e horários, enquanto os mais velhos (≥ 36 anos) mostram níveis inferiores de satisfação com o salário, mas semelhantes ou superiores nos restantes aspetos. Os colaboradores casados (incluindo os que vivem em união de facto) apresentam níveis um pouco mais elevados de satisfação, sobretudo em progressão interna e relação com as chefias, comparativamente aos solteiros. Também os colaboradores com filhos revelam valores superiores na maioria dos itens, destacando-se na compatibilidade dos horários e nas oportunidades de progressão. Quanto ao tipo de contrato, os colaboradores em part-time apresentam níveis ligeiramente mais elevados de satisfação global, nomeadamente nos horários e benefícios, enquanto os colaboradores em full-time revelam mais satisfação com as oportunidades de progressão e a relação com as chefias, mas menos com o salário e a gestão dos horários. Estes resultados sugerem que, embora a satisfação seja globalmente elevada, existem diferenças subtis entre perfis que podem influenciar a experiência de trabalho e as expectativas de continuidade dos colaboradores.

4.3 Intenção de permanência/saída

A intenção de saída foi avaliada através de 4 itens, numa escala tipo *Likert* de 7 pontos (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente), adaptadas com base em Rego e Souto (2004). O objetivo foi analisar a predisposição dos colaboradores para abandonar ou permanecer na organização, bem como o seu envolvimento afetivo e aspirações de carreira.

O objetivo deste item é avaliar a intenção de saída dos colaboradores no primeiro ano de contrato, enquanto indicador preditivo do *turnover* efetivo. A literatura demonstra que a intenção de saída é uma das variáveis mais consistentes para antecipar comportamentos de rotatividade, refletindo o grau de compromisso afetivo e motivacional dos colaboradores em relação à organização (Rego & Souto, 2004). Assim, nesta secção analisam-se os resultados obtidos a partir de quatro itens validados, medidos numa escala tipo *Likert* de 7 pontos, que permitem avaliar predisposição para a permanência, motivação para fazer carreira e vínculo afetivo com a empresa. A tabela a seguir (Tabela 4), sistematiza esta informação.

Tabela 4

Médias, desvios-padrão, mínimo e máximo de cada um dos itens que avaliam a intenção de saída

Variável	M	DP	Mínimo	Máximo
<i>Gostaria de continuar a trabalhar nesta loja.</i>	5.9	1.25	1	7
<i>Estou a considerar sair da empresa nos próximos meses.</i>	2.7	1.80	1	7
<i>Sinto-me motivado(a) a fazer carreira nesta empresa.</i>	5.0	1.55	1	7
<i>Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.</i>	5.1	1.34	1	7

Nota. M = média; DP = desvio padrão.

Os resultados revelam uma predisposição maioritária para a permanência, com a afirmação “*Gostaria de continuar a trabalhar nesta loja*” a obter uma média de 5.90 ($DP = 1.25$), traduzindo um elevado nível de intenção de continuidade. Esta resposta é especialmente significativa no contexto da presente investigação, uma vez que todos os participantes se encontram no primeiro ano de trabalho, fase geralmente associada a maior risco de rotatividade.

Em contraste, a afirmação “*Estou a considerar sair da empresa nos próximos meses*” registou uma média consideravelmente mais baixa ($M = 2.70$; $DP = 1.80$), indicando que, de forma geral, os colaboradores não manifestam intenção ativa de abandono. No entanto, o desvio padrão elevado sugere variação significativa nas perceções individuais, o que poderá justificar um aprofundamento da análise por subgrupos (ex.: por secção, contrato ou tempo de serviço).

Outras duas dimensões complementares reforçam este padrão: “*Sinto-me motivado(a) a fazer carreira nesta empresa*” ($M = 5$) e “*Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização*” ($M = 5.1$), ambas com níveis de concordância positivos, ainda que com dispersão moderada (DP entre 1.34 e 1.55). Estes resultados evidenciam um potencial de compromisso organizacional, ainda em fase de consolidação.

Com base nestes dados, podemos aferir que os colaboradores inquiridos revelam, no geral, uma intenção de permanência superior à média e um certo potencial de fidelização a médio prazo, especialmente se forem reforçadas práticas de valorização, desenvolvimento e comunicação organizacional.

4.4 Comentários dos colaboradores na pergunta aberta

Esta análise visa complementando os dados quantitativos, obtendo sugestões espontâneas dos colaboradores relativamente à sua experiência de trabalho na loja. Pretende-se compreender quais os aspetos mais valorizados, as principais dificuldades sentidas e as expectativas dos colaboradores no primeiro ano de trabalho, de modo a fornecer pistas qualitativas que ajudem a interpretar os resultados obtidos nas secções anteriores e a apoiar o desenho de estratégias de retenção mais ajustadas ao contexto do retalho alimentar.

