

MESTRADO

GESTÃO DE OPERAÇÕES DE RETALHO

O Futuro da Liderança no Retalho Alimentar:

Contributos de *Stakeholders*
Desafios do Setor

Gorete Susana Vieira Soares

M

2025

FACULDADE DE ECONOMIA

**O Futuro da Liderança no Retalho Alimentar:
Contributos de *Stakeholders*
Desafios do Setor**

Gorete Susana Vieira Soares

Projeto Final

Mestrado em Gestão de Operações de Retalho

Orientado por

Prof.^a Doutora Cristina Pimentão

2025

Agradecimentos

A realização desta dissertação não teria sido possível sem o contributo e apoio de várias pessoas e instituições, às quais expresso a minha sincera gratidão.

Em primeiro lugar, à minha orientadora, Prof.^a Doutora Cristina Pimentão, pelo acompanhamento rigoroso, pelas orientações valiosas e pelo incentivo constante ao longo de todo o percurso.

À Sonae MC, empresa onde tenho o privilégio de trabalhar, pelo contexto, pelas oportunidades de desenvolvimento profissional e pela possibilidade de concretizar esta investigação em estreita ligação com a prática no setor do retalho alimentar.

Um agradecimento especial ao Diretor de Insígnia do Continente, Carlos Silva, pelo desafio lançado e pela inspiração que representou, e ao Diretor de Operações, David Milheiro, pelo apoio, disponibilidade e confiança demonstrados.

À minha família, em particular ao meu marido, Carlos, e aos meus filhos, Sara e Gonçalo, agradeço o amor, a paciência e o incentivo incondicional, que foram fundamentais para ultrapassar as dificuldades e manter o foco.

Aos Professores do mestrado, pelo conhecimento transmitido e pela dedicação, que contribuíram de forma essencial para a minha formação.

Quero ainda expressar a minha gratidão à minha turma de mestrado, pela entreatajuda e pela motivação que todos fomos capazes de transmitir uns aos outros, tornando esta experiência mais enriquecedora e partilhada.

A todos, o meu profundo obrigada.

“O impossível, em geral, é o que não se tentou.” (Jim Goodwin)

Resumo

Num contexto de transformação acelerada — marcado pela digitalização, novas expectativas dos consumidores e compromissos de sustentabilidade — o retalho alimentar assume um papel principal na economia portuguesa e exige líderes capazes de equilibrar eficiência operacional e motivação das equipas.

Esta dissertação teve como objetivo investigar as especificidades da liderança numa empresa do setor do retalho alimentar, através do olhar de diferentes atores organizacionais, identificando as competências técnicas e comportamentais mais valorizadas no âmbito da liderança, os principais desafios que esta enfrenta e as suas tendências futuras. Para isso, optou-se por uma abordagem qualitativa, recorrendo a um inquérito por correio eletrónico, com recurso a uma amostra de 10 participantes (líderes e colaboradores).

Os resultados mostram que, além das *hard skills* ligadas à gestão de *stocks*, planeamento e análise de indicadores, destacam-se *soft skills* como a comunicação, a empatia e a resiliência. Desafios como a resistência à mudança, a pressão por resultados e a gestão da diversidade das equipas apontam para a necessidade de uma liderança híbrida, que combine estilos transacionais, transformacionais e participativos. Conclui-se que a liderança eficaz no retalho alimentar depende do equilíbrio entre o domínio técnico, a competência comportamental e a visão estratégica.

Palavras-chave: retalho alimentar; liderança; perspetivas e tendências; *hard* e *soft skills*.

Abstract

In a period of accelerated change—marked by digitalisation, shifting customer expectations and stronger sustainability commitments—the Portuguese food retail sector demands leaders who can balance operational efficiency with team motivation.

This dissertation investigates the specificities of leadership in a food-retail company from the perspective of different organisational actors, identifying the most valued technical and behavioural competencies, the main challenges faced, and future trends. A qualitative design was used, based on an email questionnaire applied to a purposive sample of 10 participants (leaders and store employees).

Findings show that, alongside hard skills related to stock control, workforce planning and KPI analysis, soft skills such as clear communication, empathy and resilience are critical. Challenges including resistance to change, pressure for results and managing diverse teams point to the need for a hybrid leadership profile that blends transactional, transformational and participative elements. Overall, effective leadership in food retail hinges on a balanced integration of technical mastery, behavioural competence and strategic vision, enabling consistent execution while sustaining team engagement and long-term performance.

Keywords: food retail; leadership; trends; hard and soft skills.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo.....	ii
Abstract	iii
Índice	iv
Índice de Tabelas	vii
Introdução	1
CAPÍTULO 1 – Revisão da literatura	1
1.1 Modelos de liderança	1
1.1.1 Teorias dos traços	1
1.1.2 Teorias comportamentais.....	1
1.1.3 Teorias situacionais	2
1.1.4 Liderança transformacional e transacional	3
1.1.5 Liderança autenticizadora e ética.....	4
1.1.6 Liderança inclusiva e sustentável	4
1.1.7 Liderança na era digital e humanizada.....	5
1.2 Competências de liderança: <i>Hard</i> e <i>soft skills</i>	6
1.2.1 Hard vs. soft skills.....	6
1.2.2 Desenvolvimento de competências.....	7
1.3 Liderança no retalho alimentar (Portugal)	10
1.3.1 Desenvolvimento de liderança na Sonae MC	10
1.3.2 Impacto da digitalização na liderança.....	11
1.3.3 Sustentabilidade e responsabilidade.....	12
1.3.4 Liderança ética e bem-estar no retalho alimentar	15
1.3.5 Estilos de liderança e envolvimento das equipas no retalho alimentar	16
1.4 Perspetivas aplicadas e contemporâneas da liderança.....	17
1.4.1 Liderança responsável e decisiva: a perspetiva de Willink e Babin.....	17
1.4.2 Liderança e mentalidade implacável: a contribuição de Tim Grover	19
1.4.3 Liderança humanizada e bem-estar nas equipas: a visão de Ricardo Costa.....	20

1.5 Diversidade cultural, liderança inclusiva e envolvimento das equipas.....	21
1.5.1 Gestão da diversidade cultural e o papel da liderança em equipas multiculturais	21
1.5.2 Liderança inclusiva no retalho alimentar: o caso da Sonae MC	22
1.5.3 Liderança e desempenho em lojas de retalho: um estudo de caso.....	23
1.5.4 Liderança e envolvimento em equipas de <i>foodservice</i>	24
1.6 Síntese da revisão da literatura.....	24
CAPÍTULO 2 – Objetivos de investigação e método	27
2.1 Objetivos da investigação.....	27
2.1.1 Objetivo	27
2.1.2 Objetivos específicos	27
2.2 Método	28
2.2.1 Abordagem qualitativa.....	28
2.2.2 Contexto organizacional de estudo (O caso Sonae MC)	29
2.2.3 Participantes	30
2.2.4 Instrumento de recolha de dados.....	32
2.2.5 Procedimento	34
CAPÍTULO 3 – Resultados e discussão	35
3.1 Introdução	35
3.2 OE1 – Competências técnicas (<i>hard skills</i>) mais valorizadas	37
3.3 OE2 – Competências comportamentais (<i>soft skills</i>) e impacto na motivação.....	38
3.4 OE3 – Desafios enfrentados na gestão de equipas	38
3.5 OE4 – Estilos de liderança praticados e percecionados	39
3.6 OE5 – Tendências futuras e competências emergentes	40
3.7 Discussão geral dos resultados	40
CAPÍTULO 4 – Conclusão.....	42
4.1 Síntese dos principais resultados	42
4.2 Contributos da investigação.....	43
4.3 Limitações e pistas para investigação futura.....	44
4.4 Implicações práticas para a liderança no retalho.....	44
4.5 Considerações finais.....	45
APÊNDICES	47

Apêndice A - Organograma: Continente /Continente Modelo.....	48
Apêndice B - Estrutura do guião de entrevistas.....	49
Apêndice C - Guião de entrevistas por perfil de participante.....	51
Apêndice D - Termo de consentimento informado.....	54
Apêndice E - Respostas recebidas por escrito (anonimizadas).....	55
Apêndice F - Árvore de categorias (codificação aberta/axial)	82
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83

Índice de Tabelas

TABELA 1 - Comparação das competências de liderança referidas nos estudos de Costa et al. (2024) e Figueira et al. (2015).....	9
TABELA 2 - Guião de entrevistas por perfil e justificação temática.....	33
TABELA 3 - Códigos dos participantes por perfil funcional.....	36
TABELA 4 – Estrutura do guião de entrevistas por perfil de participante (com ligação aos ODS)	50

Introdução

O setor do retalho alimentar está a atravessar uma transformação profunda, marcada por fenómenos que acontecem em simultâneo: a digitalização crescente, a pressão por práticas mais sustentáveis, a alteração dos hábitos de consumo e a diversidade cada vez maior das equipas de trabalho. Estas mudanças, que se verificam tanto em Portugal como a nível global, obrigam os gestores a uma capacidade de adaptação constante. Torna-se, por isso, essencial compreender que tipo de liderança será necessária para responder a este novo contexto.

A liderança, que durante muito tempo foi entendida sobretudo como uma função técnica ou hierárquica, tem hoje uma natureza mais complexa. Liderar já não significa apenas organizar processos e alcançar resultados; significa também inspirar pessoas, cultivar relações de confiança e garantir que a operação se mantém alinhada com valores sociais e ambientais. É neste equilíbrio entre competências técnicas e humanas que se pratica a competitividade das empresas do setor alimentar.

A pertinência desta investigação resulta, assim, de uma realidade concreta: o peso económico e social do retalho alimentar em Portugal. Este setor não só representa uma parte significativa do consumo nacional, como emprega dezenas de milhares de pessoas em diferentes funções. A forma como estas equipas são lideradas tem impacto direto na experiência de compra dos consumidores, no desempenho económico das empresas e até no bem-estar dos colaboradores. Refletir sobre o perfil de liderança que poderá assegurar este equilíbrio torna-se, portanto, uma prioridade não apenas académica, mas também prática.

Num plano mais vasto, as grandes tendências globais confirmam a necessidade desta reflexão. Relatórios recentes revelam que os líderes do futuro vão ter de ser capazes de incluir tecnologia, promover inovação e, em simultâneo, liderar de forma ética e inclusiva. No caso específico do retalho alimentar, estas exigências são ainda mais fortes, dado o ritmo acelerado das operações, a margem reduzida de erro e a pressão constante para responder a clientes exigentes e mercados muitíssimo competitivos.

Do ponto de vista académico, esta dissertação insere-se na vasta discussão sobre modelos de liderança e sobre a evolução das competências exigidas aos gestores. Ao rever teorias clássicas, como as abordagens dos traços, comportamentais e situacionais, e ao

relacioná-las com modelos mais recentes, como a liderança transformacional ou a liderança digital, procura-se perceber como estes enquadramentos teóricos dialogam com a realidade do retalho em Portugal. Assim, o trabalho procura não apenas sintetizar conhecimento existente, mas também contribuir para o seu avanço, cruzando literatura internacional com a experiência prática de profissionais do setor.

Do ponto de vista prático, o estudo foca-se num caso muito concreto: a Sonae MC, líder de mercado em Portugal. Através de entrevistas a diretores de insígnia, diretores de operações, diretores de loja e colaboradores, vai ser possível compreender como a liderança é vivida no terreno, que desafios se colocam diariamente e que competências são vistas como essenciais para o futuro. A escolha desta empresa como objeto de estudo deve-se à sua relevância nacional e ao facto de ser pioneira em várias iniciativas ligadas à digitalização, à sustentabilidade e à gestão de talento.

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos. Após esta introdução, o segundo capítulo expõe a revisão da literatura, onde se vai discutir a evolução dos modelos de liderança e se identificam as competências técnicas e comportamentais mais valorizadas, relacionando-as com as tendências atuais de digitalização, sustentabilidade e diversidade. O terceiro capítulo descreve a metodologia adotada, explicando a opção por uma abordagem qualitativa, os critérios de seleção da amostra e os instrumentos utilizados na recolha de dados. O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos através das entrevistas, comprovando as perceções dos diferentes perfis de participantes. Por fim, o quinto capítulo discute os resultados à luz da literatura e apresenta as principais conclusões, bem como sugestões para futuras investigações e recomendações práticas para as organizações do setor.

Em resumo, esta investigação procura compreender de que forma os líderes operacionais do retalho alimentar podem preparar-se para enfrentar os desafios provenientes. Mais do que responder a uma questão académica, o objetivo é fornecer pistas úteis para empresas e profissionais, contribuindo para que a liderança no setor seja cada vez mais eficaz, humana e sustentável. Só um perfil de liderança híbrido — simultaneamente técnico e humano — poderá garantir equipas motivadas, operações eficientes e organizações competitivas num setor tão exigente como o retalho alimentar

CAPÍTULO 1 – Revisão da literatura

1.1 Modelos de liderança

1.1.1 Teorias dos traços

Durante muito tempo acreditou-se que os verdadeiros líderes já nasciam com características especiais que os tornavam naturalmente mais aptos para liderar. Esta ideia deu origem às chamadas teorias dos traços, que estiveram em destaque até à primeira metade do século XX. Segundo esta abordagem, traços como carisma, coragem, inteligência ou ambição eram vistos como elementos fundamentais para se ser um bom líder (West & Armit, 2021). Embora esta perspetiva tenha tido grande influência na forma como se olhava para a liderança, acabou por ser criticada por ser demasiado limitativa. Ao focar-se apenas nas qualidades inatas, deixava de fora o papel da aprendizagem, da experiência e do contexto social e organizacional. Hoje reconhece-se que a liderança é algo que pode ser desenvolvido, e não apenas uma capacidade com a qual se nasce (Northouse, 2019).

No retalho alimentar, ainda é possível encontrar reflexos desta perspetiva quando as organizações identificam líderes naturais entre os colaboradores, sobretudo em funções de chefia de loja ou coordenação de secções. Características como proatividade, autoconfiança e capacidade de mobilizar pessoas em ambientes de elevada pressão — como campanhas promocionais ou épocas festivas — continuam a ser valorizadas na seleção e promoção de líderes operacionais, mesmo antes de uma formação formal em gestão.

1.1.2 Teorias comportamentais

Com o passar do tempo, os investigadores começaram a olhar menos para “quem o líder é” e mais para “o que o líder faz”. Surgiram então as teorias comportamentais da liderança, que procuravam identificar padrões de comportamento que distinguiam líderes eficazes dos restantes. O foco passou a ser, por exemplo, a forma como o líder comunica, como motiva a equipa ou como organiza o trabalho (Bolden et al., 2011). Esta abordagem trouxe um contributo importante ao mostrar que a liderança pode ser aprendida e praticada. No entanto, foi também criticada por não considerar o contexto em que esses

comportamentos ocorrem. O mesmo estilo de liderança pode resultar bem num ambiente e falhar noutro.

Durante as décadas de 1940 e 1950, o foco passou dos traços para os comportamentos observáveis dos líderes. Estudos desenvolvidos em instituições como a Universidade de Ohio e a Universidade de Michigan procuraram identificar estilos de liderança eficazes, distinguindo entre liderança orientada para as tarefas e liderança orientada para as pessoas (West & Armit, 2021b). Esta perspetiva trouxe consigo a ideia de que a liderança poderia ser aprendida e desenvolvida, valorizando competências como a comunicação, a supervisão ativa, a delegação e o incentivo às equipas (Northouse, 2019).

No retalho alimentar, os princípios da fase comportamental da liderança mantêm-se particularmente relevantes, pois oferecem um quadro estruturado que favorece a eficiência operacional e a consistência nas equipas. Líderes que adotam comportamentos claros e repetidos — como a verificação diária de indicadores, a comunicação de prioridades e o reforço de atitudes positivas — contribuem para criar rotinas estáveis, essenciais num setor onde a reposição, o atendimento ao cliente e o cumprimento rigoroso de normas de segurança alimentar são críticos. Esta abordagem facilita também a integração de novos colaboradores, permitindo que observem e repliquem práticas eficazes desde o início. Além disso, ao promover a repetição de comportamentos bem-sucedidos, este modelo favorece a formação de chefes de secção e diretores de loja, assegurando a disseminação e uniformização de boas práticas em diferentes unidades operacionais.

1.1.3 Teorias situacionais

Face às limitações apresentadas, surgiu o modelo da liderança situacional, que defende que não existe um estilo único de liderança eficaz. Em vez disso, o bom líder é aquele que consegue adaptar o seu estilo ao nível de maturidade ou autonomia da equipa, bem como ao contexto em que se encontra. Este modelo destacou a importância da flexibilidade e da capacidade de leitura do ambiente (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2006). Ainda hoje, esta abordagem é muito valorizada, sobretudo em ambientes como o retalho, onde as equipas são muito diversas e os desafios mudam constantemente.

1.1.4 Liderança transformacional e transacional

Nas últimas décadas, o foco voltou-se para uma liderança mais inspiradora e humana. A teoria da liderança transformacional propõe que o líder deve ser alguém que motive e desenvolva os outros, com base na confiança, na partilha de visão e no estímulo ao crescimento individual. Competências como empatia, comunicação e inteligência emocional ganham aqui um destaque especial (Bass & Avolio, 1994). Esta evolução reflete as novas exigências do mundo do trabalho: as organizações procuram líderes capazes de inspirar equipas, promover ambientes colaborativos e responder com sensibilidade às necessidades dos seus colaboradores. Esta cronologia mostra, assim, como a liderança foi evoluindo de uma visão centrada no indivíduo para uma perspetiva mais relacional, contextual e adaptativa — o que se revela particularmente importante num setor como o retalho alimentar, marcado pela mudança constante e pela complexidade operacional.

Este tipo de liderança é particularmente importante no retalho alimentar, marcado por elevada complexidade operacional e mudança constante. Neste setor, as equipas lidam diariamente com desafios como ruturas de stock, constantes atualizações de layouts e planos gramas, gestão de equipas diversas e exigências de clientes cada vez mais informados e exigentes. Um líder transformacional consegue inspirar e mobilizar a equipa, promovendo motivação mesmo em períodos de maior pressão, como campanhas comerciais ou picos sazonais (Natal, Páscoa, verão e regresso às aulas).