Assim, a última secção do questionário incluía uma pergunta aberta. Das 197 respostas válidas ao questionário, um número relevante incluiu comentários escritos. Após a depuração das respostas, eliminando as respostas genéricas e/ou não informativas (por exemplo, “nenhum comentário”, “não”), foram analisadas todas as restantes, tendo sido organizadas em categorias temáticas...

Experiência global do colaborador?

“Desde o primeiro instante fui bem recebido, contando com a ajuda das chefias e colegas, em tudo que fosse necessário, e isto teve um impacto positivo no âmbito das funções que desempenho, contribuindo para rápida adaptação.”

“Trabalho com uma equipa profissional e quando fui recebido na admissão foi tudo muito bem. A minha adaptação foi rápida e agradeço a todos pelo apoio.”

“Fui muito bem acolhido, o ambiente de trabalho é agradável.”

“Não há nada que acredite que deva ser adicionado, tive uma boa experiência em toda a minha admissão

Estes comentários confirmam os dados quantitativos da secção de satisfação, onde o *onboarding*, a relação com a chefia e a integração nas equipas foram destacados como pontos fortes.

Sugestões de melhoria:

- *“Aumento no salário base, subsídio de alimentação e um horário com menos horas de almoço.”* e- *“Fechar ao domingo”*

Os comentários que apontam aspetos a melhorar refletem e reforçam os resultados menos positivos identificados na análise da satisfação no trabalho. Por exemplo, o pedido de horários mais equilibrados e a referência à dificuldade na gestão do tempo pessoal surgem alinhados com a avaliação da afirmação *“Os meus horários são compatíveis com a minha vida pessoal”*,

que obteve uma média de 5.6 e um dos maiores desvios padrão 1.38, sugerindo percepções muito diversas e, em alguns casos, insatisfatórias.

A referência à ausência de oportunidades de progressão surge em concordância com os dados do item “*Tenho oportunidades de crescimento ou progressão na empresa*”, que obteve uma das médias mais baixas da secção de satisfação 5.1 e um desvio padrão de 1.40, confirmando a existência de incerteza ou insatisfação neste domínio.

4.5 - Fatores sociodemográficos e contratuais associados à intenção de saída

Outro objetivo específico era analisar a intenção de saída dos colaboradores em função das variáveis sociodemográficas.

4.5.1. Habilitações literárias e intenção de saída

Os resultados da análise das médias e desvios padrão relativos à relação entre as habilitações literárias e os itens de avaliação da intenção de saída estão apresentados na tabela 5 que se apresenta a seguir.

Tabela 5

Médias e desvios-padrão dos itens de avaliação da intenção de saída em função das habilitações literárias dos colaboradores

Itens de avaliação da variável ‘intenção de saída’	Ensino Básico		Ensino Secundário		Ensino Superior	
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
<i>Gostaria de continuar a trabalhar nesta loja.</i>	6	1.29	5.9	1.29	5.56	1.34
<i>Estou a considerar sair da empresa nos próximos meses.</i>	1.9	1.05	2.65	1.75	3.4	2.14
<i>Sinto-me motivado(a) a fazer carreira nesta empresa.</i>	5.7	1.05	4.98	1.61	4.53	1.62
<i>Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.</i>	5.6	1.06	5.1	1.38	4.8	1.4

Nota. *M* = média; *DP* = desvio padrão

A análise conjunta dos itens “*Sinto-me motivado(a) a fazer carreira nesta empresa*” e “*Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização*” evidencia uma tendência clara: à medida que o nível de habilitações literárias aumenta, diminui a motivação para fazer carreira na empresa e o sentimento de ligação afetiva. Os colaboradores com o ensino básico apresentam as médias mais elevadas nestas dimensões (5.7 e 5.6, respetivamente), enquanto os com ensino superior registam os valores mais baixos (4.53 e 4.8). Esta tendência sugere que os colaboradores mais qualificados tendem a encarar as funções operacionais como transitórias e revelam menor intenção de construir um percurso profissional a longo prazo na organização.

Por outro lado, os itens “*Gostaria de continuar a trabalhar nesta loja*” e “*Estou a considerar sair da empresa nos próximos meses*” revelam uma intenção de permanência relativamente elevada e consistente entre os vários grupos, com médias particularmente favoráveis entre os colaboradores com menos habilitações. Ou seja, apesar de os colaboradores com ensino superior revelarem menos motivação para fazer carreira e menor ligação afetiva, continuam a manifestar vontade de permanecer no curto prazo, possivelmente por apreciarem o ambiente da loja ou por ausência de alternativas imediatas.