Para além disso, a liderança transformacional contribui para reduzir a rotatividade, um dos maiores desafios no retalho, ao criar um ambiente de trabalho positivo e de confiança, onde os colaboradores se sentem valorizados. Por exemplo, diretores de loja que adotam esta abordagem tendem a reconhecer o esforço das equipas, celebrar resultados, ouvir ativamente sugestões e investir na formação contínua dos colaboradores, o que fortalece o compromisso e melhora o desempenho global. Assim, a aplicação desta liderança no retalho não só garante uma resposta eficaz às exigências operacionais, como também promove equipas mais motivadas, resilientes e alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

1.1.5 Liderança autenticizótica e ética

Nas décadas seguintes, as teorias comportamentais evoluíram para abordagens situacionais e contingenciais, que reconheceram a importância do contexto na eficácia da liderança. O modelo de Hersey e Blanchard, por exemplo, defendia que o estilo de liderança deveria ser ajustado consoante o grau de maturidade e competência dos colaboradores (Hersey & Blanchard, 1988). Já o modelo contingencial de *Fiedler* afirmava que a eficácia da liderança dependia da adequação entre o estilo do líder e a situação organizacional (Northouse, 2019). Esta abordagem trouxe para o centro do debate competências como a adaptabilidade, a leitura do contexto e a capacidade de ajustar comportamentos conforme as exigências da equipa.

No retalho alimentar atual, estas teorias assumem uma relevância prática significativa, pois as equipas são heterogêneas e trabalham em ambientes de elevada pressão e mudança constante. Por exemplo, um diretor de loja pode precisar de adotar uma liderança mais diretiva e rápida em períodos de campanhas ou promoções, para garantir uma execução eficiente, enquanto em momentos de planeamento estratégico ou formação de novos colaboradores uma abordagem participativa e de apoio gera melhores resultados. Esta flexibilidade torna-se fundamental para manter a motivação das equipas e a eficácia operacional num setor em constante transformação.

1.1.6 Liderança inclusiva e sustentável

A partir da década de 1980, os estudos sobre liderança centraram-se nas dimensões emocionais e motivacionais. A liderança transformacional, teorizada por Burns (1978) e desenvolvida por Bass e Avolio (1994), sublinha a capacidade do líder para inspirar e transformar os colaboradores, motivando-os a atingir objetivos mais elevados, muitas vezes ligados a propósitos coletivos. Por outro lado, a liderança transacional baseia-se em recompensas e penalizações, valorizando a clarificação de objetivos e o cumprimento de metas (Bass & Avolio, 1994). Este modelo trouxe novas competências para o perfil do líder, como a visão estratégica, a influência positiva, a inteligência emocional e a capacidade de mobilizar pessoas para a mudança.

No retalho alimentar, estas duas abordagens complementam-se de forma prática. A liderança transacional revela-se essencial para a execução operacional diária, assegurando que equipas atingem metas concretas, como objetivos de vendas, níveis de *stock* ou tempos de

atendimento ao cliente, com base em sistemas claros de recompensa e correção. Já a liderança transformacional mostra o seu impacto em momentos de maior desafio ou mudança, como campanhas sazonais, reorganizações de loja ou implementação de novas tecnologias, motivando as equipas a manterem o empenho e a adaptarem-se rapidamente. Este equilíbrio entre disciplina operacional e inspiração motivacional é decisiva para aumentar o desempenho e reduzir a rotatividade num setor onde a pressão e a exigência são constantes.

1.1.7 Liderança na era digital e humanizada

Com a transformação digital e a crescente complexidade das organizações, os modelos de liderança mais recentes combinam o uso de tecnologia com uma abordagem mais humana e inclusiva. A chamada liderança 4.0, adaptada à realidade da Indústria 4.0, valoriza competências como pensamento sistémico, literacia digital, capacidade de inovar e gestão da diversidade (Rodrigues & Silva, 2021b). Paralelamente, a liderança humanizada tem ganho destaque, promovendo o equilíbrio entre resultados e bem-estar das pessoas, apostando em relações autênticas, empatia e comunicação clara — aspetos cruciais num mundo em constante mudança ((Kaiser et al., 2008).

No retalho alimentar, este tipo de liderança é cada vez mais determinante, dado o impacto direto da digitalização na operação das lojas e na gestão das equipas. Ferramentas como *dashboards* de vendas em tempo real, sistemas automáticos de gestão de *stocks*, plataformas de *e-commerce* e caixas de *self-checkout* exigem líderes capazes de compreender e integrar tecnologia nos processos diários, garantindo simultaneamente que as equipas se sentem confiantes e motivadas perante estas mudanças. A componente humanizada é igualmente essencial, pois reduz resistências à adoção de novas ferramentas e reforça o sentimento de apoio e valorização dos colaboradores. Assim, a conjugação entre competência digital e sensibilidade humana permite responder com eficácia às exigências do setor, mantendo equipas produtivas, alinhadas e preparadas para a inovação contínua.

1.2 Competências de liderança: *Hard e soft skills*

1.2.1 Hard vs. *soft skills*

A liderança eficaz exige muito mais do que conhecimento técnico ou capacidade de tomar decisões estratégicas. Hoje, as organizações procuram líderes capazes de motivar equipes, estimular o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores e promover ambientes de trabalho inclusivos e colaborativos. De acordo com a Talent Academy (n.d.), para cumprir a missão de orientar e inspirar as equipes rumo aos objetivos organizacionais, o líder deve estar devidamente preparado. Essa preparação não se resume ao domínio técnico, implicando sobretudo o desenvolvimento de competências interpessoais que reforcem as relações dentro da equipe.

O mesmo estudo mostra que as organizações valorizam cada vez mais líderes que incentivem o desenvolvimento de carreira dos colaboradores (70%), demonstrem interesse pelo bem-estar das pessoas (61%) e promovam a diversidade e a inclusão (53%). Já a especialização técnica aparece referida como prioridade por apenas 30% dos inquiridos, revelando a crescente importância atribuída às *soft skills* em detrimento de um foco exclusivo nas competências técnicas.

Deste modo, uma liderança completa deve equilibrar *hard skills* e *soft skills*, reconhecendo o papel complementar de ambas. Enquanto as primeiras fornecem a base técnica e estratégica para a gestão, as segundas permitem criar confiança, estimular a produtividade e garantir um ambiente de trabalho positivo (Talent Academy, n.d.). Rodrigues 'e' Silva (2021a) reforçam esta visão ao salientar que, no retalho alimentar, o sucesso da liderança depende precisamente desse equilíbrio, fundamental para assegurar equipes motivadas e operações consistentes.

Num setor em permanente mudança, já não basta dominar os aspetos operacionais. Os líderes têm de lidar com pessoas, gerir a incerteza e adaptar-se rapidamente a novos contextos. A BRID Soluções (2023) identifica como essenciais competências como visão estratégica, empatia, comunicação clara, inteligência emocional, tomada de decisão ágil e gestão de conflitos. São estas capacidades que permitem manter a motivação das equipes em cenários de elevada pressão, assegurar alinhamento com os objetivos da organização e, em simultâneo, promover ambientes saudáveis e colaborativos.

A mesma fonte destaca ainda que o papel do líder está a evoluir: não se trata apenas de coordenar tarefas, mas também de desenvolver talentos, reforçar a cultura organizacional

e dar o exemplo através da sua conduta. Isto exige que as empresas repensem critérios de recrutamento e invistam de forma consistente no desenvolvimento dos seus quadros. O equilíbrio entre *hard skills* e *soft skills* deixou de ser uma vantagem competitiva — é hoje uma condição indispensável para liderar com impacto no retalho alimentar.

1.2.2 Desenvolvimento de competências

Um estudo de Costa et al. (2024) analisou as competências de liderança mais valorizadas por empreendedores de diferentes gerações no setor alimentar. A investigação, baseada em questionários a 18 sócios-proprietários, mostrou que algumas competências são transversais, como a comunicação eficaz, a responsabilidade e a capacidade de resolver problemas. No entanto, surgiram diferenças claras entre gerações: a geração Y destacou a flexibilidade e a adaptação como competências críticas, enquanto os líderes da geração X e os *Baby Boomers* atribuíram mais importância à autoconfiança e à resiliência. Estes resultados revelam que o percurso profissional e a idade influenciam a forma como a liderança é percebida, algo particularmente relevante num setor como o retalho alimentar, onde diferentes gerações trabalham lado a lado.

Já o estudo de Figueira et al. (2015), desenvolvido com uma amostra mais ampla e em diferentes contextos organizacionais, reforçou a importância de uma combinação equilibrada de competências técnicas e comportamentais. Destacaram-se atributos como a comunicação eficaz, a inteligência emocional, a visão estratégica, a empatia, a capacidade de delegar e a inovação.

Embora não tenha sido realizado diretamente no setor do retalho alimentar, este estudo fornece pistas úteis para compreender o perfil de liderança mais valorizado no mercado de trabalho atual. Muitas das competências identificadas têm aplicação imediata nas lojas de retalho. Por exemplo:

- A comunicação eficaz é essencial para garantir que as equipas compreendem instruções sobre campanhas ou alterações de horários;
- A inteligência emocional ajuda a gerir conflitos e a lidar com clientes exigentes;
- A empatia permite adaptar a liderança a equipas diversas, do ponto de vista cultural e geracional;

- A visão estratégica é fundamental para alinhar as operações de loja com objetivos mais amplos da organização, como fidelização e otimização de recursos;
- A delegação é indispensável num ambiente em que os líderes não conseguem estar presentes em todas as frentes;
- A inovação mostra-se decisiva, seja na adoção de soluções digitais para gestão de *stocks*, seja no atendimento ao cliente.

A comparação entre os estudos de Costa et al. (2024) e Figueira et al. (2015) permite concluir que a comunicação, a flexibilidade e a empatia se afirmam como competências centrais, ainda que valorizadas de formas distintas. Enquanto Costa et al. sublinham o efeito das diferenças geracionais, Figueira et al. reforçam a importância de atributos transversais às organizações modernas. Esta complementaridade oferece uma base sólida para a presente investigação, ao evidenciar que a liderança eficaz resulta da articulação entre competências técnicas e relacionais, ajustadas ao contexto em que se exerce.

Tabela 1 - Comparação das competências de liderança referidas nos estudos de Costa et al. (2024) e Figueira et al. (2015)

Competência	Costa et al. (2024)	Figueira et al. (2015)
Comunicação eficaz	Transversal às gerações	Altamente valorizada
Flexibilidade/adaptação	Valorizada pela geração Y	Destacada como essencial
Autoconfiança	Valorizada por <i>Boomers e Geração X</i>	Não referida
Resolução de problemas	Transversal às gerações	Não referida
Inteligência emocional	Não referida	Altamente valorizada
Capacidade de delegar	Não referida	Destacada como essencial
Visão estratégica	Não referida	Destacada como essencial
Empatia	Não referida	Altamente valorizada
Inovação	Não referida	Altamente valorizada
Responsabilidade	Transversal às gerações	Não referida

Fonte: Elaboração própria com base em Costa et al. (2024) e Figueira et al. (2015).

A tabela apresentada possibilita visualizar de forma clara as principais competências de liderança identificadas nos dois estudos revistos, assim como as diferenças e ligações entre os mesmos. Enquanto Costa et al. (2024) destacam variações geracionais na valorização de determinadas competências, demonstrando o efeito da idade e do percurso profissional na forma de liderar, Figueira et al. (2015) reforçam a importância de um conjunto de competências transversais e cada vez mais exigidas nas organizações modernas. Através desta comparação, é possível concluir que competências como a comunicação eficaz, a flexibilidade e a empatia são amplamente reconhecidas como essenciais, ainda que enfatizadas de formas diferentes. A análise conjunta destes dois estudos possibilita, assim, consolidar o entendimento das exigências atuais da liderança eficaz, servindo de base para a investigação empírica desta tese, focada no setor do retalho alimentar.

1.3 Liderança no retalho alimentar (Portugal)

1.3.1 Desenvolvimento de liderança na Sonae MC

A formação contínua de líderes no retalho alimentar tem vindo a ganhar cada vez mais relevância dentro das grandes organizações. Trata-se de um setor altamente dinâmico e exigente, onde os desafios operacionais se juntam à necessidade de uma liderança capaz de responder com rapidez e sensibilidade às mudanças do mercado. Neste contexto, destaca-se o programa *Future Leaders @ Retail*, promovido pela Sonae MC, que procura preparar colaboradores internos já contratados com elevado potencial para assumirem, num futuro próximo, funções de liderança em áreas como loja, logística e comercial.

Com uma duração de seis meses, este programa combina componentes teóricas e práticas, permitindo aos participantes experimentar, na primeira pessoa, os principais desafios da operação. Ao longo do percurso, contam com o acompanhamento de tutores e mentores, o que facilita o desenvolvimento de competências fundamentais como a gestão de pessoas, a tomada de decisão em cenários de pressão, a comunicação eficaz e a agilidade na resposta a situações complexas. Para além de uma formação técnica, esta iniciativa aposta no lado humano da liderança, promovendo uma cultura próxima, colaborativa e orientada para o bem-estar das equipas.

A Sonae MC integra este programa numa estratégia mais ampla e estruturada de investimento no desenvolvimento de liderança. Além do *Future Leaders @ Retail*, a empresa dinamiza academias internas de liderança, com percursos adaptados aos diferentes níveis de responsabilidade, e promove ações de mentoria e *coaching* individualizado, que visam o crescimento contínuo das suas lideranças. A isto somam-se ações de formação especializada em temas como liderança inclusiva, transformação digital, gestão de equipas intergeracionais e sustentabilidade.

Este conjunto de iniciativas mostra como a liderança é tratada de forma estratégica na Sonae MC. Numa área onde o contacto com o cliente é constante e o ritmo de trabalho elevado, torna-se essencial formar líderes com visão estratégica, empatia e capacidade de adaptação. A experiência da Sonae MC ilustra bem como as empresas podem — e devem — investir no desenvolvimento dos seus futuros líderes através de modelos de formação que combinem conhecimento técnico, vivência prática e competências comportamentais de forma integrada. Este entendimento vai ao encontro de Rodrigues 'e' Silva (2021a), que destacam no contexto do retalho alimentar a necessidade de conjugar eficiência operacional

com valorização humana na liderança de equipas. Como sublinha a própria empresa, “O objetivo é promover líderes mais ágeis, próximos e humanos, capazes de impulsionar uma experiência de excelência para os colaboradores e clientes” (Sonae MC, 2021, [s.p.]).

1.3.2 Impacto da digitalização na liderança

A transformação digital tem alterado profundamente a forma como as organizações operam, e o retalho alimentar não é exceção. A introdução de tecnologias como sistemas automatizados de gestão de inventário, plataformas de *e-commerce*, inteligência artificial e ferramentas de análise de dados não só redefiniu os processos operacionais, como alterou substancialmente as competências exigidas aos líderes deste setor. Deixou de ser suficiente dominar a operação e as equipas — hoje, liderar no retalho implica entender e incorporar tecnologia nas decisões estratégicas e no dia a dia da gestão.

Antes da digitalização, a liderança operacional focava-se sobretudo na gestão presencial de equipas, controlo direto de *stocks*, e supervisão física dos processos logísticos e de loja. O planeamento era feito com base na experiência acumulada e em análises históricas simples. Atualmente, o líder precisa de saber interpretar *dashboards* em tempo real, antecipar ruturas de *stock* com base em algoritmos preditivos e tomar decisões dinâmicas ajustadas ao comportamento do consumidor *online* e *offline*. A tarefa de “gerir *stocks*”, por exemplo, passou de um processo manual para um acompanhamento digital contínuo, com base em sistemas ERP e plataformas *cloud*.

Este novo contexto exige um conjunto específico de competências digitais e humanas. O líder deve ser capaz de:

- Interpretar e comunicar dados operacionais e comerciais (*data literacy*);
- Gerir equipas híbridas (presenciais e remotas) com recurso a plataformas colaborativas;
- Promover a automatização sem desumanizar a relação com o cliente;
- Criar cultura de inovação e aceitação da mudança dentro das equipas;
- Adaptar rapidamente os processos a novas ferramentas e tendências tecnológicas.

Segundo a Católica Lisbon (2023), o setor do retalho alimentar está a evoluir para um modelo cada vez mais integrado, onde os canais físicos e digitais se complementam, com forte aposta na automação de processos e na utilização de dados para antecipar

comportamentos dos consumidores. Neste contexto, os líderes são chamados a atuar como facilitadores da transformação, promovendo a articulação entre tecnologia e pessoas, e assegurando uma adaptação contínua das operações às novas exigências do mercado.

Liderar no retalho alimentar digitalizado é, hoje, uma missão híbrida: envolve compreender profundamente a lógica de negócio, integrar tecnologia nos processos e, sobretudo, manter a equipa motivada num ambiente de mudança constante. O novo líder precisa de saber liderar com tecnologia, não apenas utilizar ferramentas. Deve ser capaz de inspirar a equipa a adotá-las com confiança, promover a aprendizagem contínua e reforçar a cultura organizacional através de uma comunicação clara e mobilizadora.

1.3.3 Sustentabilidade e responsabilidade

Nos últimos anos, a sustentabilidade deixou de ser uma preocupação periférica para se afirmar como um pilar estratégico no retalho alimentar. As empresas são cada vez mais pressionadas por consumidores conscientes, por entidades reguladoras exigentes e por investidores comprometidos com critérios ESG (*Environmental, Social and Governance*) a adotar práticas mais responsáveis, transparentes e duradouras. Neste cenário, o papel do líder assume nova complexidade: já não basta definir metas sustentáveis — é preciso garantir a sua implementação coerente no terreno e envolver as equipas nesse compromisso coletivo.

A liderança sustentável exige um novo tipo de atuação. Entre as tarefas específicas que hoje recaem sobre os líderes incluem-se:

- A monitorização e comunicação de indicadores ambientais (ex.: desperdício alimentar, consumo de energia, pegada de carbono);
- A integração de critérios de sustentabilidade na escolha de fornecedores e parceiros;
- A promoção de comportamentos sustentáveis junto das equipas (ex.: campanhas internas para redução de plásticos, otimização de transporte, economia circular);
- A adaptação das operações a normativos ambientais, assegurando o cumprimento das metas definidas pela empresa ou por legislação;
- O envolvimento da equipa na construção de soluções mais ecológicas e socialmente responsáveis (ex.: *design* de embalagens reutilizáveis ou ações de responsabilidade social na comunidade local).

Estas tarefas exigem, por parte dos líderes, competências como pensamento crítico e sistémico, visão de longo prazo, sensibilidade ética, capacidade de comunicação transparente e mobilização de equipas em torno de causas com impacto coletivo. Como sublinha a Deloitte (2023), os líderes mais eficazes neste domínio são aqueles que conseguem equilibrar os objetivos económicos com a responsabilidade social e ambiental, de forma integrada e inspiradora.

No retalho alimentar, isto pode traduzir-se em decisões como a redução do desperdício alimentar (através da gestão inteligente de *stocks* e parcerias com bancos alimentares), a escolha de fornecedores locais e certificados, a substituição progressiva de embalagens plásticas por soluções biodegradáveis, ou ainda a adoção de energias renováveis nos centros logísticos e lojas.

Empresas como a Sonae MC têm assumido esta visão através de projetos de economia circular, relatórios públicos de sustentabilidade e formação contínua das suas lideranças para os desafios ESG. Já o Pingo Doce tem implementado ações visíveis de redução de plásticos e sensibilização dos consumidores para escolhas conscientes. Estes exemplos demonstram que a liderança sustentável se manifesta nas decisões operacionais diárias e na forma como os líderes inspiram as suas equipas a fazerem parte da mudança.

A liderança sustentável, quando integrada na cultura organizacional, reforça o sentido de propósito, fideliza colaboradores e contribui para a reputação da marca. Mais do que uma tendência, passou a ser uma exigência estratégica — e os líderes que a compreendem e praticam são os que preparam as suas organizações para um futuro mais equilibrado e resiliente.

Nos últimos anos, a sustentabilidade deixou de ser uma preocupação periférica para se afirmar como um pilar estratégico no retalho alimentar. As empresas são cada vez mais pressionadas por consumidores conscientes, por entidades reguladoras exigentes e por investidores comprometidos com critérios ESG (*Environmental, Social and Governance*) a adotar práticas mais responsáveis, transparentes e duradouras. Neste cenário, o papel do líder assume nova complexidade: já não basta definir metas sustentáveis — é preciso garantir a sua implementação coerente no terreno e envolver as equipas nesse compromisso coletivo.

A liderança sustentável exige um novo tipo de atuação. Entre as tarefas específicas que hoje recaem sobre os líderes incluem-se:

- A monitorização e comunicação de indicadores ambientais (ex.: desperdício alimentar, consumo de energia, pegada de carbono);
- A integração de critérios de sustentabilidade na escolha de fornecedores e parceiros;
- A promoção de comportamentos sustentáveis junto das equipas (ex.: campanhas internas para redução de plásticos, otimização de transporte, economia circular);
- A adaptação das operações a normativos ambientais, assegurando o cumprimento das metas definidas pela empresa ou por legislação;
- O envolvimento da equipa na construção de soluções mais ecológicas e socialmente responsáveis (ex.: *design* de embalagens reutilizáveis ou ações de responsabilidade social na comunidade local).

Estas tarefas exigem, por parte dos líderes, competências como pensamento crítico e sistémico, visão de longo prazo, sensibilidade ética, capacidade de comunicação transparente e mobilização de equipas em torno de causas com impacto coletivo. Como sublinha a *Deloitte* (2023), os líderes mais eficazes neste domínio são aqueles que conseguem equilibrar os objetivos económicos com a responsabilidade social e ambiental, de forma integrada e inspiradora.

No retalho alimentar, isto pode traduzir-se em decisões como a redução do desperdício alimentar (através da gestão inteligente de *stocks* e parcerias com bancos alimentares), a escolha de fornecedores locais e certificados, a substituição progressiva de embalagens plásticas por soluções biodegradáveis, ou ainda a adoção de energias renováveis nos centros logísticos e lojas.

Empresas como a Sonae MC têm assumido esta visão através de projetos de economia circular, relatórios públicos de sustentabilidade e formação contínua das suas lideranças para os desafios ESG. Já o Pingo Doce tem implementado ações visíveis de redução de plásticos e sensibilização dos consumidores para escolhas conscientes. Estes exemplos demonstram que a liderança sustentável se manifesta nas decisões operacionais diárias e na forma como os líderes inspiram as suas equipas a fazerem parte da mudança.

A liderança sustentável, quando integrada na cultura organizacional, reforça o sentido de propósito, fideliza colaboradores e contribui para a reputação da marca. Mais do que uma tendência, passou a ser uma exigência estratégica — e os líderes que a compreendem e

praticam são os que preparam as suas organizações para um futuro mais equilibrado e resiliente.

1.3.4 Liderança ética e bem-estar no retalho alimentar

A liderança ética tem vindo a afirmar-se como uma tipologia específica de liderança, com características próprias e impactos mensuráveis no contexto organizacional. Tal como a liderança transformacional valoriza a inspiração e o desenvolvimento das equipas, ou a liderança transacional se foca na troca e na recompensa, a liderança ética assenta nos princípios da justiça, integridade, coerência e respeito pelos outros. Esta abordagem tem ganho especial relevância em contextos exigentes como o retalho alimentar, onde o ritmo de trabalho acelerado, a pressão operacional e o contacto direto com o cliente colocam os líderes sob exigências constantes, tanto ao nível técnico como humano.

O estudo de Faustino (2023) analisa precisamente esta realidade, explorando o impacto da liderança ética no desempenho dos colaboradores do setor do retalho alimentar. Um dos contributos mais relevantes da investigação é a articulação entre este estilo de liderança e o capital psicológico dos profissionais — um conceito que integra dimensões como otimismo, resiliência, autoconfiança e esperança. Os resultados mostram que os colaboradores tendem a apresentar melhor desempenho e maior motivação quando percebem os seus líderes como justos, íntegros e coerentes. O ambiente de trabalho torna-se mais saudável, emocionalmente seguro e orientado para objetivos coletivos.

Esta lógica aproxima-se também da liderança autenticizótica, conceito desenvolvido por Manfred Kets de Vries (2005), que combina autenticidade, ética e bem-estar organizacional. Para este autor, os líderes autenticizóticos são aqueles que conhecem os seus próprios valores, emoções e limitações, e que atuam de forma coerente com esses princípios no exercício da sua função. Não escondem as suas vulnerabilidades, nem adotam máscaras de poder — lideram a partir de um lugar de autoconhecimento e integridade, transmitindo confiança e segurança às equipas.

Mais do que gestores de tarefas, os líderes autenticizóticos são arquitetos de culturas organizacionais saudáveis, promovendo ambientes de trabalho positivos, motivadores e emocionalmente seguros. Segundo Kets de Vries (2005), estes líderes são capazes de fomentar relações autênticas, sentido de pertença e propósito partilhado. No retalho alimentar, onde os desafios diários são intensos e a rotatividade de pessoas é elevada, esta

abordagem pode ser decisiva para garantir não só o desempenho, mas também a retenção e o bem-estar das equipas.

Tanto a liderança ética como a autenticizótica partilham uma base comum: a ligação entre conduta moral e desempenho sustentável. Em ambientes operacionais exigentes, esta ligação torna-se ainda mais relevante. Os líderes deixam de ser apenas figuras de autoridade — tornam-se referências humanas, capazes de cultivar relações positivas, prevenir conflitos e estimular o *engagement* dos colaboradores através da sua conduta exemplar e do cuidado genuíno pelas pessoas.

Neste sentido, estas abordagens reforçam o papel da liderança como fator crítico na construção de culturas organizacionais saudáveis, onde o bem-estar não é um objetivo secundário, mas um meio estratégico para atingir resultados sólidos, sustentáveis e socialmente responsáveis.

1.3.5 Estilos de liderança e envolvimento das equipas no retalho alimentar

O estudo de Cabañog et al. (2023) procurou compreender de que forma diferentes estilos de liderança afetam o grau de envolvimento emocional e profissional dos colaboradores em pequenas e médias empresas da indústria alimentar. Através de uma abordagem quantitativa, os autores observaram que o estilo de liderança transformacional — caracterizado por inspirar, motivar e apostar no desenvolvimento das pessoas — tem um impacto significativamente mais positivo no compromisso, satisfação e desempenho das equipas do que estilos mais tradicionais, como o autoritário ou o transacional.

A liderança transformacional baseia-se em quatro pilares: influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada. Ou seja, os líderes transformacionais:

- São modelos de conduta que inspiram confiança;
- Definem uma visão clara e mobilizadora;
- Estimulam o pensamento crítico e a criatividade das equipas;
- E tratam cada colaborador como indivíduo, apoiando o seu crescimento pessoal e profissional.

No setor alimentar — e em particular no retalho alimentar, marcado por elevada rotatividade, pressão operacional e grande diversidade de perfis — este tipo de liderança revela-se especialmente eficaz. Um líder que aposta numa relação de proximidade, que escuta, reconhece e valoriza cada colaborador, contribui para:

- Aumento do *engagement* (envolvimento emocional com o trabalho);
- Redução da rotatividade (retenção de talento operacional);
- Melhoria da coesão e colaboração das equipas;
- Ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

Por contraste, estilos mais diretivos, centrados na tarefa e no controlo, podem acentuar a desmotivação e reforçar a perceção de “trabalho mecânico”, comum em funções repetitivas e rotineiras. Liderar no retalho alimentar, portanto, exige mais do que orientar ou supervisionar: exige criar significado, desenvolver relações de confiança e promover uma cultura de crescimento e valorização individual.

Assim, o contributo de Cabañog et al. (2023) não se limita ao contexto industrial: fornece *insights* valiosos para repensar o papel da liderança nas lojas de retalho, supermercados e cadeias alimentares, onde o fator humano continua a ser um dos ativos mais determinantes para o sucesso.

1.4 Perspetivas aplicadas e contemporâneas da liderança

1.4.1 Liderança responsável e decisiva: a perspectiva de Willink e Babin

Esta evolução da liderança no retalho alimentar, impulsionada por exigências de sustentabilidade, digitalização e maior responsabilidade social, tem contribuído para uma redefinição do perfil do gestor de loja ou operações. Para além de competências técnicas, espera-se que os líderes assumam um papel ativo na construção de culturas organizacionais mais conscientes, éticas e orientadas para o futuro. Neste contexto, é útil considerar perspetivas práticas e aplicadas da liderança, que completem a reflexão académica com abordagens baseadas na experiência de campo.

É justamente essa contribuição que Jocko Willink e Leif Babin (2017) trazem no livro *Liderar e Vencer*, ao apresentarem princípios de liderança desenvolvidos em contextos de alta exigência e aplicáveis a qualquer setor, incluindo o retalho. Um dos conceitos centrais da obra é o da responsabilidade extrema: a ideia de que o líder deve assumir total

responsabilidade por tudo o que acontece na sua equipa — quer corra bem, quer corra mal. Este princípio retira espaço a desculpas ou justificações e incentiva uma postura ativa, focada na resolução de problemas e na aprendizagem contínua. No contexto do retalho alimentar, este tipo de liderança revela-se particularmente útil. O ambiente de loja é dinâmico, imprevisível e fortemente condicionado por fatores externos, como o comportamento dos consumidores, ruturas de stock ou falhas logísticas. Nestas situações, o líder que adota uma postura de responsabilidade extrema é aquele que não apenas reage de forma rápida, mas que também inspira confiança à sua equipa, mostrando que está presente, atento e disponível para liderar pelo exemplo. Em vez de procurar culpados, foca-se na solução, na adaptação e no progresso. Esta mentalidade de dono, quando aplicada a uma realidade de retalho, contribui para uma cultura organizacional mais resiliente e comprometida com a excelência.

Outro aspeto relevante do livro é a ênfase na simplicidade da comunicação. Os autores alegam que, em momentos de maior pressão, uma mensagem mal transmitida pode ser o suficiente para comprometer o desempenho de uma equipa. No retalho, onde a margem de erro é reduzida e o ritmo é intenso, garantir que todos os elementos da equipa compreendem o seu papel e as prioridades operacionais é uma responsabilidade que recai diretamente sobre o líder. Saber comunicar de forma clara, adaptando a mensagem ao perfil da equipa, é uma competência crítica que pode fazer a diferença entre um processo fluido e uma falha de execução. Além disso, Willink e Babin (2017) reforçam a importância da disciplina na liderança — não no sentido autoritário, mas como consistência, rigor e capacidade de manter o foco, mesmo em cenários adversos. A disciplina ajuda a manter a equipa unida em torno de objetivos claros, e, no retalho, onde existem constantes alterações de horários, promoções, campanhas ou imprevistos logísticos, esta estabilidade emocional e comportamental do líder torna-se ainda mais valorizada.

A inclusão destes princípios numa reflexão sobre liderança no retalho alimentar é importante porque introduz uma perspetiva prática e orientada para a ação. Enquanto muitos estudos abordam a liderança de forma conceptual ou estratégica, liderar e vencer oferece uma visão baseada na experiência de campo, com aplicação direta à realidade organizacional. No fundo, reforça a ideia de que a liderança não é apenas uma posição, mas sim uma atitude — uma combinação de responsabilidade, clareza, ação e coerência. São estes traços que, cada vez mais, definem os líderes capazes de gerar impacto num setor tão exigente como o retalho alimentar.

1.4.2 Liderança e mentalidade implacável: a contribuição de Tim Grover

Para além das competências técnicas e da sensibilidade interpessoal, liderar com eficácia implica ter uma mentalidade marcada pela consistência, resiliência e sentido de responsabilidade pessoal — especialmente em contextos onde a pressão e a exigência são constantes. No livro *Implacável*, Tim S. Grover (2021), partindo da sua experiência como treinador de atletas de elite como Michael Jordan, Kobe Bryant e Dwyane Wade, defende que os verdadeiros líderes se reconhecem pela capacidade de agir com clareza, decisão e disciplina, mesmo quando as circunstâncias são hostis. Para o autor, a excelência não depende exclusivamente do talento ou da motivação pontual, mas sim de uma postura consistente, sustentada por um compromisso diário com o desempenho máximo. Grover apresenta três perfis de atuação profissional: o *Cooler*, o *Closer* e o *Cleaner*. Este último representa o nível mais elevado — alguém que não depende de incentivos externos, que age sem necessidade de reconhecimento e que mantém o foco mesmo nos bastidores. Apesar de esta classificação ter sido criada com base no mundo do desporto, o conceito de *Cleaner* encontra um semelhante claro na figura do líder operacional no retalho alimentar, que diariamente lida com exigência, tomada de decisão sob pressão e gestão de equipas diversas. A ideia central — fazer o que é necessário, independentemente das circunstâncias ou do desconforto — ajusta-se de forma clara à realidade deste setor.

Um aspeto particularmente relevante no livro é a ênfase na autogestão emocional. Grover (2021) reforça que os líderes mais eficazes são aqueles que sabem gerir a sua energia, foco e comportamento, mesmo quando os resultados não são imediatos. No contexto do retalho, onde imprevistos como ruturas de stock, tensão nas equipas ou metas comerciais ambiciosas fazem parte do dia a dia, esta capacidade de manter o rumo e decidir com assertividade é muito importante. O líder implacável não se deixa arrastar por impulsos — age com ponderação e clareza, mesmo sob pressão. O autor alerta ainda para a dependência excessiva da motivação como único motor de desempenho. Segundo Grover, os profissionais de excelência não esperam "sentir vontade" — fazem o que tem de ser feito porque exigem mais de si próprios do que qualquer chefe alguma vez poderia exigir. Esta abordagem é particularmente pertinente num cenário onde muitos líderes de loja lidam com níveis elevados de desgaste, rotação de pessoas e desmotivação. A mensagem é clara: mais do que falar, um bom líder influencia pelo exemplo e pela ação.

Em resumo, Implacável acrescenta uma perspetiva prática e desafiante à compreensão da liderança: uma visão que valoriza a força interior, a disciplina e a consistência. No contexto do retalho alimentar, estas ideias permitem repensar a liderança menos como um cargo e mais como uma atitude ativa e contínua, profundamente enraizada na prática, na responsabilidade e na exigência pessoal.

1.4.3 Liderança humanizada e bem-estar nas equipas: a visão de

Ricardo Costa

A forma como os líderes se relacionam com as suas equipas está a transformar-se profundamente. Cada vez mais, compreende-se que liderar não é apenas alinhar processos e garantir resultados — é também criar um ambiente onde as pessoas se sintam valorizadas, escutadas e emocionalmente seguras. Esta abordagem é defendida por Ricardo Costa no livro *A Felicidade é Lucrativa* (2022), onde sugere uma visão integrada entre crescimento económico e desenvolvimento humano, sustentando que a verdadeira produtividade nasce da forma como as organizações cuidam das suas pessoas. Para o autor, o bem-estar no trabalho não é um benefício acessório, mas sim uma alavanca essencial para a sustentabilidade dos negócios. A sua experiência como CEO de uma organização que cresceu colocando as pessoas no centro do modelo de gestão reforça a ideia de que a felicidade organizacional é compatível — e até necessária — com a eficiência, a inovação e a competitividade. Costa defende que líderes verdadeiramente eficazes são aqueles que conseguem equilibrar exigência com humanidade, e que a confiança, o reconhecimento e a comunicação empática devem fazer parte do dia a dia de qualquer gestor.

No contexto do retalho alimentar, onde o ritmo é acelerado e os desafios são constantes, a adoção de uma liderança mais humanizada pode ser decisiva para o sucesso. Este setor, marcado pela elevada rotatividade de pessoas, pela pressão comercial e pelo contacto direto com os consumidores, impõe líderes capazes de criar equipas coesas e motivadas — não apenas através de metas, mas sobretudo pela forma como gerem as emoções, os conflitos e a energia das suas equipas. A presença do líder no terreno, a disponibilidade para ouvir, e a capacidade de dar sentido ao trabalho são aspetos cada vez mais valorizados e que, segundo Costa, se traduzem diretamente em melhoria dos indicadores de performance.