Estes resultados reforçam a importância de analisar também a relação entre a intenção de saída e o tempo de contrato de trabalho, de modo a identificar se existe um ponto crítico a partir do qual a probabilidade de saída aumenta. Esta análise permitirá compreender melhor a evolução do compromisso ao longo do primeiro ano e apoiar o desenho de estratégias de retenção ajustadas aos diferentes perfis de colaboradores.

4.5.2. Tempo de contrato de trabalho e intenção de saída

Os resultados da análise das médias e desvios padrão relativos à relação entre o tempo de contrato de trabalho e os itens de avaliação da intenção de saída estão apresentados na tabela 6 que se apresenta a seguir.

Tabela 6

Médias e desvios-padrão dos itens da variável “intenção de saída” por tempo de contrato de trabalho

Variável	3 meses(n=28)		4-6 meses(n=67)		7-9 meses(n=67)		10-12 meses(n=35)	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
<i>Gostaria de continuar a trabalhar nesta loja</i>	5.82	1.68	5.85	1.21	5.94	1.11	6.09	1.22
<i>Estou a considerar sair da empresa nos próximos meses</i>	2.61	1.87)	2.69	1.89	2.76	1.81	2.43	1.56
<i>Sinto-me motivado(a) a fazer carreira nesta empresa</i>	4.79	1.66	5.13	1.56	4.93	1.56	5.20	1.47
<i>Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização</i>	5.11	1.64	5.10	1.30	5.07	1.31	5.00	1.24

Nota: M = média; DP = desvio padrão; n = número colaboradores

A análise das médias por tempo de serviço mostra que os níveis de intenção de permanência (“*Gostaria de continuar a trabalhar nesta loja*”) são consistentemente elevados ao longo do primeiro ano, com uma ligeira subida no grupo dos 10-12 meses ($M = 6.09$). Em contrapartida, a intenção de saída (“*Estou a considerar sair da empresa nos próximos meses*”) permanece baixa em todos os grupos, não ultrapassando uma média de 2.76, e chega mesmo a descender no grupo dos 10-12 meses ($M = 2.43$).

A motivação para fazer carreira e a ligação afetiva à organização mantêm-se relativamente estáveis, com médias entre 4.79 e 5.20 e entre 5.00 e 5.11, respetivamente, não se observando quebras acentuadas com o tempo. Assim, os dados não evidenciam um “ponto crítico” de abandono durante o primeiro ano, embora se note uma ligeira descida da ligação afetiva entre os 3 e os 10-12 meses.

Estes resultados sugerem que, ao longo do primeiro ano, os colaboradores mantêm uma intenção de permanência elevada e estável, o que pode refletir um bom processo de integração e um ambiente de trabalho positivo. A ausência de aumentos significativos na intenção de saída reforça a ideia de que os fatores de abandono inicial estarão mais associados a variáveis individuais, como as habilitações literárias, do que ao tempo de serviço.

4.5.3. Gênero e intenção de saída

Os resultados da análise das médias e desvios padrão relativos à relação entre o gênero e os itens de avaliação da intenção de saída estão apresentados na tabela 7 que se apresenta a seguir.

Tabela 7

Médias e desvios-padrão dos itens da variável “intenção de saída” por gênero

Variável	Feminino (n=124)		Masculino (n=73)	
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
<i>Gostaria de continuar a trabalhar nesta loja</i>	6.02	1.15	5.74	1.39
<i>Estou a considerar sair da empresa nos próximos meses</i>	2.40	1.62	3.08	2.01
<i>Sinto-me motivado(a) a fazer carreira nesta empresa</i>	5.20	1.49	4.73	1.63
<i>Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização</i>	5.17	1.21	4.92	1.52

Nota: *M* = média; *DP* = desvio padrão; *n* = número colaboradores

A análise por sexo mostra que as colaboradoras do sexo feminino apresentam níveis ligeiramente mais elevados de intenção de permanecer na loja ($M = 6.02$) e de motivação para fazer carreira ($M = 5.20$), bem como uma maior ligação afetiva à organização ($M = 5.17$) do que os colegas do sexo masculino ($M = 5.74$; 4.73 ; 4.92 , respetivamente). Além disso, os homens revelam valores mais elevados de intenção de saída ($M = 3.08$) do que as mulheres ($M = 2.40$). Estes resultados sugerem que o gênero poderá ter um papel na forma como os colaboradores encaram a continuidade no trabalho e o seu vínculo à organização, com as mulheres a mostrarem maior compromisso.

4.5.4. Faixa etária e intenção de saída

Os resultados da análise das médias e desvios padrão relativos à relação entre a faixa etária e os itens de avaliação da intenção de saída estão apresentados na tabela 8 que se apresenta a seguir.

Tabela 8

Médias e desvios-padrão dos itens da variável “intenção de saída” por faixa etária.