Outro ponto central na obra é a crítica à ideia de que felicidade e resultados são conceitos opostos. Pelo contrário, o autor argumenta que quanto maior for o bem-estar no trabalho, mais robustos e sustentáveis serão os resultados da organização. Esta perspectiva desafia os modelos mais tradicionais de liderança fundamentados em controlo e autoridade, e sugere um novo padrão, onde as empresas são vistas como plataformas de desenvolvimento humano, e onde o papel do líder passa também por ser um facilitador de crescimento pessoal. Ao integrar esta visão na reflexão sobre liderança no retalho alimentar, reconhece-se a importância de competências como empatia, escuta ativa, humildade e autenticidade — competências muitas vezes desvalorizadas face às capacidades técnicas, mas que, na prática, definem a qualidade da relação entre líder e equipa. A Felicidade é Lucrativa contribui assim para fortalecer a ideia de que o futuro da liderança está intimamente ligado à forma como os líderes se posicionam perante as pessoas que orientam, e que colocar o ser humano no centro não é apenas uma opção ética, mas também uma escolha estratégica.

1.5 Diversidade cultural, liderança inclusiva e envolvimento das equipas

1.5.1 Gestão da diversidade cultural e o papel da liderança em equipas multiculturais

A gradual diversidade nas equipas de trabalho, muitas vezes impulsionada por fenómenos como a imigração, tem vindo a colocar novos desafios à liderança organizacional. No setor do retalho alimentar — marcado por equipas operacionais amplas e heterogéneas — esta realidade é especialmente visível. O estudo de Leite da Silva (s.d.) ajuda para esta discussão ao explorar o papel da liderança na gestão de equipas multiculturais, destacando a importância de uma atuação sensível às diferenças culturais e orientada para a inclusão. De acordo com a autora, liderar equipas com origens culturais distintas exige competências que vão além da técnica. Exige, sobretudo, inteligência cultural, empatia, adaptação comunicacional e uma forte capacidade de criar ambientes de respeito e cooperação. A liderança eficaz neste tipo de contexto não pode assumir um modelo único e rígido — antes pelo contrário, deve ser flexível, observadora e aberta ao diálogo intercultural. Isto torna-se fundamental em setores como o retalho, onde a pressão do tempo e o contacto direto com o cliente podem agravar potenciais atritos internos, caso a diversidade não seja corretamente compreendida e valorizada.

O estudo evidencia ainda que, quando bem gerida, a diversidade cultural não é apenas um desafio, mas uma vantagem competitiva. Equipas culturalmente diversas tendem a gerar ideias mais inovadoras, a encontrar soluções mais criativas e a representar melhor a diversidade dos próprios consumidores. No entanto, para que essa diversidade se transforme em valor organizacional, é elementar que os líderes adotem práticas inclusivas, promovam o envolvimento de todos os elementos e estejam atentos aos riscos de exclusão ou segmentação interna. Neste sentido, a liderança no retalho alimentar deve assumir um papel ativo na integração de colaboradores com diferentes origens, criando ambientes de trabalho onde todos se sintam reconhecidos e respeitados. Tal como evidenciado por Leite da Silva, este tipo de gestão só é possível quando os líderes estão cientes do efeito das diferenças culturais nas dinâmicas de equipa, adaptam o seu estilo de liderança e investem na construção de relações de confiança, independentemente da origem ou experiência de cada colaborador.

1.5.2 Liderança inclusiva no retalho alimentar: o caso da Sonae MC

A diversidade nas equipas operacionais tornou-se uma realidade incontornável no retalho alimentar, desafiando os líderes a adotarem uma postura mais ativa na construção de ambientes verdadeiramente inclusivos. Este novo paradigma exige que a liderança vá para além da gestão técnica e da supervisão direta, integrando valores de empatia, respeito pela diferença e promoção da equidade. No retalho alimentar, onde as equipas são frequentemente compostas por pessoas de diferentes idades, géneros, origens culturais e níveis de formação, estas exigências ganham uma importância acrescida.

A Sonae MC é frequentemente apontada como um caso nacional de referência em matéria de liderança inclusiva. Em 2022, 68% dos seus colaboradores eram mulheres, das quais 39,7% ocupavam posições de liderança — percentagem que a empresa procura aumentar através de metas internas de igualdade de género (Sonae MC, 2022). Para além disso, a empresa promove práticas específicas de inclusão como:

- Integração de pessoas com deficiência, em colaboração com entidades como a Vila com Vida;
- Campanhas de sensibilização para a inclusão da comunidade LGBTQIA+ e programas internos que incentivam o diálogo e o respeito;
- Formação contínua em diversidade cultural, aplicada aos líderes e às equipas de gestão;

- Adaptação da comunicação interna e dos estilos de liderança, para garantir acessibilidade, clareza e equidade no tratamento de todos os colaboradores.

Estas práticas exigem dos líderes competências que vão muito além daquelas tradicionalmente associadas à gestão operacional. Hoje, liderar com inclusão implica saber:

- Gerir conflitos e preconceitos com diplomacia e empatia;
- Identificar e corrigir desigualdades estruturais dentro das equipas;
- Comunicar de forma inclusiva, evitando linguagem excludente ou enviesada;
- Adaptar o estilo de liderança ao perfil sociocultural dos membros da equipa;
- Atuar como modelo ético e promotor de respeito, equidade e participação.

Esta evolução marca uma clara rutura com o modelo tradicional de liderança, baseado no comando e controlo, que privilegiava a uniformidade e a eficácia produtiva. Atualmente, o líder é chamado a ser um facilitador de diversidade, alguém que promove a coesão através da valorização das diferenças, e que vê na inclusão um recurso estratégico, e não apenas uma obrigação moral ou legal.

Ao assumir a diversidade como um ativo — e não como um desafio a contornar —, a Sonae MC demonstra que a liderança inclusiva não é apenas uma exigência do presente, mas uma competência crítica para o futuro das organizações. Esta abordagem alinha-se com as perspetivas teóricas mais recentes, que destacam a inteligência cultural, a sensibilidade social e a escuta ativa como competências centrais da nova liderança.

1.5.3 Liderança e desempenho em lojas de retalho: um estudo de caso

A investigação conduzida por Fujimoto et al. (2021) analisa o impacto dos estilos de liderança no desempenho operacional de lojas de retalho, com base num estudo de caso aplicado a uma cadeia de distribuição japonesa. O estudo mostra que a adoção de estilos de liderança mais participativos, baseados na partilha de decisões, comunicação aberta e autonomia, tem efeitos positivos nos indicadores de vendas, satisfação do cliente e estabilidade das equipas. Em contraste, os estilos de liderança mais autoritários mostraram-se menos eficazes, sobretudo em contextos onde o contacto direto com o cliente exige rapidez de decisão, empatia e flexibilidade. Este estudo confirma que a liderança no retalho

deve ser flexível, próxima e promotora da autonomia das equipas, o que se alinha com os desafios vividos no setor alimentar em Portugal.

1.5.4 Liderança e envolvimento em equipas de *foodservice*

O estudo de Banderó et al. (2021) foca-se no setor da restauração e serviços de alimentação, mas apresenta várias ligações ao contexto do retalho alimentar. Através de uma análise empírica, os autores demonstram que o tipo de liderança adotado tem influência direta no grau de envolvimento e motivação dos colaboradores. Os líderes mais eficazes, segundo o estudo, são aqueles que promovem relações de proximidade, que reconhecem o esforço das equipas e que mantêm uma comunicação clara e respeitosa.

Embora o contexto seja o *foodservice*, as conclusões podem ser transpostas para o ambiente de loja e armazém no retalho alimentar, onde a gestão de equipas operacionais também depende fortemente da capacidade do líder em criar relações de confiança e compromisso. Este estudo reforça, assim, a pertinência de uma liderança que valorize o lado humano e emocional da gestão de pessoas.

1.6 Síntese da revisão da literatura

A revisão da literatura permitiu consolidar uma base teórica estruturada e coerente sobre os principais modelos, desafios e competências associados à liderança no retalho alimentar. Através da sistematização por subtemas, foram analisadas as diferentes correntes teóricas da liderança — desde as teorias dos traços, comportamentais e situacionais, até às perspetivas transformacionais e às abordagens mais contemporâneas, que valorizam a liderança digital, inclusiva e humanizada.

Este exercício mostrou que a evolução do conceito de liderança acompanha as mudanças sociais, económicas e organizacionais. As primeiras teorias, centradas em características inatas do líder, foram progressivamente substituídas por abordagens que destacam os comportamentos e, mais tarde, a adaptação ao contexto. Atualmente, os modelos mais recentes realçam a importância da liderança como um processo relacional, onde o líder atua não apenas como gestor de tarefas, mas também como facilitador, motivador e promotor da cultura organizacional.

No setor do retalho alimentar, caracterizado por equipas numerosas, ritmos intensos e contacto direto com o cliente, estas mudanças tornam-se especialmente visíveis. A liderança

deixou de ser entendida apenas como um conjunto de decisões técnicas ou hierárquicas e passou a ser vista como um elemento estratégico que combina visão operacional com competências relacionais. O perfil esperado de um líder neste setor exige, portanto, a integração entre *hard skills* (conhecimento técnico, gestão de recursos, análise de indicadores) e *soft skills* (comunicação, empatia, resiliência, capacidade de inspirar equipas).

A revisão destacou ainda a centralidade de fatores externos — como a digitalização, a sustentabilidade e a diversidade — na redefinição das práticas de liderança. A digitalização, ao introduzir novas ferramentas de gestão e monitorização, exige líderes capazes de interpretar dados em tempo real e de orientar equipas em processos de mudança tecnológica. A sustentabilidade, por sua vez, deixou de ser apenas uma exigência normativa e passou a constituir um eixo estratégico, convocando os líderes a promoverem práticas responsáveis e alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Já a diversidade, quer cultural quer geracional, introduz novas dinâmicas no seio das equipas e requer líderes atentos à inclusão e à equidade.

Outro contributo relevante da literatura prende-se com o reconhecimento de que o desenvolvimento de líderes não pode ser deixado ao acaso. Programas de formação estruturada, *mentoring*, *coaching* e academias internas surgem como práticas cada vez mais valorizadas. O exemplo da Sonae MC, com iniciativas como o programa *Future Leaders @ Retail*, demonstra como as organizações de referência têm vindo a apostar em trajetórias formais de preparação de líderes, integrando não só conteúdos técnicos, mas também dimensões relacionais e estratégicas.

Paralelamente, diferentes estudos empíricos confirmam a valorização crescente das *soft skills*. Competências como a comunicação clara, a empatia, a escuta ativa e a capacidade de gerir conflitos são vistas como determinantes para a motivação das equipas e para a construção de um clima organizacional saudável. Estas conclusões reforçam a pertinência das perspetivas transformacionais e humanizadas, que colocam as pessoas no centro da ação do líder.

No entanto, a literatura também aponta desafios importantes. A pressão por resultados imediatos, característica do retalho, continua a exigir abordagens transacionais e diretivas em determinados momentos. Tal confirma a utilidade das teorias situacionais, que defendem a adaptação do estilo de liderança às circunstâncias e ao nível de maturidade das

equipas. Assim, o líder eficaz no retalho não segue um modelo único, mas combina práticas diversas, ajustando-as em função do contexto.

Em síntese, a revisão da literatura permite destacar alguns pontos essenciais:

- A liderança evoluiu de uma perspetiva centrada em traços inatos para uma abordagem relacional e adaptativa.
- O retalho alimentar exige um perfil de liderança multifacetado, que combine competências técnicas e comportamentais.
- Fatores globais como digitalização, sustentabilidade e diversidade moldam hoje as práticas de liderança.
- O desenvolvimento de líderes requer estratégias formais de formação e acompanhamento, em articulação com a prática operacional.
- A eficácia da liderança decorre da capacidade de integrar diferentes estilos e competências, respondendo de forma flexível às exigências do setor.

Esta síntese integra os contributos centrais da literatura, oferecendo uma visão consolidada das principais abordagens e tendências que enquadram o estudo. Ao servir de ponte entre a teoria e a realidade organizacional, estabelece as bases para a análise empírica desenvolvida nos capítulos seguintes, permitindo avaliar até que ponto as competências, desafios e práticas identificadas na literatura são confirmadas ou questionadas pelas experiências vividas no terreno.

CAPÍTULO 2 – Objetivos de investigação e método

2.1 Objetivos da investigação

Antes de apresentar a abordagem metodológica, importa clarificar os propósitos que orientam esta investigação. Nesta secção definem-se o objetivo geral e os objetivos específicos que sustentam a construção do estudo e a seleção da metodologia seguida.

2.1.1 Objetivo

Compreender quais são as competências técnicas (*hard skills*) e comportamentais (*soft skills*) consideradas essenciais para os líderes operacionais no setor do retalho alimentar, à luz dos desafios atuais e emergentes do setor.

2.1.2 Objetivos específicos

Para a operacionalização do objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar as competências técnicas mais valorizadas pelos profissionais em funções de liderança operacional no retalho alimentar;
2. Relacionar as competências comportamentais com o desempenho e a motivação das equipas;
3. Enumerar os principais desafios enfrentados pelos líderes e as estratégias utilizadas para os ultrapassar;
4. Confrontar as práticas de liderança observadas com os modelos teóricos mais recentes;
5. Analisar de que modo as grandes tendências globais — digitalização, sustentabilidade, diversidade e inovação — estão a ser incorporadas nas práticas de liderança no setor.

2.2 Método

2.2.1 Abordagem qualitativa

A opção por uma metodologia qualitativa surge da necessidade de explorar um tema complexo, que envolve não apenas aspectos técnicos, mas também dimensões humanas, relacionais e contextuais da liderança no retalho alimentar. Este tipo de abordagem é especialmente indicado quando se pretende compreender experiências, significados e percepções — dimensões subjetivas que dificilmente seriam captadas por métodos quantitativos mais rígidos e estruturados (Denzin & Lincoln, 2011; Flick, 2009). Segundo Creswell (2014), a investigação qualitativa é apropriada quando o investigador procura interpretar fenómenos no seu contexto natural, atribuindo sentido às experiências que os participantes constroem no seu ambiente quotidiano. Este princípio aplica-se diretamente ao presente estudo, que procura perceber quais as competências técnicas e comportamentais mais valorizadas pelos líderes operacionais e como estas se aplicam no contexto real das organizações.

A metodologia qualitativa possibilita, assim, alcançar uma visão mais rica, subjetiva e contextualizada da realidade organizacional. Através da voz dos próprios profissionais, torna-se possível identificar padrões, desafios, valores e práticas que raramente emergiriam com base em dados meramente estatísticos ou indicadores formais. Para além disso, a natureza em constante evolução do setor do retalho, marcada por mudanças rápidas nos hábitos de consumo, pela crescente exigência tecnológica e pela diversidade nas equipas, exige uma abordagem que permita flexibilidade na recolha de dados e abertura à complexidade dos fenómenos em estudo (Merriam, 2009).

A escolha de uma metodologia qualitativa é, portanto, justificada pela sua adequação ao objetivo exploratório desta investigação. Permite não só descrever comportamentos e práticas, mas também interpretar os significados atribuídos à liderança no terreno, com maior profundidade e sensibilidade à realidade organizacional. Os materiais de apoio à investigação — guião de entrevistas, termo de consentimento, organigrama e exemplos de respostas — encontram-se disponíveis em apêndice (ver apêndice A–D).

2.2.2 Contexto organizacional de estudo (O caso Sonae MC)

A Sonae MC é a maior empresa de retalho alimentar em Portugal, responsável por insígnias como Continente, *Wells*, *Note!* e ZU. A sua missão é “criar valor sustentável e melhorar a vida das pessoas”, alicerçada em valores de inovação, proximidade ao cliente, responsabilidade social e desenvolvimento contínuo das pessoas.

A cultura organizacional caracteriza-se por uma liderança próxima e colaborativa, que privilegia o envolvimento das equipas, a valorização do mérito e a aposta em práticas inclusivas. A Sonae MC procura desenvolver líderes que não apenas gerem processos, mas que também mobilizem pessoas, criem coesão e promovam ambientes de trabalho saudáveis e motivadores.

Entre as práticas mais relevantes destacam-se:

- *Future Leaders @ Retail*, programa estruturado de seis meses que combina experiência prática em loja e módulos de formação, permitindo a jovens talentos experimentar desafios operacionais sob orientação de tutores e mentores;
- Academias de Liderança, organizadas por níveis hierárquicos (chefias intermédias, diretores de loja, diretores de operações), que oferecem percursos formativos adaptados às responsabilidades de cada função;
- Programas *de mentoring e coaching*, que promovem a partilha de experiências entre líderes séniores e talentos emergentes, facilitando a transmissão de conhecimento e o desenvolvimento de competências comportamentais;
- Iniciativas de diversidade e inclusão, como a integração de pessoas com deficiência em parceria com a Vila com Vida, campanhas internas de sensibilização para igualdade de género e programas de formação sobre liderança inclusiva e gestão da diversidade;
- Aposta na sustentabilidade e inovação, traduzida em práticas de eficiência energética, redução de desperdício alimentar e incentivo à utilização de ferramentas digitais de gestão.

Além disso, a Sonae MC gere diferentes formatos de loja com exigências distintas: Continente (hipermercados de grande dimensão, operação multifuncional e equipas alargadas) e Modelo Continente (supermercados de proximidade, equipas mais pequenas e foco essencialmente alimentar). Estas diferenças implicam estilos de liderança e prioridades

operacionais diferenciadas, reforçando a necessidade de líderes adaptáveis e preparados para responder a contextos diversos.

Estas práticas e estruturas refletem a cultura de liderança da Sonae MC: uma abordagem que combina exigência operacional com foco nas pessoas, privilegiando líderes capazes de equilibrar objetivos de curto prazo com metas estratégicas ligadas à sustentabilidade, à digitalização e ao desenvolvimento humano.

Neste enquadramento, torna-se pertinente avaliar até que ponto as competências técnicas e comportamentais dos líderes operacionais estão alinhadas com as novas exigências do setor, objetivo central desta investigação.

2.2.3 Participantes

A amostra é intencional e não probabilística, composta por 10 participantes do setor do retalho alimentar, dos quais 6 exercem funções de liderança operacional (direção de insígnia, operações e loja) e 4 são colaboradores de loja sem funções formais de liderança. A inclusão de colaboradores visa captar a perceção “no terreno” sobre as práticas de liderança e o seu impacto quotidiano nas equipas.

Critérios de inclusão

- Para participantes em funções de liderança: experiência mínima de 2 anos em supervisão/chefia;
- Para colaboradores de loja: ligação direta e regular à operação de loja e às equipas;
- Para todos: vínculo ao setor do retalho alimentar.

Caracterização

A amostra é composta por 5 mulheres e 5 homens, com idades entre 32 e 54 anos, nas seguintes funções:

- 1 Diretor da insígnia Continente;
- 1 Diretor da insígnia Modelo Continente
- 1 Diretor de operações Continente
- 1 Diretor de operações Modelo Continente

- 1 Diretor de loja Continente
- 1 Diretor de Loja Modelo Continente
- 4 Colaboradores de loja (2 do Continente e 2 do Modelo Continente).

Relativamente às responsabilidades funcionais, os diretores de insígnia definem e supervisionam a estratégia global da insígnia; monitorizam a performance e asseguram alinhamento entre visão corporativa e execução operacional. Os diretores de operações fazem a ponte entre a estratégia e a loja; acompanham os diretores de loja, monitorizam indicadores e garantem os objetivos comerciais e operacionais. Os diretores de loja fazem a gestão diária da operação (equipas, recursos, clientes, *stocks*, vendas, execução de campanhas) e os colaboradores de loja trazem a perspetiva de base sobre as práticas de liderança no terreno e o seu impacto na motivação e eficácia operacional.

Caracterização da organização

A Sonae MC é um dos principais operadores do retalho alimentar em Portugal, com um portefólio que integra hipermercados e supermercados, formatos de conveniência e canal digital. A cultura organizacional valoriza foco no cliente, eficiência operacional, inovação e sustentabilidade, com compromissos públicos em matérias ESG. No plano da liderança, a empresa promove princípios de proximidade, exigência responsável, segurança e desenvolvimento de pessoas, dinamizando programas de identificação e preparação de líderes (percurso em loja/*trainees*), combinando formação *on-the-job*, mentoria e *feedback* regular. Em diversidade e inclusão, existem políticas e iniciativas que promovem equidade e integração de equipas multigeracionais e multiculturais. A escala, a complexidade logística e a convivência diária de equipas diversas tornam a Sonae MC um caso referente para estudar competências de liderança operacional, permitindo observar como práticas de liderança se traduzem em resultados, experiência do colaborador e sustentabilidade no contexto real de loja.

2.2.4 Instrumento de recolha de dados

O guião foi construído a partir da revisão da literatura e organizado em torno das seguintes temáticas, listadas por ordem sequencial:

1. Percurso e experiência profissional do entrevistado;
2. Desafios enfrentados na função de liderança;
3. Competências consideradas essenciais para o desempenho eficaz;
4. Exemplos práticos de situações de liderança no contexto real;
5. Relação entre competências comportamentais (*soft skills*) e o desempenho das equipas.

Para assegurar o alinhamento entre objetivos, revisão da literatura e recolha de dados, o guião foi adaptado a cada perfil funcional (insígnia, operações, loja e colaboradores), respeitando responsabilidades e perspetivas próprias. A Tabela 2 apresenta a estrutura do guião de entrevistas por perfil de participante, destacando os blocos temáticos e a respetiva justificação em relação à revisão da literatura.

TABELA 1 – Guião de entrevistas por perfil e justificação temática

Perfil do Participante	Blocos Temáticos / Exemplos de Perguntas	Justificação/ Alinhamento com Revisão da Literatura
Diretores de Insígnia (Continente / Modelo Continente)	Estratégia e cultura organizacional; Inovação e futuro da liderança; Ex: Que competências promove? Qual o papel da inovação?	Permite captar a visão estratégica e alinhamento entre liderança, inovação, sustentabilidade e cultura organizacional (Católica Lisbon, 2023; Deloitte, 2023).
Diretores de Operações	Ligação estratégia – operação; Gestão de equipas e competências; Ex: Como gere a ligação entre estratégia e loja? Quais os maiores desafios?	Explora o papel de mediação e competências práticas como comunicação, pressão por resultados, sustentabilidade e diversidade (Grover, 2021; Bass & Avolio, 1994).
Diretores de Loja	Estilo de liderança; Gestão do quotidiano e da equipa; Ex: Como gere conflitos? Que competências considera essenciais?	Relaciona-se com soft skills, inteligência emocional, liderança ética e prática diária da liderança operacional (Faustino, 2023; Northouse, 2019).
Colaboradores de Loja	Perceção de liderança; Ambiente e motivação; Ex: Como descreve o seu líder? Sente-se ouvido?	Valida o impacto real da liderança sobre motivação, bem-estar e clima de equipa (Cabañog et al., 2023; Figueira et al., 2015).

Fonte: Elaboração própria com base na revisão da literatura.

2.2.5 Procedimento

A recolha foi conduzida à distância e de forma assíncrona. Após contacto telefónico inicial e envio de *e-mail* com explicação do estudo, guião adaptado (ver Apêndice B) e termo de consentimento (ver Apêndice C), as entrevistas foram realizadas por escrito *via e-mail*, com a participação de diretores de insígnia, diretores de operações, diretores de loja e colaboradores de loja. Este formato possibilitou respostas refletidas, contextualizadas e ajustadas às responsabilidades de cada perfil funcional.

As respostas foram posteriormente analisadas por recurso à técnica de análise de conteúdo temática, com codificação indutiva, permitindo a emergência de categorias a partir dos discursos dos participantes e a sua articulação com os temas identificados na revisão da literatura.

CAPÍTULO 3 – Resultados e discussão

3.1 Introdução

Este capítulo inclui, de forma estruturada, a apresentação e a discussão dos resultados da investigação, garantindo a análise em simultâneo dos dados empíricos e da sua relação com os contributos teóricos. Os resultados são apresentados em função dos objetivos específicos definidos no Capítulo 2. Cada objetivo é previamente enunciado, seguido da exposição dos resultados empíricos e da respetiva discussão à luz da revisão da literatura. Desta forma, assegura-se uma ligação direta entre objetivos, evidência recolhida e enquadramento teórico, reforçando a consistência da análise.

As respostas foram recolhidas por *e-mail*, num formato assíncrono, envolvendo quatro perfis funcionais: diretores de insígnia (DI), diretores de operações (DO), diretores de loja (DL) e colaboradores de loja (CL). Para preservar a confidencialidade, todos os excertos apresentados foram anonimizados.

A Tabela 3 apresenta os códigos atribuídos aos participantes, utilizados ao longo da apresentação e discussão dos resultados.

TABELA 3 - Códigos dos participantes por perfil funcional

Código	Perfil participante	Descrição breve
DI	Diretor de Insígnia	Define a estratégia global da insígnia e assegura a sua implementação.
DO	Diretor de Operações	Articula a estratégia com a execução em loja e acompanha diretores de loja.
DL	Diretor de Loja	Responsável pela gestão diária da loja, incluindo equipas, clientes e resultados.
CL	Colaborador de Loja	Perspetiva operacional e perceção do impacto da liderança no dia a dia.

Fonte: Elaboração própria (2025)

A apresentação dos resultados e respetiva discussão está estruturada em cinco objetivos específicos: identificar as competências técnicas mais valorizadas, relacionar as competências comportamentais com o desempenho e a motivação das equipas, enumerar os principais desafios enfrentados na gestão de equipas, analisar os estilos de liderança praticados e percebidos, e compreender as tendências futuras e as competências emergentes.

3.2 OE1 – Competências técnicas (*hard skills*) mais valorizadas

O primeiro objetivo específico procurou identificar as competências técnicas mais valorizadas pelos diferentes atores organizacionais (DI, DO, DL e CL) no contexto do retalho alimentar.

A análise de conteúdo revelou três áreas centrais: a gestão de *stocks* e ruturas, o planeamento e organização de recursos humanos e a análise de indicadores para apoio à decisão. Diretores de loja e de operações destacaram que *“saber antecipar ruturas e gerir bem o aprovisionamento é essencial. Se falharmos aqui, perdemos vendas e confiança do cliente”* (DL3). Também referiram que *“o planeamento das escalas e a boa gestão de equipas são determinantes para garantir eficiência na operação diária”* (DO2). Os diretores de insígnia salientaram, por sua vez, que *“a capacidade de ler indicadores e transformar esses dados em decisões práticas é uma das hard skills mais relevantes para um líder no retalho”* (DI1).

Os colaboradores confirmaram esta perceção, sublinhando que o líder eficaz é aquele que *“domina bem a operação e sabe dar resposta rápida a problemas do dia a dia”* (CL2).

A discussão destes resultados mostra que as *hard skills* permanecem como alicerce da liderança no retalho alimentar. A ênfase no planeamento, na organização e no controlo é consistente com a literatura que associa as competências administrativas à eficácia do líder, mesmo em contextos que privilegiam a inspiração e a mudança (Bass & Avolio, 1994; Northouse, 2019). A centralidade da leitura de indicadores e da decisão informada confirma a pertinência da visão estratégica aplicada, em que métricas operacionais sustentam decisões equilibradas entre eficiência e foco no cliente (BRID Soluções, 2023). Já a incidência na gestão de *stocks* e na organização de recursos humanos traduz especificidades do retalho alimentar, marcado por elevada rotação, sazonalidade e equipas multifuncionais.

3.3 OE2 – Competências comportamentais (soft skills) e impacto na motivação

O segundo objetivo específico procurou relacionar as competências comportamentais com o desempenho e a motivação das equipas no setor do retalho alimentar.

As respostas evidenciaram, de forma consistente, a importância das competências comportamentais para a eficácia da liderança operacional. Um diretor de loja afirmou que “*se a comunicação não for clara, a equipa sente-se perdida. Um bom líder tem de saber ouvir e explicar com simplicidade*” (DL2). Vários colaboradores reforçaram a importância da empatia, referindo, por exemplo: “*O que mais valorizo é quando o líder se interessa pelas pessoas, pergunta como estamos e reconhece o esforço*” (CL3). Para um diretor de operações, “*há situações de conflito ou de muita exigência. O líder tem de manter a calma e dar confiança à equipa*” (DO1). Já um diretor de insígnia destacou que “*um líder que motiva e dá exemplo consegue levar a equipa mais longe, mesmo em cenários difíceis*” (DI1).

A discussão confirma que as *soft skills* são determinantes para a motivação, a coesão e o desempenho das equipas. A comunicação eficaz, a empatia e a resiliência aproximam-se dos princípios da liderança transformacional, que valoriza a inspiração, a consideração individual e o estímulo intelectual (Bass & Avolio, 1994). A valorização de líderes próximos e atentos ao bem-estar confirma também a pertinência da perspetiva de liderança humanizada, que associa felicidade organizacional e desempenho (Costa, 2022). Do mesmo modo, a resiliência em contextos de pressão encontra respaldo na literatura que enfatiza consistência e estabilidade emocional como atributos centrais do líder eficaz (Grover, 2021).

3.4 OE3 – Desafios enfrentados na gestão de equipas

O terceiro objetivo específico procurou enumerar os principais desafios enfrentados pelos líderes operacionais e as estratégias utilizadas para os ultrapassar.

A análise mostrou que a liderança no retalho alimentar envolve desafios recorrentes e complexos. Um diretor de operações destacou que “*a resistência à mudança é talvez o maior desafio. Sempre que se altera uma rotina, há receios e tensões que o líder tem de saber gerir*” (DO2). Um diretor de loja acrescentou que “*o mais difícil é garantir os números e ao mesmo tempo manter a equipa motivada e coesa*” (DL1). Do lado dos colaboradores, foram referidas situações de tensão em equipas diversas: “*Nem sempre há entendimento entre todos. O papel do líder é mediar e não deixar que*

os conflitos prejudiquem o ambiente de trabalho” (CL1). Já um diretor de insígnia realçou que “temos de alinhar resultados imediatos com mudanças estruturais. Este equilíbrio é exigente” (DI2).

Estes resultados confirmam a importância da liderança situacional, que implica ajustar o estilo ao nível de maturidade das equipas (Hersey et al. 2006). A pressão por resultados evidencia a tensão entre práticas transacionais, focadas em metas de curto prazo, e práticas transformacionais, que procuram compromisso e desenvolvimento a longo prazo (Bass & Avolio, 1994; Burns, 1978). A diversidade cultural e geracional remete para a importância da inteligência cultural e da comunicação inclusiva (Leite da Silva, s.d.), essenciais para promover a coesão em equipas heterogêneas. Finalmente, a necessidade de conciliar curto e longo prazo confirma a atualidade dos ODS 8, 12 e 13, que apelam a lideranças capazes de integrar desempenho económico, responsabilidade social e sustentabilidade ambiental.

3.5 OE4 – Estilos de liderança praticados e percecionados

O quarto objetivo específico visou relacionar as práticas de liderança observadas com os modelos teóricos mais recentes, identificando os estilos mais presentes no setor do retalho alimentar.

As respostas evidenciaram a coexistência de diferentes estilos de liderança, ajustados ao contexto e ao perfil das equipas. Um diretor de insígnia referiu: *“Procuro envolver os diretores de loja nas decisões e dar autonomia, mas com acompanhamento próximo” (DI1)*. Um diretor de loja destacou que *“nem todos reagem da mesma forma. Há quem precise de mais orientação e quem trabalhe melhor com autonomia” (DL2)*. Os colaboradores valorizaram sobretudo práticas transformacionais: *“Sinto-me mais motivado quando o líder nos valoriza e mostra confiança em nós” (CL2)*. Já um diretor de operações admitiu que *“em campanhas grandes, o foco é cumprir metas. A liderança acaba por ser mais diretiva” (DO1)*.

A análise confirma a relevância das teorias situacionais e contingenciais, que defendem não existir um estilo universalmente eficaz, mas sim a necessidade de adaptação ao contexto (Hersey & Blanchard, 1988; Fiedler, apud Northouse, 2019). A prática participativa aproxima-se da liderança transformacional, em que o envolvimento da equipa gera maior compromisso (Bass & Avolio, 1994). O estilo situacional confirma a utilidade da flexibilidade na gestão. A valorização do estilo transformacional e humanizado pelos colaboradores encontra eco em perspetivas contemporâneas que reforçam a empatia, a

escuta ativa e a proximidade (Costa, 2022). A presença de práticas transacionais em contextos de pressão confirma, por sua vez, que a liderança no retalho combina elementos orientados para resultados imediatos com práticas de desenvolvimento humano.

3.6 OE5 – Tendências futuras e competências emergentes

O quinto objetivo específico procurou analisar de que modo as grandes tendências globais — digitalização, sustentabilidade, diversidade e inovação — estão a ser incorporadas nas práticas de liderança no setor do retalho alimentar.

Os participantes convergiram na perceção de que a liderança no setor está em transformação contínua. Um diretor de operações afirmou: *“O futuro passa por líderes que dominem a tecnologia e saibam integrá-la no quotidiano das equipas”* (DO2). Um diretor de insígnia acrescentou que *“a sustentabilidade vai ser um critério central nas decisões, e os líderes terão de ser promotores ativos dessas práticas”* (DI1). Para um colaborador, *“o que espero do futuro é que os líderes estejam mais atentos às pessoas e não só aos números”* (CL4). Já os diretores de loja sublinharam a crescente complexidade da gestão de equipas diversas, apontando a necessidade de empatia, flexibilidade e comunicação inclusiva.

Estes resultados confirmam a centralidade da liderança digital, tal como sublinhado por Rodrigues e Silva (2021b), na articulação entre tecnologia e pessoas. O enfoque na sustentabilidade e na responsabilidade social está alinhado com a literatura aplicada ao retalho (Deloitte, 2023; Católica Lisbon, 2023), que reforça a necessidade de integrar critérios ESG nas práticas de gestão, em consonância com os ODS 12 e 13. Já a valorização da liderança humanizada e inclusiva confirma perspetivas de Costa (2022) e Leite da Silva (s.d.), que destacam a empatia, a escuta ativa e a inteligência cultural como competências centrais da liderança contemporânea.

3.7 Discussão geral dos resultados

A análise integrada dos resultados permite concluir que a liderança operacional no retalho alimentar exige um perfil híbrido, que combina competências técnicas sólidas com um conjunto robusto de competências comportamentais. Esta combinação é fundamental para responder à elevada complexidade e dinamismo do setor.

Por um lado, os dados confirmam que as *hard skills* continuam a ser imprescindíveis, sobretudo na gestão de *stocks*, no planeamento de recursos humanos e na leitura de

indicadores. Estes aspetos refletem a natureza operacional do retalho, onde a disponibilidade de produto, a eficiência das escalas e a rapidez de resposta têm impacto direto nos resultados e na experiência do cliente. Por outro lado, a valorização das *soft skills*, em especial a comunicação clara, a empatia, a resiliência e a capacidade de motivar pelo exemplo, aproxima-se das perspetivas de liderança transformacional e humanizada, sugerindo que o desempenho das equipas depende tanto da dimensão técnica como da qualidade das relações estabelecidas pelo líder.

Os principais desafios — resistência à mudança, pressão por resultados, conflitos e conciliação entre curto e longo prazo — confirmam a pertinência de abordagens situacionais e contingenciais, que exigem flexibilidade e visão estratégica. A análise dos estilos de liderança mostrou que não existe um modelo único eficaz, mas sim uma prática ajustada ao contexto, ao perfil das equipas e às circunstâncias do momento. Por fim, as tendências futuras — literacia digital, sustentabilidade, liderança humanizada e gestão da diversidade — confirmam a necessidade de líderes capazes de articular tecnologia e pessoas, alinhar desempenho económico com responsabilidade social e criar equipas inclusivas e motivadas.

Em síntese, os resultados reforçam as conclusões da literatura: o futuro da liderança no retalho alimentar passará pela integração equilibrada entre competências técnicas e humanas, pela capacidade de adaptação a diferentes contextos e pela incorporação ativa de tendências globais. Este perfil híbrido será determinante para assegurar a competitividade das empresas e o bem-estar das equipas. No capítulo seguinte apresentam-se as conclusões gerais da investigação, sintetizando os principais contributos teóricos e práticos, bem como as implicações para o futuro da liderança no retalho alimentar.