Variável	≤25 anos (n=133)		26–35 anos (n=36)		≥36 anos (n=28)	
	M	DP	M	DP	M	DP
<i>Gostaria de continuar a trabalhar nesta loja</i>	5.92	1.33	5.78	1.12	6.07	0.98
<i>Estou a considerar sair da empresa nos próximos meses</i>	2.72	1.88	2.72	1.78	2.25	1.35
<i>Sinto-me motivado(a) a fazer carreira nesta empresa</i>	4.89	1.67	5.17	1.32	5.46	1.14
<i>Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização</i>	5.03	1.42	5.03	1.06	5.36	1.22

Nota: M = média; DP = desvio padrão; n = número colaboradores

A análise por faixa etária evidencia que os colaboradores mais velhos (≥ 36 anos) revelam maior intenção de permanecer na loja ($M = 6.07$), menor intenção de saída ($M = 2.25$), e níveis mais elevados de motivação para fazer carreira ($M = 5.46$) e de ligação afetiva ($M = 5.36$). Em contraste, os colaboradores mais jovens (≤ 25 anos) apresentam médias inferiores na motivação para fazer carreira ($M = 4.89$) e uma maior intenção de saída ($M = 2.72$). Estes resultados sugerem que a idade influencia a construção do vínculo organizacional, sendo mais forte entre os colaboradores mais velhos.

4.5.5. Dependentes e intenção de saída

Os resultados da análise das médias e desvios padrão relativos à relação entre dependentes e os itens de avaliação da intenção de saída estão apresentados na tabela 9 que se apresenta a seguir.

Tabela 9

Médias e desvios-padrão dos itens da variável “intenção de saída” por dependentes

Variável	Não (n=154)		Sim (n=43)	
	M	DP	M	DP
<i>Gostaria de continuar a trabalhar nesta loja</i>	5.89	1.31	6.02	1.03
<i>Estou a considerar sair da empresa nos próximos meses</i>	2.83	1.86	2.02	1.39
<i>Sinto-me motivado(a) a fazer carreira nesta empresa</i>	4.85	1.60	5.65	1.17
<i>Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização</i>	5.00	1.39	5.35	1.11

Nota: M = média; DP = desvio padrão; n = número colaboradores

Os resultados indicam que os colaboradores com filhos apresentam menor intenção de saída ($M = 2.02$) e níveis mais elevados de motivação para fazer carreira ($M = 5.65$) e de ligação afetiva à organização ($M = 5.35$) do que os que não têm filhos ($M = 2.83; 4.85; 5.00$). Este padrão sugere que a existência de responsabilidades familiares pode contribuir para uma maior valorização da estabilidade e, conseqüentemente, para um maior compromisso com a organização.

4.5.6. Estado Civil e intenção de saída

Os resultados da análise das médias e desvios padrão relativos à relação entre estado civil e os itens de avaliação da intenção de saída estão apresentados na tabela 10 que se apresenta a seguir.

Tabela 10

Médias e desvios-padrão dos itens da variável “intenção de saída” por estado civil

Variável	Solteiro(a) (n=175)		Casado(a) + União de facto (n=17)	
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
<i>Gostaria de continuar a trabalhar nesta loja</i>	5.89	1.28	6.18	0.95
<i>Estou a considerar sair da empresa nos próximos meses</i>	2.73	1.83	2.00	1.46
<i>Sinto-me motivado(a) a fazer carreira nesta empresa</i>	4.97	1.59	5.47	1.18
<i>Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização</i>	5.05	1.37	5.29	1.16

Nota: *M* = média; *DP* = desvio padrão; *n* = número colaboradores

A análise por estado civil mostra que os colaboradores casados (incluindo os que vivem em união de facto) apresentam maior intenção de permanecer na loja ($M = 6.18$), menor intenção de saída ($M = 2.00$) e níveis mais elevados de motivação para fazer carreira ($M = 5.47$) e de ligação afetiva à organização ($M = 5.29$), quando comparados com os colaboradores solteiros ($M = 5.89$; 2.73; 4.97; 5.05, respetivamente). Estes resultados sugerem que o estado civil, enquanto indicador de maior estabilidade pessoal, pode associar-se a um maior compromisso organizacional e a uma menor probabilidade de saída no primeiro ano de trabalho.

4.5.7. Tipologia de contrato e intenção de saída

Os resultados da análise das médias e desvios padrão relativos à relação entre a tipologia de contrato e os itens de avaliação da intenção de saída estão apresentados na tabela 11 que se apresenta a seguir.

Tabela 11

Médias e desvios-padrão dos itens da variável “intenção de saída” por tipologia de contrato.

Variável	Part-time (n=145)		Full-time (n=52)	
	M	DP	M	DP
<i>Gostaria de continuar a trabalhar nesta loja</i>	5.81	1.33	6.21	0.96
<i>Estou a considerar sair da empresa nos próximos meses</i>	2.81	1.89	2.23	1.44
<i>Sinto-me motivado(a) a fazer carreira nesta empresa</i>	4.86	1.59	5.50	1.34
<i>Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização</i>	5.03	1.33	5.21	1.35

Nota: M = média; DP = desvio padrão; n = número colaboradores

Análise por tipologia de contrato mostra que os colaboradores em regime full-time apresentam níveis mais elevados de intenção de permanecer ($M = 6.21$), menos intenção de saída ($M = 2.23$) e mais motivação para fazer carreira ($M = 5.50$) do que os colaboradores em part-time ($M = 5.81$; 2.81 ; 4.86 , respetivamente). Estes resultados sugerem que o tipo de contrato pode influenciar a perceção de estabilidade e a construção do vínculo organizacional.

4.5 – Satisfação no trabalho e permanência na função

Outro objetivo consistiu em analisar a relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de saída dos colaboradores no primeiro ano de contrato. A literatura evidencia que a satisfação constitui um dos principais fatores da permanência ou abandono organizacional, influenciando diretamente a motivação, o compromisso e a propensão para o turnover; (Allen et al., 2010; Tett & Meyer, 1993). Assim, procurou-se verificar em que medida, diferentes dimensões de satisfação no trabalho, como reconhecimento, condições físicas, ambiente de equipa ou oportunidades de progressão se encontram associadas à intenção de permanecer ou de abandonar a organização, apresentado na tabela 12.

Para este efeito, foi utilizada a correlação de Pearson, uma técnica estatística que mede a intensidade e a direção da associação linear entre duas variáveis numéricas. Neste estudo, cada item do questionário de satisfação (secção B) e de intenção de saída (secção C) foi avaliado com uma escala de sete pontos tipo *Likert*, assumindo-se a sua natureza intervalar, o que permite a aplicação deste tipo de análise. A correlação de *Pearson* é expressa por um coeficiente “*r*”, que varia entre: +1 (correlação positiva perfeita); 0 (ausência de correlação); e -1 (correlação negativa perfeita). A interpretação dos valores foi feita da seguinte forma: $r \geq 0.50 \rightarrow$ correlação moderada a forte; r entre 0.30 e 0.49 $\rightarrow$ correlação moderada; r entre 0.10 e 0.29 $\rightarrow$ correlação fraca. Esta abordagem permitiu identificar padrões significativos de associação, reforçando ou esclarecendo os resultados das análises descritivas.

Tabela 12*Valores de correlação da satisfação no trabalho e intenção de saída*

Variável	<i>Gostaria de continuar a trabalhar nesta loja.</i>	<i>Estou a considerar sair da empresa nos próximos meses.</i>	<i>Sinto-me motivado(a) a fazer carreira nesta empresa.</i>	<i>Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.</i>
<i>Sinto que fui bem recebido(a) e o onboarding foi adequado.</i>	0.43	-0.3	0.3	0.4
<i>Sinto-me satisfeito(a) com o salário que recebo.</i>	0.35	-0.2	0.35	0.4
<i>Os benefícios que a empresa oferece (ex. descontos cartão) são adequados.</i>	0.39	-0.21	0.36	0.42
<i>Sinto-me reconhecido(a) pelo esforço que desempenho no meu trabalho.</i>	0.52	-0.32	0.44	0.48
<i>O ambiente entre colegas é positivo.</i>	0.36	-0.18	0.28	0.39
<i>Tenho uma boa relação com os meus superiores diretos.</i>	0.4	-0.2	0.28	0.43
<i>As condições físicas do local onde trabalho são adequadas.</i>	0.45	-0.22	0.42	0.5
<i>As tarefas que desempenho são claras e fazem sentido para mim.</i>	0.26	-0.08	0.14	0.35
<i>Os meus horários são compatíveis com a minha vida pessoal.</i>	0.37	-0.19	0.31	0.47
<i>Tenho oportunidades de crescimento ou progressão na empresa.</i>	0.49	-0.34	0.52	0.55
<i>Recebo informação atempada e clara sobre alterações ou decisões que me afetam.</i>	0.37	-0.22	0.34	0.41

Assim podemos constatar que existe uma correlação positiva moderada a forte, associada a intenção de permanência na empresa: “*Sinto-me reconhecido(a) pelo esforço que desempenho no meu trabalho*”, temos um $r = .52$ quando relacionado com “*Gostaria de continuar a trabalhar nesta loja*”. Quando relacionado com *Sinto que fui bem recebido(a) e o onboarding foi adequado*”, obtemos um $r = 0.43$, este acolhimento inicial favorece o vínculo com a organização.