CAPÍTULO 4 – Conclusão

Este estudo teve como objetivo geral compreender quais as competências técnicas (*hard skills*) e comportamentais (*soft skills*) mais valorizadas na liderança operacional no retalho alimentar, analisando os principais desafios enfrentados pelos líderes, os estilos de liderança praticados e percebidos, bem como as competências emergentes associadas a tendências globais, como a digitalização, a sustentabilidade, a diversidade e a inovação. Este objetivo foi alcançado através da análise das perspectivas de diferentes perfis de liderança na Sonae MC, permitindo validar, complementar e, em alguns casos, desafiar os contributos da literatura sobre liderança contemporânea (Northouse, 2019; Bass & Avolio, 1994; Costa, 2022).

4.1 Síntese dos principais resultados

A análise realizada permitiu refletir sobre a realidade atual da liderança operacional no retalho alimentar em cinco dimensões centrais. As competências técnicas continuam a constituir a base essencial da liderança no setor, destacando-se a gestão de *stocks* e ruturas, o planeamento e a organização de equipas e a leitura de indicadores como elementos determinantes para assegurar eficiência operacional e resposta rápida ao cliente. Estes resultados confirmam a relevância das competências administrativas já destacadas por Northouse (2019) e Bass e Avolio (1994), mas adaptadas às especificidades do retalho alimentar.

No plano das competências comportamentais, sobressaem a comunicação clara, a empatia, a gestão emocional e a motivação pelo exemplo como fatores críticos para o envolvimento e o desempenho das equipas. Esta valorização aproxima-se das perspectivas de liderança transformacional (Bass & Avolio, 1994) e humanizada (Costa, 2022), confirmando que, no retalho, a qualidade das relações é tão importante quanto o domínio técnico.

Os desafios mais frequentemente relatados foram a resistência à mudança, a pressão constante por resultados, a gestão de conflitos em equipas diversas e a necessidade de conciliar metas de curto prazo com objetivos estruturais ligados à inovação e à sustentabilidade. Estas dificuldades reforçam a pertinência das abordagens situacionais e contingenciais (Hersey & Blanchard, 1988; Fiedler, apud Northouse, 2019), bem como a necessidade de integrar os ODS 8, 12 e 13 nas práticas de liderança.

Quanto aos estilos de liderança praticados e percebidos, observou-se a coexistência de práticas participativas, situacionais, transformacionais e transacionais. Os colaboradores valorizam sobretudo os estilos transformacionais e humanizados, enquanto os líderes reconhecem a importância de abordagens mais diretivas e transacionais em momentos de maior pressão. Estes resultados confirmam a inexistência de um estilo universalmente eficaz, sublinhando a importância da adaptação ao contexto (Northouse, 2019).

Finalmente, no que se refere às tendências futuras, foram apontadas como críticas a literacia digital, a promoção da sustentabilidade, a comunicação inclusiva, a gestão da diversidade e a liderança humanizada. Estas competências alinham-se com as perspetivas de Rodrigues e Silva (2021) sobre a liderança 4.0 e com relatórios recentes sobre retalho sustentável (Católica Lisbon, 2023; Deloitte, 2023), apontando para um perfil de líder híbrido, simultaneamente técnico, estratégico e humano.

4.2 Contributos da investigação

A investigação realizada oferece contributos relevantes em duas dimensões. No plano académico, contribui para preencher uma lacuna ao analisar sistematicamente a liderança operacional no retalho alimentar em Portugal, setor ainda pouco explorado na literatura. Confirma também a aplicabilidade de modelos clássicos e contemporâneos de liderança — traços, comportamental, situacional, transformacional e humanizada — a um contexto organizacional concreto, articulando-os ainda com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e reforçando a pertinência da inclusão e da sustentabilidade na reflexão académica.

No plano prático, identifica as competências técnicas e comportamentais prioritárias para o exercício eficaz da liderança, fornecendo pistas claras para programas de formação de líderes no setor. Oferece ainda evidência sobre os principais desafios quotidianos, como a resistência à mudança, a pressão por resultados e a diversidade, apoiando a definição de estratégias de gestão adaptativas e inclusivas. Valoriza, de igual forma, a liderança humanizada, sinalizando a importância de políticas organizacionais que reforcem empatia, comunicação e bem-estar como fatores de desempenho, e destaca as competências emergentes — literacia digital, sustentabilidade e comunicação inclusiva — que devem orientar a preparação de futuros líderes no retalho.

4.3 Limitações e pistas para investigação futura

Apesar dos contributos alcançados, a investigação apresenta algumas limitações que importa reconhecer. A primeira prende-se com a dimensão da amostra, limitada a dez participantes devido à disponibilidade de líderes e colaboradores. Este constrangimento restringe a representatividade dos resultados, mas, em contrapartida, permitiu recolher informação rica e detalhada de perfis diversos. Num futuro próximo, sugere-se o alargamento da amostra a um número maior de participantes de diferentes insígnias e empresas, reforçando a validade e a diversidade das conclusões.

A segunda limitação resulta do método de recolha de dados. A opção por entrevistas escritas via e-mail decorreu da dificuldade de agenda dos participantes, impossibilitando entrevistas presenciais. Apesar disso, este formato deu tempo de reflexão e originou respostas ponderadas e completas. Recomenda-se, em estudos futuros, a combinação de entrevistas presenciais e em vídeo, de forma a captar também linguagem não verbal, espontaneidade e maior interação.

A terceira limitação diz respeito ao foco organizacional, centrado exclusivamente na Sonae MC. Esta escolha deveu-se ao acesso direto da investigadora ao terreno, o que permitiu realizar uma análise aprofundada e prática de um dos maiores grupos de distribuição alimentar em Portugal. Contudo, para aumentar a generalização das conclusões, seria pertinente realizar estudos comparativos noutras empresas do setor ou mesmo em contextos internacionais.

Por fim, o carácter qualitativo da investigação não permite inferências estatísticas ou generalizações robustas. No entanto, esta abordagem possibilitou explorar perceções, experiências e significados com grande profundidade, revelando nuances difíceis de captar em estudos quantitativos. Para investigações futuras, recomenda-se a adoção de metodologias mistas, que combinem questionários quantitativos com entrevistas qualitativas, de modo a enriquecer e validar os resultados.

4.4 Implicações práticas para a liderança no retalho

Os resultados obtidos têm aplicação prática imediata para os líderes no setor do retalho alimentar, em especial na Sonae MC. A análise sugere a necessidade de reforçar a

formação em competências técnicas críticas, como a gestão de *stocks*, o planeamento de equipas e a análise de indicadores, ao mesmo tempo que se desenvolvem competências comportamentais como empatia, comunicação e resiliência, através de práticas de *mentoring*, *coaching* e *feedback* construtivo.

Importa igualmente preparar líderes capazes de gerir a resistência à mudança e de conciliar exigências de curto prazo com objetivos de longo prazo ligados à inovação e à sustentabilidade. A investigação mostra também a importância de estimular estilos de liderança flexíveis, capazes de alternar entre práticas participativas, transformacionais e transacionais, conforme o contexto, e de integrar a literacia digital, a sustentabilidade e a diversidade como pilares estratégicos da liderança do futuro.

Enquanto líder na MC, reconheço que práticas como a comunicação clara, o reconhecimento e a gestão inclusiva podem ser aplicadas de imediato para reforçar o envolvimento e a motivação das equipas. Do mesmo modo, outros líderes do setor podem utilizar estes resultados para aperfeiçoar a gestão de pessoas, conciliando de forma mais eficaz os objetivos comerciais com o bem-estar das equipas.

4.5 Considerações finais

Em termos práticos, os resultados traduzem-se em cinco linhas de ação para as organizações de retalho alimentar:

1. Recrutamento e seleção: avaliação combinada de domínio operacional (*stocks*, escalas, indicadores) e evidências comportamentais (comunicação, *feedback*, gestão de conflito), com exercícios práticos (*role-play*, análise de casos).
2. Formação e desenvolvimento: percursos curtos e *on-the-job* (mentoria, *shadowing*, micro-módulos de literacia de dados e segurança alimentar), com metas observáveis por posto/turno.
3. Avaliação de desempenho: integrar *KPIs* operacionais (vendas, ruturas, desperdício, produtividade, NPS) com indicadores comportamentais (qualidade do *feedback*, clima de equipa, segurança).
4. Rotinas de liderança: *briefings* de abertura/fecho, “*gemba walks*” de 10–15 minutos e reuniões semanais de aprendizagem com base em incidentes reais.

5. Governança ESG: objetivos de ODS 8, 12 e 13 desdobrados em práticas de loja (redução de desperdício, eficiência energética, escolhas responsáveis) e acompanhados em *dashboard*.

No plano acadêmico, este trabalho contribui com: (i) um mapa operacionalizável de competências para chefias de loja/operações; (ii) uma ponte entre dados e ação (como transformar indicadores em rotinas de turno); e (iii) uma leitura situada do contexto português, articulando abordagens situacionais/contingenciais com perspectivas transformacionais/humanizadas.

Reconhecem-se limitações: amostra intencional e restrita a um único contexto organizacional; possibilidade de desejabilidade social nas respostas; corte temporal que não capta sazonalidades alargadas. A transferibilidade deve, por isso, considerar a analogia de contextos.

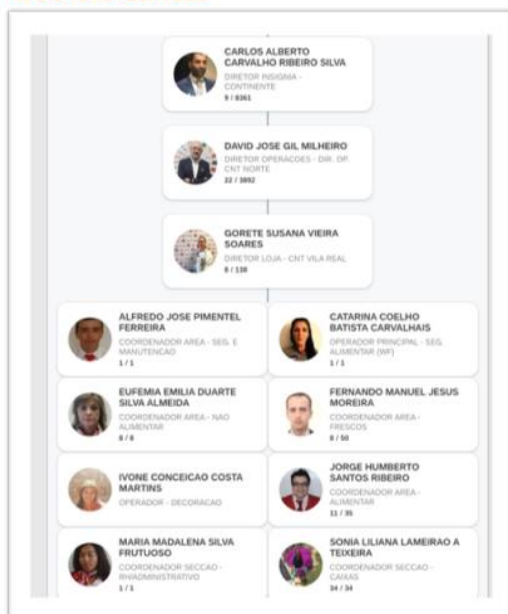
Para investigação futura, sugerem-se estudos multinsígnias e multiformato, métodos mistos que liguem formação de líderes a variações de *KPIs*, seguimento longitudinal e quasi-experiências (pilotos com e sem intervenção), bem como observação participante em turnos críticos.

Em resumo, a liderança operacional no retalho alimentar afirma-se como ativo estratégico quando integra disciplina técnica, prática humana e propósito responsável. Seguem-se as referências e os apêndices, que fundamentam o processo de investigação e suportam a sua transparência e rigor.

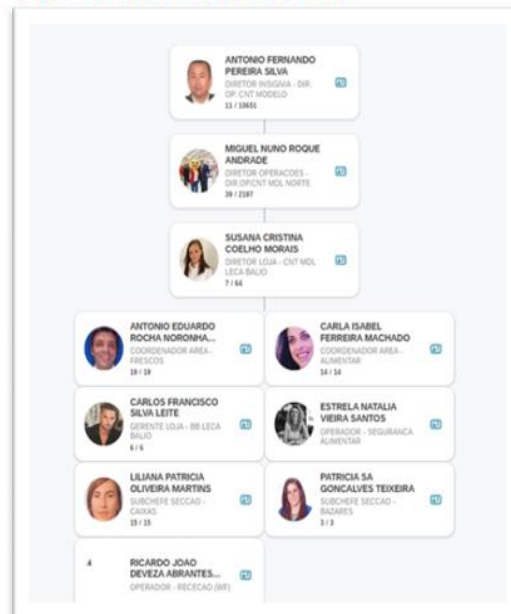
APÊNDICES

APÊNDICE A - Organograma: Continente /Continente Modelo

CONTINENTE



CONTINENTE MODELO



APÊNDICE B - Estrutura do Guião de Entrevistas

Esta investigação alinha-se com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos pela Agenda 2030 das Nações Unidas, um compromisso que Portugal subscreveu e integra nas suas políticas públicas e estratégias organizacionais.

A análise das competências de liderança no retalho alimentar, com enfoque na prática operacional, é particularmente relevante face a vários destes objetivos.

Em particular, destacam-se: - ODS 8 – Trabalho Digno e Crescimento Económico, ao promover a reflexão sobre práticas de liderança que potenciem ambientes de trabalho motivadores, inclusivos e produtivos; - ODS 5 – Igualdade de Género e ODS 10 – Redução das Desigualdades, ao considerar a gestão da diversidade como dimensão essencial da liderança nas equipas; - ODS 12 – Produção e Consumo Sustentáveis e ODS 13 – Ação Climática, pela importância atribuída à liderança enquanto agente promotor de práticas sustentáveis e alinhadas com a responsabilidade ambiental; - ODS 4 – Educação de Qualidade, através da valorização da formação contínua, desenvolvimento de competências e capacitação das lideranças para os desafios do setor.

Ao considerar estas metas globais como enquadramento de base, pretende-se que esta investigação não só contribua para o conhecimento académico, como também apoie a transformação organizacional num setor estratégico como o retalho alimentar, reforçando o papel da liderança na construção de empresas mais éticas, humanas e sustentáveis.

**TABELA 4 – Estrutura do guião de entrevistas por perfil de participante
(com ligação aos ods)**

Objetivo específico e ODS	Tema	Perfil do colaborador	Perguntas
Contextualizar o perfil profissional do colaborador	Perfil profissional	Diretor de insígnia, Diretor de operações, Diretor de loja, Colaborador de loja	<i>Qual é a sua função atual e há quanto tempo a desempenha? Desempenhou outras funções na empresa? Quais?</i>
Caraterizar as mudanças temporais na função de liderança	Evolução da função de liderança	Diretor de insígnia, Diretor de operações, Diretor de loja	<i>Como tem evoluído a sua função como gestor/líder ao longo do tempo em que a desempenha?</i>
Caraterizar o estilo de liderança do colaborador	Estilo de liderança do colaborador	Diretor de insígnia, Diretor de operações, Diretor de loja	<i>Como carateriza o seu estilo de liderança?</i>
Identificar os desafios à gestão de equipas (ODS 8)	Gestão de equipas	Diretor de insígnia, Diretor de operações, Diretor de loja	<i>Quais são os desafios com os quais se depara na gestão das suas equipas? O conflito e a resistência à mudança é um deles?</i>
Identificar as competências nucleares para o funcionamento das equipas e as estratégias para as desenvolver (ODS 8)	Competências nucleares	Diretor de insígnia, Diretor de operações, Diretor de loja	<i>Quais são as competências, técnicas e comportamentais, nucleares que as suas equipas devem ter? Como procura desenvolvê-las?</i>
Identificar a relação entre práticas de liderança e desafios contemporâneos (ODS 12 e 13)	Sustentabilidade e inovação	Diretor de insígnia, Diretor de operações, Diretor de loja	<i>Como integra temas como a sustentabilidade e a inovação na prática?</i>
Relacionar práticas de liderança com perceção da equipa (ODS 8)	Relação com a liderança	Colaborador de loja	<i>Como descreveria a forma como é liderado no dia a dia?</i>
Comportamentos e atitudes de liderança valorizados (ODS 8)	Comportamentos e atitudes valorizados	Colaborador de loja	<i>Que comportamentos ou atitudes valoriza mais nos seus líderes?</i>
Ambiente de trabalho e inclusão (ODS 5 e 10)	Ambiente de trabalho e inclusão	Colaborador de loja	<i>Existe diversidade cultural na sua equipa? Como avalia a qualidade da liderança da diversidade cultural da sua equipa?</i>
Futuro da liderança (ODS 4 e 8)	Futuro da liderança	Todos os perfis	<i>Quais são os desafios que identifica para a liderança? Que competências serão mais importantes nos próximos anos?</i>

A Tabela 3 sintetiza a estrutura do guião de entrevistas, organizada por objetivos e respetiva ligação aos ODS.

Os guiões completos com todas as questões detalhadas por perfil encontram-se disponíveis

no apêndice C, assegurando transparência metodológica e coerência com os objetivos da investigação.

APÊNDICE C - Guião de Entrevistas por Perfil de Participante

O presente anexo disponibiliza o guião completo de entrevistas, organizado por perfil de participante (diretores de insígnia, diretores de operações, diretores de loja e colaboradores de loja).

Enquanto no Anexo B foi apresentada apenas a estrutura sintética do guião (Tabela 3), com ligação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), aqui apresentam-se todas as questões detalhadas aplicadas a cada perfil.

Esta separação permite reforçar a transparência metodológica e assegurar a coerência entre objetivos da investigação, revisão da literatura e dados recolhidos.

Diretores de Insígnia (Continente / Modelo Continente)

Qual é a sua função atual e há quanto tempo a desempenha?

Como tem evoluído o papel da direção de insígnia na Sonae MC?

Quais são, hoje, os maiores desafios na liderança de uma insígnia nacional?

Que competências procura promover nas equipas de Direção de Operações e de Loja?

Como equilibra objetivos comerciais com a gestão de pessoas?

Que papel têm inovação, digitalização e sustentabilidade nas decisões estratégicas?

Que perfil de líder considera mais adequado para o futuro do retalho alimentar?

Que mudanças antecipa na forma de liderar as operações nos próximos anos?

Objetivo das questões:

Com este conjunto de questões procura-se captar a visão estratégica dos diretores de insígnia, analisando de que forma articulam a cultura organizacional com as novas exigências de inovação, digitalização e sustentabilidade. Pretende-se também compreender que competências valorizam nas equipas de operações e de loja, bem como as suas perspetivas sobre os desafios atuais e as mudanças futuras no exercício da liderança no retalho alimentar.

Diretores de Operações (Continente / Modelo Continente)

Em traços gerais, qual é o seu papel enquanto Diretor de Operações?

Como se faz a ponte entre as orientações estratégicas da insígnia e a realidade das lojas?

Quais os maiores desafios na gestão de equipas operacionais? O conflito e a resistência à mudança têm sido um deles? Algum exemplo breve? (ODS 8)

Como caracteriza o seu estilo de liderança?

Que competências considera indispensáveis nos Diretores(as) de Loja?