Entre as dimensões com correlação mais significativa com a intenção de permanência, destacam-se: a percepção de reconhecimento ($r = 0.52$); as oportunidades de progressão interna ($r = 0.49$); e as condições físicas do local de trabalho ($r = 0.45$). Por outro lado, itens como os horários de trabalho e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal apresentaram médias mais baixas e desvios padrão elevados, refletindo desafios operacionais que podem afetar a motivação e o bem-estar. A análise dos comentários dos colaboradores confirmou estas tendências. Muitos colaboradores destacaram a qualidade do acolhimento e o bom ambiente de equipa, mas também expressaram preocupações com a falta de reconhecimento e a previsibilidade dos horários.

A análise evidenciou ainda diferenças de percepção entre grupos demográficos: colaboradores com maior nível de escolaridade tendem a apresentar menor ligação afetiva à organização. Neste contexto, torna-se essencial propor soluções alinhadas com os desafios identificados, que não só mitiguem os fatores de risco de *turnover*, como também reforcem os elementos que promovem o sentido de pertença, o desenvolvimento e a retenção de talento

V – CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar os fatores associados ao *turnover* no primeiro ano de contrato no contexto do retalho alimentar, a partir do caso de uma cadeia de supermercados de proximidade em Portugal. Especificamente, procurou-se: avaliar os níveis de satisfação no trabalho dos colaboradores no primeiro ano de funções; analisar os níveis de intenção de saída; explorar a influência de variáveis sociodemográficas e contratuais sobre a satisfação e a intenção de saída; e compreender perceções espontâneas dos colaboradores sobre a sua experiência de trabalho. Os resultados obtidos permitem aprofundar a compreensão sobre as decisões da permanência e do abandono inicial neste setor, caracterizado por uma elevada rotatividade de colaboradores.

Relativamente à satisfação no trabalho, os resultados revelaram níveis globalmente elevados, com uma média global de 5.7 numa escala de 1 a 7. Destacaram-se como pontos fortes o acolhimento e *onboarding*, a relação com as chefias diretas e a clareza das tarefas desempenhadas, que obtiveram as médias mais elevadas. Em contrapartida, os itens com médias mais baixas foram a satisfação com o salário, as oportunidades de progressão e o reconhecimento pelo trabalho desempenhado, evidenciando aspetos estruturais e motivacionais que podem fragilizar a retenção a médio prazo. Estes resultados sugerem que, embora os colaboradores se sintam integrados e apoiados, existem áreas críticas que devem ser alvo de atenção para reforçar a motivação e o compromisso a longo prazo.

No que respeita à intenção de saída, os resultados indicaram níveis globalmente baixos, com a maioria dos colaboradores a manifestar vontade de continuar a trabalhar na loja e a não ponderar sair nos próximos meses. No entanto, observou-se uma tendência para menor motivação para fazer carreira na empresa e menor ligação afetiva entre os colaboradores com níveis de habilitação mais elevados, o que pode indiciar que estes encaram as funções como transitórias. A análise por tempo de serviço mostrou que as intenções de saída e os níveis de motivação se mantêm estáveis ao longo do primeiro ano, não se identificando um ponto crítico de abandono, embora se tenha verificado uma ligeira quebra da ligação afetiva após os primeiros meses.

A análise da influência de variáveis sociodemográficas e contratuais revelou que os colaboradores mais velhos, com filhos, casados ou em união de facto e com contratos full-

time apresentam níveis superiores de compromisso e menor intenção de saída. Em contraste, os colaboradores mais jovens, solteiros, sem filhos e em part-time tendem a apresentar níveis ligeiramente inferiores de motivação e ligação à organização, ainda que a sua intenção de saída continue baixa. As diferenças por género foram pouco expressivas. Os níveis de satisfação mostraram-se elevados em todos os perfis, mas ligeiramente superiores entre os colaboradores com filhos e os que trabalham em regime de part-time, sobretudo no que respeita à compatibilidade dos horários e ao equilíbrio trabalho-vida pessoal.

As respostas abertas dos colaboradores reforçaram estes padrões, salientando sobretudo o bom ambiente entre colegas e o apoio das chefias como aspetos mais valorizados na experiência de trabalho. Surgiram também referências pontuais a insatisfação com as oportunidades de progressão, os salários e a gestão dos horários, confirmando as fragilidades identificadas nos dados quantitativos. Esta informação qualitativa permitiu enriquecer a compreensão das perceções e expectativas dos colaboradores no primeiro ano de trabalho.

As análises de correlação permitiram identificar relações significativas entre várias dimensões estudadas. Observou-se uma correlação negativa entre a intenção de saída e a satisfação no trabalho, indicando que níveis mais elevados de satisfação se associam a uma menor propensão para abandonar a organização. Além disso, a motivação para fazer carreira e a ligação afetiva à organização mostraram correlações positivas moderadas com vários itens de satisfação, sugerindo que experiências de trabalho mais positivas se associam a um maior compromisso organizacional. Estes resultados reforçam a ideia de que a satisfação constitui um fator protetor face ao *turnover* inicial.

Este estudo apresenta algumas limitações que importa reconhecer. Trata-se de um estudo de caso, realizado numa única área geográfica e com uma amostra de conveniência, o que pode limitar a generalização dos resultados a outros contextos do retalho alimentar. Além disso, os dados foram recolhidos num único momento temporal e baseiam-se exclusivamente em autorrelato, podendo refletir perceções momentâneas e estar sujeitos a enviesamentos individuais. Estas limitações devem ser consideradas na interpretação dos resultados e na definição de futuras linhas de investigação sobre o *turnover* inicial no setor.

Com base nos resultados obtidos, podem ser delineadas algumas propostas de intervenção que poderão contribuir para reduzir o risco de abandono inicial. Entre elas, destaca-se a importância de implementar ações de reconhecimento formal e feedback positivo nos

primeiros meses de trabalho; tornar mais visíveis e transparentes as oportunidades de progressão e os critérios de valorização profissional; ajustar a comunicação do *onboarding* às expectativas dos colaboradores com níveis de habilitação mais elevados; e reforçar o acompanhamento e *mentoring* entre os seis e os nove meses de trabalho, fase em que se observou uma ligeira quebra da ligação afetiva. Estas medidas poderão fortalecer a motivação, o compromisso e o sentimento de pertença dos colaboradores.

Para investigações futuras, seria pertinente replicar este estudo em outras áreas geográficas de Portugal e formatos do retalho alimentar, de modo a comparar padrões e identificar fatores contextuais. Seria também relevante realizar estudos longitudinais que acompanhem os colaboradores ao longo do tempo, permitindo analisar a evolução das suas percepções e intenções e identificar com maior precisão os momentos críticos de abandono. Para além disso, seria pertinente desenvolver estudos que articulem os níveis de taxas de *turnover* com outros indicadores organizacionais, como as avaliações internas das chefias, realizadas pelos líderes diretos e colaboradores, com os resultados de satisfação dos clientes. Esta abordagem permitiria explorar de que forma os estilos e práticas de liderança influenciam simultaneamente a experiência dos colaboradores e o desempenho da loja, possibilitando identificar padrões de liderança associados ao indicador de *turnover* inicial e a melhores resultados organizacionais. Por fim, poderá ser explorada a perspetiva das chefias de loja sobre os fatores que influenciam a permanência e a saída precoce das suas equipas.

Em síntese, este estudo permitiu identificar fatores-chave que influenciam a permanência dos colaboradores no primeiro ano de trabalho no retalho alimentar, contribuindo para um melhor conhecimento do fenómeno do *turnover* inicial e para a definição de estratégias de gestão de pessoas mais eficazes e sustentáveis.

BIBLIOGRAFIA

- Achievers. (2024). *Employee turnover by industry: Statistics and trends*. Recuperado de <https://www.achievers.com/blog/employee-turnover-by-industry>
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*
- APED – Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição. (2023). *Visão estratégica 2023–2026*. Confederação Empresarial de Portugal (CIP). Recuperado de <https://cip.org.pt/aped-apresenta-visao-estrategica-2023-2026/>
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boella, M., & Goss-Turner, S. (2013). *Human resource management in the hospitality industry: A guide to best practice* (9th ed.). Routledge.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*
- Carraher, S. M. (2011). *Turnover* prediction using attitudes towards benefits, pay, and pay satisfaction among employees and entrepreneurs in Estonia, Latvia & Lithuania. *Baltic Journal of Management*
- Chen, X., Al Mamun, A., Hussain, W. M. H. W., Jingzu, G., Yang, Q., & Shami, S. S. A. A. (2023). Envisaging the job satisfaction and *turnover* intention among the young workforce: Evidence from an emerging economy.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2007). Associations between contract preference and attitudes, well-being and behavioural intentions of temporary workers. *Economic and Industrial Democracy*
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee *turnover*: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*
- Hausknecht, J. P., & Holwerda, J. A. (2010, 13 de janeiro). *Worker turnover hurts customer service, study shows*. Cornell University ILR School. Recuperado de <https://news.cornell.edu/stories/2010/01/study-shows-employee-turnover-damages-service>

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). *Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. Academy of Management Annals.*

Hubstaff. (2024). *25+ employee turnover statistics and trends for 2024*. Recuperado de <https://hubstaff.com/blog/employee-turnover-statistics>