Essas competências: como as desenvolve? (ex.: formação, *mentoring*, *on-the-job*, rotinas de *feedback*, métricas) (ODS 8)

Como lida com a pressão por resultados e as exigências do dia a dia?

De que forma integra sustentabilidade e diversidade no seu trabalho? (ODS 12/13)

Na sua opinião, que competências ganharão mais importância nos próximos anos? (ODS 4/8)

Que formações/apoios considera mais úteis para preparar os líderes do futuro?

Objetivo das questões:

Estas questões procuram analisar o papel de mediação assumido pelos diretores de operações, explorando como articulam a estratégia definida pela insígnia com a realidade prática das lojas. Pretende-se compreender os principais desafios na gestão de equipas, o estilo de liderança adotado e os mecanismos utilizados para desenvolver competências nos diretores de loja. Este bloco permite ainda avaliar de que forma integram preocupações ligadas à sustentabilidade, diversidade e inovação, bem como identificar as competências e apoios considerados mais relevantes para preparar os líderes do futuro no retalho alimentar.

Diretores de Loja (Continente / Modelo Continente)

Como descreve liderar uma loja no contexto atual?

Quais são as responsabilidades mais exigentes do seu dia a dia?

Como gere equipas com perfis distintos (idades, culturas, funções)?

Como descreve o seu estilo de liderança?

Que competências considera fundamentais para um(a) Diretor(a) de Loja?

Como gere conflitos, pressão e resistências à mudança?

O que mudou na sua forma de liderar nos últimos anos?

Que apoios ou formações foram/seriam mais úteis no seu desenvolvimento como líder?

Objetivo das questões:

Com este conjunto de questões pretende-se compreender a realidade concreta da liderança em loja, explorando as responsabilidades quotidianas, os desafios da gestão de equipas diversas e as estratégias adotadas para lidar com conflitos e resistências. Procura-se igualmente caracterizar o estilo de liderança praticado, identificar as competências consideradas essenciais e perceber de que forma estas têm evoluído ao longo do tempo. Por

fim, pretende-se avaliar quais os apoios e formações mais valorizados para o desenvolvimento contínuo destes líderes.

Colaboradores de Loja (Modelo Continente / Continente)

Como descreve a forma como é liderado(a) no dia a dia? (ODS 8)

Que comportamentos ou atitudes mais valoriza nos seus líderes?

Sente-se ouvido(a), envolvido(a) e respeitado(a) nas decisões da loja?

Como caracteriza o ambiente na sua loja? Sente-se motivado(a) no trabalho?

Considera que a diversidade cultural é bem gerida na sua equipa? Porquê? (ODS 5/10)

Que tipo de liderança mais o(a) inspira ou motiva?

Na sua opinião, que competências os líderes deverão reforçar nos próximos anos? *(ex.: comunicação, gestão de conflito, competências digitais) — ODS 4/8

Objetivo das questões:

Estas questões procuram captar a perceção direta dos colaboradores sobre o impacto da liderança no seu quotidiano. Pretende-se compreender de que forma se sentem envolvidos, respeitados e motivados, bem como avaliar a forma como percecionam a gestão da diversidade cultural nas equipas. Este bloco permite ainda identificar os estilos de liderança que mais inspiram os colaboradores e as competências que consideram prioritárias para os líderes do futuro, ajudando a perceber a ligação entre a liderança praticada, o bem-estar das equipas e a eficácia no trabalho diário.

APÊNDICE D - Termo de Consentimento Informado

O presente documento tem como objetivo obter o seu consentimento para participar, de forma voluntária, numa entrevista inserida no âmbito de uma investigação académica sobre o tema “O Futuro da Liderança no Retalho Alimentar: Perspetivas de Profissionais e Tendências de Mercado”, desenvolvida no contexto de uma dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP). A sua participação consistirá numa entrevista semiestruturada com duração estimada de 30 a 45 minutos, onde serão abordados temas relacionados com a liderança, competências profissionais e os desafios atuais e futuros no retalho alimentar. As respostas serão utilizadas exclusivamente para fins académicos e tratados com total confidencialidade. Todos os dados recolhidos serão anonimizados, não sendo em momento algum divulgada a identidade dos participantes nem a associação das suas respostas à sua entidade empregadora. A participação é totalmente voluntária, podendo o/a entrevistado/a recusar-se a responder a qualquer questão ou retirar o seu consentimento a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Declaro que fui devidamente informado/a sobre os objetivos do estudo, a forma como a entrevista será conduzida e o tratamento dado às informações recolhidas. Compreendo que a minha participação é confidencial, voluntária e que posso desistir a qualquer momento.

Nome	do(a)	Participante
------	-------	--------------

Assinatura

Data: ____ / ____ / ____

APÊNDICE E - Respostas Recebidas por Escrito (anonimizadas)

Respostas DI (1) – Modelo Continente

Qual é a sua função atual e há quanto tempo a desempenha?

Desempenha a função de Diretor de Insígnia, cargo que exerce desde 2020.

Como tem evoluído o papel da direção de insígnia na Sonae MC?

O papel da direção de insígnia na Sonae MC tem evoluído de forma gradual e positiva. Trata-se de uma função relativamente recente, criada apenas em 2020, o que por si só lhe confere um grau acrescido de relevância dentro da organização. O facto de a empresa ter definido a necessidade de criar esta posição mostra a importância estratégica que lhe é atribuída.

Contudo, a robustez e o impacto desta função não resultam apenas da sua criação formal: dependem muito da forma como é desempenhada no dia a dia por quem a assume. Cabe ao líder dar consistência, visibilidade e significado ao cargo, tornando clara a sua utilidade para a organização. Assim, a evolução desta função está intimamente ligada não só ao desenho organizacional da Sonae MC, mas também à capacidade individual dos diretores de insígnia em reforçar a sua importância através da prática diária.

Quais são, hoje, os maiores desafios na liderança de uma insígnia nacional?

Atualmente, os maiores desafios na liderança de uma insígnia nacional estão relacionados com as pessoas. É essencial recrutar os perfis certos, integrá-los de forma eficaz e investir no seu desenvolvimento, assegurando que cada colaborador compreende o papel que desempenha. Mais do que executar tarefas, é fundamental dar propósito às pessoas, reforçando a relevância do seu contributo para os resultados da organização.

Outro desafio passa por garantir clareza nas linhas estratégicas e na sua execução. Ser claro na comunicação, tanto ao nível da definição de objetivos como da sua implementação, é determinante para alinhar equipas e promover o envolvimento. Em suma, liderar uma insígnia nacional exige colocar as pessoas no centro — valorizando, desenvolvendo e mostrando a importância que cada uma tem no sucesso coletivo.

Que competências procura promover nas equipas de Direção de Operações e de Loja?

Nas equipas de Direção de Operações e de Loja, procura-se sobretudo promover competências ligadas às *soft skills*, em particular as associadas à liderança, à empatia, à comunicação e às relações interpessoais. É fundamental desenvolver boas relações e garantir uma comunicação clara e eficaz, que fortaleça a proximidade e a cooperação entre todos.

Paralelamente, assume especial relevância o trabalho sobre os modelos operacionais, garantindo que estes são aplicados de forma consistente e alinhada com a estratégia da insígnia. A combinação entre competências relacionais e o domínio dos modelos operacionais é vista como essencial para assegurar uma liderança eficaz e resultados sustentáveis.

Como equilibra objetivos comerciais com a gestão de pessoas?

O equilíbrio entre objetivos comerciais e a gestão de pessoas assenta, sobretudo, na clareza e partilha de informação. É fundamental que as equipas compreendam a estratégia da insígnia e os objetivos definidos, tomando contacto regular com os resultados que vão sendo alcançados. Para isso, realizam-se reuniões periódicas de partilha, que permitem alinhar todos os elementos da equipa, reforçar o foco nos objetivos comuns e, ao mesmo tempo, valorizar o papel de cada colaborador no sucesso coletivo.

Que papel têm inovação, digitalização e sustentabilidade nas decisões estratégicas?

A inovação, a digitalização e a sustentabilidade têm hoje um papel central nas decisões estratégicas, deixando de ser apenas temas de futuro para se tornarem prioridades do presente. A digitalização é vista como uma ferramenta essencial para simplificar processos e melhorar a eficiência, enquanto a sustentabilidade assume crescente importância, não só pelo impacto interno, mas também porque é cada vez mais um fator de escolha determinante para os clientes. Assim, estas dimensões são consideradas altamente relevantes e indissociáveis da estratégia atual e futura da insígnia.

Que perfil de líder considera mais adequado para o futuro do retalho alimentar?

O líder do futuro no retalho alimentar não difere muito do que já se exige atualmente, mas deverá reforçar algumas dimensões essenciais. Trata-se de um líder com fortes competências

relacionais, capaz de comunicar de forma eficaz, envolver as suas equipas e criar boas relações baseadas na empatia.

Além disso, deverá ser alguém que introduza inovação e saiba automotivar-se, encarando o futuro sem paradigmas rígidos. A capacidade de integrar tecnologia, digitalização e automação será indispensável, mas sempre equilibrada com o toque humano. Em suma, o perfil mais adequado combina visão para o futuro, sensibilidade relacional e abertura à transformação tecnológica, mantendo a pessoa no centro da liderança.

Que mudanças antecipa na forma de liderar as operações nos próximos anos?

Nos próximos anos, a liderança das operações será marcada por uma maior necessidade de envolvimento das pessoas com os objetivos da organização. Os colaboradores deverão sentir propósito nas funções que desempenham, e caberá ao líder ser capaz de lhes transmitir esse sentido, valorizando o contributo individual para o resultado coletivo.

Paralelamente, a evolução tecnológica irá exigir que as equipas desenvolvam novas competências digitais e tecnológicas, adquirindo maior conhecimento e adaptando-se a um ambiente cada vez mais automatizado e orientado pela inovação. Assim, a liderança futura terá de conciliar a dimensão humana do propósito com a exigência da atualização tecnológica contínua.

Estilo de liderança: como o descreveria em poucas palavras?

O estilo de liderança pode ser descrito como exigente, objetivo, estruturado e empático.

Gestão de equipas (ODS 8): quais são os principais desafios? O conflito e a resistência à mudança têm sido um deles? Algum exemplo breve?

Na gestão de equipas, um dos principais desafios é lidar com a resistência natural à mudança. Sempre que surgem novas práticas ou processos, é comum que os colaboradores sintam receio daquilo que não conhecem ou não dominam. Cabe ao líder compreender essa reação como algo normal, e não como um problema, transmitindo confiança e clareza sobre o caminho a seguir.

O papel do líder é transformar esse receio em envolvimento positivo, mostrando o impacto favorável das mudanças através de resultados concretos. Quando os colaboradores percebem que as alterações trazem benefícios, deixam de resistir e tornam-se aliados no processo de transformação.

Exemplo: na reorganização dos corredores centrais, com a redução de ilhas promocionais, verificou-se inicialmente alguma resistência por parte das equipas. No entanto, à medida que os resultados começaram a surgir — com aumento das vendas e maior fluidez no espaço — as próprias equipas passaram a ser defensoras da mudança.

Desenvolvimento de competências (ODS 8): as competências que referiu — como as desenvolve nas equipas (ex.: formação, mentoring, on-the-job, *feedback*, métricas)

O desenvolvimento de competências nas equipas é trabalhado sobretudo através de uma cultura de *feedback* contínuo, próximo e construtivo. O *feedback* é visto como uma ferramenta essencial de crescimento, mas muitas vezes mal aplicado, sobretudo quando é transmitido de forma negativa. Por isso, é fundamental promover um *feedback* de desenvolvimento, adequado ao momento e ao contexto, capaz de orientar e motivar.

Para além do *feedback*, o mentoring e o exemplo diário no terreno (*on-the-job*) são práticas centrais, permitindo que os líderes transmitam conhecimentos e comportamentos pela via da experiência direta. O desenvolvimento deve abranger tanto competências tecnológicas, ligadas à inovação e à digitalização, como competências relacionais, essenciais para a coesão e eficácia das equipas.

Em suma, o investimento no desenvolvimento das pessoas deve assentar em práticas consistentes de *feedback*, mentoria e aprendizagem prática, assegurando que cada colaborador evolui de forma alinhada com as necessidades da organização.

Respostas DI (2) - Continente

Qual é a sua função atual e há quanto tempo a desempenha?

Função atual: Diretor da Insígnia Continente

Tempo na função: Desempenho esta função há 4 anos.

Como tem evoluído o papel da Direção de Insígnia na Sonae MC?

A criação da Direção de Insígnia permitiu uma uniformização e um maior alinhamento entre os 41 hipermercados da MC. Para além disso, tanto do ponto de vista tático como estratégico, esta estrutura possibilitou que os temas fossem pensados de forma mais transversal, garantindo assim que todas as lojas estão devidamente preparadas para responder aos desafios que os hipermercados enfrentam atualmente em Portugal.

Na minha opinião, a Insígnia Continente tem evoluído de forma muito positiva no universo da MC, contribuindo para uma gestão mais coesa, eficiente e orientada para os objetivos comuns da organização.

Quais são, hoje, os maiores desafios na liderança de uma insígnia nacional?

Os maiores desafios na liderança da insígnia a nível nacional passam hoje por garantir um alinhamento estratégico e sólido em todas as 41 lojas, assegurando que:

A excelência operacional é cumprida diariamente, sem desvios, desde as equipas da estrutura até aos colaboradores da loja.

A proposta de valor evolua de forma contínua e ajustada às necessidades reais dos clientes, cada vez mais exigentes e informados.

A experiência de compra ser diferenciadora, com serviços que potenciem conveniência, rapidez e simplicidade — atributos cada vez mais valorizados face ao ritmo de vida atual e à forte concorrência das lojas de proximidade.

A capacidade competitiva mantém-se robusta perante um mercado cada vez mais agressivo, garantindo não apenas a fidelização, mas também argumentos claros para a expansão sustentável da insígnia.

As remodelações dos hipermercados são planeadas e executadas de forma estratégica, garantindo que as lojas permanecem modernas, atrativas e inovadoras. Este processo implica um enorme desafio na gestão de orçamentos, dado o elevado custo das intervenções em grandes superfícies. Requer também a capacidade de avaliar, caso a caso, se faz sentido reduzir a área de venda, ajustando metros quadrados para criar espaços mais agradáveis, eficientes e alinhados com a experiência de compra que os clientes hoje procuram.

O cuidado diário com as nossas pessoas, assegurando a sua motivação, alegria e empatia, de forma que possam atender os clientes com energia positiva e genuína. As equipas de loja são o elemento mais importante e determinante da operação, pois são elas que dão vida à estratégia, traduzem a proposta de valor no contacto direto com o cliente e constroem a confiança que diferencia a insígnia no mercado. Liderar com foco e atenção nas pessoas

significa investir no seu desenvolvimento, bem-estar e reconhecimento — pilares sem os quais nenhuma estratégia tem sucesso duradouro.

Assim, o verdadeiro desafio de liderança está em articular visão estratégica, execução diária, inovação contínua e cuidado genuíno com as pessoas, garantindo que cada loja não é apenas um ponto de venda, mas um espaço vivo onde colaboradores motivados criam experiências memoráveis e geram confiança nos clientes.

Que competências procura promover nas equipas de Direção de Operações e de Loja?

As competências que procuro promover nas equipas de Direção de Operações e de Loja são aquelas que garantem o equilíbrio entre a execução impecável do dia a dia e a concretização dos objetivos estratégicos da insígnia:

Alinhamento estratégico e tático – assegurar que cada diretor e equipa compreende a visão global da insígnia e a traduz em planos de ação claros, consistentes e mensuráveis no terreno.

Excelência operacional – garantir que as operações de loja são irrepreensíveis, desde o enchimento e exposição até ao atendimento ao cliente, assegurando padrões elevados de qualidade em todos os momentos.

Gestão orientada para resultados – desenvolver a capacidade de equilibrar vendas, margens e encargos operacionais, promovendo uma gestão eficiente e cada vez mais rentável das lojas.

Liderança de equipas – cultivar líderes que inspiram pelo exemplo, cuidam das suas pessoas e criam diariamente um ambiente de trabalho saudável, motivador e de orgulho em pertencer à insígnia Continente.

Foco no cliente – reforçar a consciência de que o cliente está no centro da operação e que todas as decisões, processos e comportamentos devem estar orientados para criar experiências de compra diferenciadoras.

Colaboração estratégica – valorizar o papel determinante e fundamental dos Diretores de Operações e equipas de estrutura como verdadeiros aliados, capazes de articular a visão central da insígnia com a execução prática nas lojas.

Em síntese, procuro formar equipas que pensem estrategicamente, executem com rigor, cuidem das suas pessoas e estejam totalmente focadas no cliente, garantindo a sustentabilidade e a diferenciação da insígnia continente no mercado.

Como equilíbrio objetivos comerciais com a gestão de pessoas

O mundo do retalho alimentar — e em particular o contexto exigente dos hipermercados — caracteriza-se por uma forte pressão operacional: estamos abertos 7 dias por semana, 16 horas por dia, num mercado cada vez mais competitivo e desafiado pela expansão das lojas de proximidade e conveniência.

Neste cenário, seria impossível garantir resultados sustentáveis se não existisse uma preocupação genuína com o bem-estar das nossas equipas. As pessoas são o fator determinante para o sucesso da operação: são elas que transformam estratégias em ação, que criam experiências positivas para os clientes e que asseguram, todos os dias, a qualidade do nosso serviço.

Por isso, apesar das metas comerciais e da pressão diária por resultados, acredito que só é possível alcançá-los de forma consistente se houver um equilíbrio claro:

Cuidar das pessoas – garantir motivação, reconhecimento e um ambiente de trabalho saudável, onde cada colaborador se sinta valorizado e orgulhoso por fazer parte da insígnia. Cuidar do negócio – manter o foco em vendas, eficiência operacional e rentabilidade, mas sempre com a consciência de que esses números dependem diretamente do empenho e da energia das nossas equipas.

Em resumo, equilibrar objetivos comerciais com a gestão de pessoas significa liderar com a convicção de que os resultados só aparecem quando as pessoas se sentem bem. A prioridade é clara: colocar as equipas no centro, para que estas, com motivação e compromisso, coloquem o cliente no centro de tudo o que fazemos.