Inspirus. (2024). *Employee turnover statistics and trends you should know in 2024*. Recuperado em abril de 2025, de <https://www.inspirus.com/blog/employee-turnover-statistics/>

Jornal Económico. (2025, 8 de abril). *Retalho alimentar em Portugal registou um crescimento de 3,5% em 2024 face ao ano anterior*. Recuperado de <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/retalho-alimentar-em-portugal-registou-um-crescimento-de-35-em-2024-face-ao-ano-anterior/>

Kim, K., & Jogaratnam, G. (2010). Effects of individual and organizational factors on job satisfaction and intent to stay in the hotel and restaurant industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*

Kumar, V., Batista, L., & Maull, R. (2020). The impact of operations performance on customer loyalty: A retail perspective. *International Journal of Operations & Production Management*

Lambert, S. J., Haley-Lock, A., & Henly, J. R. (2008). Schedule flexibility in hourly jobs: Unanticipated consequences and promising directions. *Community, Work & Family*

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*

Maxwell, G. A., Ogden, S. M., & Broadbridge, A. (2003). Generation Y's career expectations and aspirations: A retail perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation* (11th ed.). McGraw-Hill Education

Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*

Rego, A., & Souto, S. (2004). *Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro*. Revista de Administração de Empresas

Santos, C. M. P. (2023). *Turnover no setor do retalho: Propostas de intervenção* [Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. ISCTE Business School.

Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, *turnover*

intention, and *turnover*: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*

Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary *turnover*. *Academy of Management Journal*

Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., & Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*

APÊNDICES

Apêndice A

Questionário – Satisfação e Intenção de Permanência

Versão integral do questionário aplicado aos colaboradores:

Instruções

Questões sociodemográficas

Itens de satisfação no trabalho

Itens de intenção de permanência/saída

Pergunta aberta

Olá,

No âmbito do Mestrado em Gestão do Retalho na Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP). Estou a desenvolver uma exposição sobre os fatores que influenciam a saída de colaboradores no primeiro ano de trabalho, com foco na realidade das equipas de loja. Nesse âmbito, venho convidá-lo(a) a responder a um questionário anónimo que tem como objetivo recolher a sua opinião sobre o trabalho, a integração, a satisfação e a motivação no contexto da loja onde exerce funções. A sua participação é totalmente voluntária, e as respostas serão tratadas com total confidencialidade, sendo utilizadas exclusivamente para fins académicos. Em nenhum momento serão recolhidos dados pessoais identificáveis. Pode interromper a participação a qualquer momento. O questionário demora cerca de 5 minutos a ser preenchido. A sua colaboração será muito importante para a compreensão deste tema e contribuirá para melhorar as práticas no sector do retalho alimentar.

Muito obrigado(a) pelo seu tempo e disponibilidade!

Secção A- Dados sociodemográficos

1. Idade

2. Género

☐ Feminino

☐ Masculino

3. Habilitações académicas
 - Ensino Básico
 - Ensino Secundário
 - Licenciatura
 - Outro
4. Estado Civil
 - Solteiro(a)
 - Casado(a)
 - Outro
5. Filhos
 - Não
 - Sim
6. Se respondeu sim na pergunta anterior, quantos filhos tem?
7. Tempo de serviço
8. Secção onde trabalha atualmente
9. Tipo de Contrato
 - Part-time
 - Full-Time

Secção B- Satisfação no trabalho

10. Indique o seu grau de concordância com as afirmações seguintes, numa escala de 1 a 7.

	Discordo Totalmente	Discordo Fortemente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente	Concordo Totalmente
Sinto que fui bem recebido(a) e o onboarding foi adequado.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me satisfeito(a) com o salário que recebo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Os benefícios que a empresa oferece (ex. descontos cartão) são adequados.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me reconhecido(a) pelo esforço que desempenho no meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O ambiente entre colegas é positivo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho uma boa relação com os meus superiores diretos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
As condições físicas do local onde trabalho são adequadas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
As tarefas que desempenho são claras e fazem sentido para mim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Os meus horários são compatíveis com a minha vida pessoal.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho oportunidades de crescimento ou progressão na empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Recebo informação atempada e clara sobre alterações ou decisões que me afetam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Secção C – Intenção de Permanência

11. Indique o seu grau de concordância com as afirmações seguintes, numa escala de 1 a 7.

	Discordo Totalmente	Discordo Fortemente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente	Concordo Totalmente
Gostaria de continuar a trabalhar nesta loja.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Estou a considerar sair da empresa nos próximos meses.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me motivado(a) a fazer carreira nesta empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Secção D – Comentários

12. Existe algum outro comentário ou aspeto que gostaria de partilhar sobre a sua experiência de admissão e/ou de trabalho nesta loja?