O papel da inovação, digitalização e sustentabilidade nas decisões estratégicas

Na liderança de uma insígnia nacional, considero estes três eixos absolutamente determinantes para garantir que os hipermercados se mantêm atrativos, eficientes e diferenciadores:

Inovação – os clientes têm de sentir o efeito surpresa e a novidade sempre que visitam as nossas lojas. Exemplos como as etiquetas eletrónicas, os novos self-checkouts, os quiosques digitais, os conceitos diferenciados de beleza e padaria, o Click & Go ou os Eco Spots demonstram como a inovação pode elevar a experiência de compra, tornar a visita mais prática e reforçar a ligação emocional com a marca.

Digitalização – é uma ferramenta fundamental para simplificar processos e aumentar a eficiência operacional. Permite libertar os colaboradores de tarefas repetitivas, facilitar a

gestão diária e criar condições para que se concentrem naquilo que é mais importante o atendimento de qualidade e a proximidade com os clientes.

Sustentabilidade – deixou de ser apenas uma tendência para ser uma exigência. Os clientes esperam que as nossas lojas assumam um papel ativo na preservação ambiental e na promoção de escolhas de consumo mais conscientes. A sustentabilidade deve estar presente em todas as decisões — desde a gestão de energia e resíduos até ao desenvolvimento de serviços e produtos mais responsáveis.

Estes três pilares não são acessórios: são condições essenciais para a competitividade presente e futura dos hipermercados. É através da inovação, da digitalização e da sustentabilidade que conseguimos diferenciar a proposta de valor, criar experiências únicas para os clientes e garantir uma operação eficiente e alinhada com as exigências do mercado e da sociedade.

O perfil de líder mais adequado para o futuro do retalho alimentar

Com base na minha experiência de quase 25 anos no setor, acredito que o líder do futuro terá de reunir um conjunto de competências e atitudes que vão muito além da gestão tradicional.

Empatia e foco nas pessoas – o futuro do retalho exige líderes genuinamente preocupados com o bem-estar das equipas. Pessoas motivadas, reconhecidas e felizes são a base para qualquer operação de sucesso. Liderar com empatia será o factor diferenciador.

Orientação para o cliente – manter uma escuta ativa e constante sobre as necessidades dos consumidores, antecipando tendências e garantindo que cada decisão melhora a experiência de compra.

Inovação e visão estratégica – acompanhar de perto as transformações tecnológicas e os novos conceitos do setor, tendo a coragem de experimentar, implementar e ajustar rapidamente para que a insígnia esteja sempre um passo à frente.

Exigência e rigor operacional – garantir que, num ambiente cada vez mais hostil e competitivo, as operações de loja sejam irrepreensíveis, eficientes e rentáveis, sem comprometer a qualidade percebida pelo cliente.

Resiliência e capacidade de antecipação – num mercado marcado pela concorrência agressiva, pelo crescimento do online e pela conveniência/proximidade, o líder do futuro tem de conseguir ver o que outros não veem, antecipar cenários e responder com agilidade e criatividade.

Em síntese, o líder do futuro no retalho alimentar será um líder humano, empático e inspirador, mas também exigente, inovador e estratega. Alguém capaz de equilibrar a proximidade com as pessoas e clientes com a visão de negócio necessária para prosperar num setor em permanente transformação.

Que mudanças antecipo na forma de liderar as operações nos próximos anos

Esta reflexão está diretamente ligada ao perfil de liderança que considero essencial para o futuro do retalho. Acredito que os próximos anos exigirão uma transformação profunda na forma como lideramos, com destaque para três mudanças fundamentais:

Mais empatia e foco genuíno nas pessoas – os resultados do ENPS e do Lead Better Score mostram que ainda temos um caminho a percorrer. A formação em empatia lançada este ano pela MC é um passo importante, mas será necessária uma mudança cultural mais profunda, em que cada líder coloque o bem-estar das suas equipas no centro da gestão diária.

Equilíbrio entre resultados, processos e pessoas – ser orientado para resultados e processos foi determinante para alcançar a liderança do mercado nos últimos 40 anos. No entanto, este modelo, por si só, não será suficiente no futuro. As operações de sucesso terão de integrar uma gestão equilibrada: resultados sustentáveis, processos eficientes e equipas motivadas e orgulhosas.

Uma liderança mais humana e inspiradora – os líderes da insígnia Continente terão de evoluir para um estilo de liderança que, sem perder a exigência e o rigor operacional, seja capaz de gerar motivação, confiança e compromisso. Isto implica liderar pelo exemplo, comunicar com proximidade e criar um ambiente de trabalho saudável onde todos sintam que fazem parte de algo maior.

Em síntese, nos próximos anos, liderar operações deixará de ser apenas garantir excelência operacional e resultados comerciais. Passará a ser, cada vez mais, liderar pessoas com empatia, humanidade e visão de longo prazo, assegurando que a cultura da insígnia se mantém viva e adaptada aos novos desafios do retalho.

Respostas DO (1) – Modelo Continente

Em traços gerais, qual é o seu papel enquanto Diretora de Operações?

De forma resumida, diria que o meu papel é uma fusão estratégica e operacional. Esta função envolve garantir o bom funcionamento das lojas, assegurar que todas cumprem os

procedimentos operacionais padrão, maximizar a rentabilidade, assegurar a satisfação dos clientes e liderar equipas de forma eficaz.

Como se faz a ponte entre as orientações estratégicas da insígnia e a realidade das lojas?

A ponte faz-se através da comunicação clara das estratégias aos responsáveis de loja; da concretização dos planos operacionais que daí advém ajustados a cada realidade, mas sem fugir do padrão; do acompanhamento regular das equipas e da monitorização de resultados, garantindo sempre que as decisões estratégicas são compreendidas, executadas e ajustadas consoante a loja.

Quais os maiores desafios na gestão de equipas operacionais? O conflito e a resistência à mudança têm sido um deles? Algum exemplo breve? (ODS 8)

Na gestão de equipas operacionais, especialmente em contextos dinâmicos como o retalho alimentar, surgem vários desafios que exigem liderança firme, boa comunicação e capacidade de adaptação. Entre os principais destacam-se o conflito interno, a resistência à mudança e o ajuste do quadro pessoal em função da tecnologia ou reorganização de equipas. Um breve exemplo: A introdução de self-checkouts, reduz a necessidade de determinadas tarefas manuais, exigindo requalificação ou redimensionamento das equipas. Há assim menos necessidade de operadores de caixa em horários de menor movimento. Isso obriga a uma reorganização das funções, podendo implicar a reconversão de colaboradores para áreas como reposição ou atendimento ao cliente. A gestão deste processo exige sensibilidade, planeamento e apoio formativo e se não for bem acompanhado pode ser um foco de resistência.

Como caracteriza o seu estilo de liderança?

Diria que democrática/transformacional. Atuo mais como mentora e facilitadora, do que propriamente como mera supervisora. Tento promover um ambiente de confiança mútua, comunicação aberta, autonomia responsável e desenvolvimento de equipas. Partilho os objetivos da empresa, resultados e desafios com a equipa e dou espaço para a equipa gerir o seu trabalho, tomar decisões operacionais e propor soluções.

Que competências considera indispensáveis nos Diretores(as) de Loja?

Competências em liderança, para motivar e coordenar a equipa. Deve ter conhecimento sólido da gestão operacional, assegurando que os processos diários decorrem sem falhas. Orientação para o cliente é essencial, para garantir uma experiência de compra positiva e rápida resolução de problemas. Capacidade de planeamento e organização, para gerir horários, campanhas e recursos de forma eficiente. Saber analisar indicadores de desempenho de forma a identificar oportunidades de melhoria e tomada de decisões. A capacidade de adaptação e resolução de imprevistos.

Essas competências: como as desenvolve? (ex.: formação, mentoring, on-the-job, rotinas de *feedback*, métricas) (ODS 8)

Formação continua conjuntamente com experiência pratica - acoplando a teoria com experiência direta no terreno, assumindo responsabilidades crescentes e enfrentando desafios reais do dia a dia, sempre com mentoring e *feedback* contínuo.

Como lida com a pressão por resultados e as exigências do dia a dia?

Tento planear o melhor possível os meus dias e priorizar tarefas. Delego responsabilidades à equipa, e tento manter uma comunicação clara. Também tenho alguma resiliência emocional, e apoio-me muito na estrutura para monitorizar resultados. Encarar os desafios como oportunidades de aprendizagem também ajuda a manter o foco e a calma. Oiço muita música nas minhas imensas viagens e canto muito.

De que forma integra sustentabilidade e diversidade no seu trabalho? (ODS 12/13)

Não sei se percebi esta questão. Posso integrar sustentabilidade ao sensibilizar para a redução de desperdícios, da eficiência energética e promovendo a formação das equipas com boas práticas ambientais. Quanto à diversidade, já promovemos o recrutamento inclusivo, promovo igualdade de oportunidades e um ambiente de respeito. Estas ações reforçam o desempenho da operação e o compromisso social da empresa.

Na sua opinião, que competências ganharão mais importância nos próximos anos? (ODS 4/8)

Diria que competências ligadas à tecnologia e análise de dados, automação, gestão de cadeias de abastecimento, personalização da experiência do cliente e sustentabilidade

Que formações/apoios considera mais úteis para preparar os líderes do futuro?

Formação em liderança, transformação digital, análise de dados, gestão da mudança e sustentabilidade. Também o desenvolvimento de *soft skills* (como comunicação, empatia e resiliência), a formação em experiência do cliente, o mentoring e o apoio ao bem-estar e equilíbrio emocional. Acredito que estas áreas preparam melhor os líderes para os desafios do futuro.

Respostas DO (2) – Continente

Em traços gerais, qual é o seu papel enquanto Diretor de Operações?

O Diretor de Operações do Continente possui um papel importante entre a estratégia da empresa e a materialização no terreno, assegurando:

- Coordenação conjunta com as direções de loja
- Lojas são eficientes, rentáveis e bem geridas;
- As equipas estão motivadas e preparadas;
- Os clientes têm sempre uma experiência de compra superior;
- A marca mantém a liderança num setor altamente competitivo.
- Otimização dos ativos

É uma função de **liderança transformacional**, que exige visão estratégica, capacidade de execução, foco nas pessoas e orientação absoluta para o cliente e resultados.

Responsabilidade Estratégica e Organizacional

É responsável por transformar a visão estratégica da empresa em práticas diárias em todas as lojas.

- Garante a execução do plano estratégico definido pela administração.
- Traduz objetivos corporativos em metas claras para as equipas operacionais.
- Assegura a consistência da identidade da marca nas lojas.

Gestão da Rede de Lojas

- Coordenação da direção de loja em diferentes geografias (20 Lojas).
- Define prioridades operacionais.
- Monitoriza *KPIs* como vendas comparáveis, rentabilidade por loja, stock, shrinkage etc.

Liderança e Desenvolvimento de Pessoas

- Criação de uma cultura de proximidade, foco no cliente e espírito de equipa.
- Desenvolvimento de skills
- Gestão da carreira nas operações
- Implementação programas de formação contínua.

Eficiência Operacional e Rentabilidade

- Gere o equilíbrio entre custos operacionais e qualidade de serviço.
- Define processos para otimizar recursos.
- Supervisiona logística integrada (reposição, frescos, armazenagem e transporte).
- Articulação com várias direções da Organização e exterior

Inovação e Transformação Digital

- Promove a digitalização da experiência do cliente...
- Implementa tecnologias de análise de dados.
- Integração da operação física com o online (“omnichannel”), assegurando consistência na experiência de compra.

Foco no Cliente e Experiência de Compra

- Garante que cada loja oferece uma experiência de compra agradável, rápida e eficiente.
- Monitoriza índices de satisfação do cliente (NPS, reclamações, inquéritos).
- Assegura diferenciação na qualidade dos frescos, na variedade do sortido e no atendimento personalizado.

Sustentabilidade e Responsabilidade Social

- Implementa práticas de redução de plástico, combate ao desperdício alimentar e promoção de produtos locais.
- Coordena parcerias com IPSS e bancos alimentares, reforçando a responsabilidade social da marca.
- Alinha operações com as metas ambientais e ESG da SONAE.

Como se faz a ponte entre as orientações estratégicas da insígnia e a realidade das lojas?

A ponte é construída quando a estratégia se transforma em objetivos claros, processos consistentes e práticas normalizadas e monitorizadas, suportada por uma liderança próxima, equipas capacitadas e uma cultura centrada no cliente.

1. clareza na comunicação da estratégia,
2. tradução em metas operacionais concretas,
3. padronização e consistência de processos,
4. liderança de proximidade,
5. monitorização com *KPIs*,
6. formação contínua
7. cultura de alinhamento com o cliente.

Assim, o Diretor de Operações garante que a visão da insígnia se reflete no dia a dia da loja, mantendo coerência, eficiência e foco no cliente.

Quais os maiores desafios na gestão de equipas operacionais? O conflito e a resistência à mudança têm sido um deles? Algum exemplo breve? (ODS 8)

Na gestão de equipas operacionais em retalho, os maiores desafios passam pela motivação e retenção de colaboradores, pela comunicação clara dos objetivos e pelo equilíbrio entre produtividade e condições de trabalho dignas.

O conflito e a resistência à mudança são frequentes, especialmente em contextos de inovação tecnológica ou reorganização de processos

Um exemplo disso foi a introdução de caixas self-checkout no Continente, que inicialmente gerou resistência por parte dos operadores de caixa, receosos de perder relevância nas suas funções; através de formação, comunicação transparente dos benefícios e redefinição das tarefas para maior foco no apoio ao cliente, foi possível transformar a resistência em adesão, demonstrando que o papel da liderança é essencial para converter barreiras em oportunidades de melhoria contínua.

Como caracteriza o seu estilo de liderança?

O meu estilo de liderança caracteriza-se por uma abordagem autêntica e situacional, ajustando-se ao perfil da equipa e às exigências do contexto.

Dou particular ênfase a uma liderança participativa e de proximidade, envolvendo a equipa de direção na tomada de decisão sempre que possível, de forma a promover motivação, compromisso e alinhamento com os objetivos estratégicos.

Valorizo a comunicação clara, a confiança e a formação contínua, garantindo que cada elemento da equipa entende o seu contributo para o sucesso coletivo. Paralelamente, mantenho uma orientação forte para resultados e eficiência operacional, equilibrando exigência com empatia, de modo a criar equipas coesas, resilientes e alinhadas com a cultura da organização.

Que competências considera indispensáveis nos Diretores(as) de Loja?

Um(a) Diretor(a) de Loja deve ser um(a) líder multifacetado(a), com competências em gestão de pessoas, orientação para resultados, foco no cliente e adaptação à mudança, equilibrando eficiência operacional com valores de sustentabilidade e trabalho digno com work life balance

Liderança e gestão de equipas – motivar, formar e resolver conflitos.

Orientação para o cliente – garantir qualidade e consistência da experiência de compra.

Gestão operacional – planear, gerir *stocks*, frescos e assegurar normas.

Competência financeira e analítica – acompanhar *KPIs* e controlar custos.

Comunicação eficaz – transmitir orientações e mobilizar equipas.

Inovação e adaptação à mudança – integrar tecnologias e novos processos.

Sustentabilidade e responsabilidade social – promover práticas responsáveis e trabalho digno.

Essas competências: como as desenvolve? (ex.: formação, *mentoring*, *on-the-job*, rotinas de *feedback*, métricas) (ODS 8)

O desenvolvimento das competências de um(a) Diretor(a) de Loja faz-se através de formação contínua em gestão, liderança e ferramentas digitais, assegurando atualização constante.

O *mentoring* por líderes mais experientes e o *coaching* interno ajudam a acelerar a maturidade profissional.

A prática *on-the-job* permite aprender em contexto real, reforçando a capacidade de decisão.

As rotinas de *feedback* entre superiores, pares e equipas favorecem a melhoria contínua e a autocrítica.

A utilização de métricas de desempenho (*KPIs*) possibilita medir evolução e corrigir desvios.

Como lida com a pressão por resultados e as exigências do dia a dia?

Lido com a pressão por resultados através de uma gestão rigorosa de prioridades, focando-me nos objetivos mais críticos e alinhados com a estratégia.

Mantenho disciplina na monitorização de indicadores (*KPIs*), o que permite agir rapidamente perante desvios. Recorro à organização e delegação eficaz, garantindo que cada membro da equipa conhece claramente as suas responsabilidades. Adoto uma postura de resiliência e autocontrolo, preservando a clareza na tomada de decisão mesmo em cenários de elevada exigência. A pressão é também mitigada pela proximidade com a equipa, criando um ambiente de apoio mútuo. Por fim, valorizo momentos de *feedback* e aprendizagem contínua, transformando desafios em oportunidades de melhoria operacional e pessoal.

De que forma integra sustentabilidade e diversidade no seu trabalho? (ODS 12/13)

Integro sustentabilidade no trabalho através da redução do desperdício alimentar, da eficiência energética (lojas mais sustentáveis, uso de energias renováveis) e da gestão responsável de resíduos e plásticos, em linha com as metas ambientais da insígnia. A diversidade é promovida pela inclusão de colaboradores de diferentes idades, géneros e origens, assegurando igualdade de oportunidades e valorizando a complementaridade das equipas.

Invisto em formação contínua em práticas verdes e inclusivas, sensibilizando para a responsabilidade social e ambiental. Alinho as operações com metas corporativas de neutralidade carbónica, economia circular e trabalho digno reforçando que cada decisão operacional deve contribuir para o crescimento sustentável, o respeito pelas pessoas e a proteção do planeta.

Na sua opinião, que competências ganharão mais importância nos próximos anos? (ODS 4/8)

A minha perspetiva, é que nos próximos anos assumirá particular centralidade a liderança empática e inclusiva, enquanto competência capaz de mobilizar equipas heterogéneas, fomentar a igualdade de oportunidades e consolidar o compromisso organizacional. Paralelamente, a capacidade de adaptação e resiliência manter-se-á crucial perante a crescente volatilidade e incerteza do setor. A literacia digital e analítica adquirirá maior relevância, permitindo uma gestão eficaz de dados, plataformas de e-commerce e soluções baseadas em inteligência artificial aplicadas ao retalho. De igual modo, as competências associadas à sustentabilidade e à gestão ambiental, em consonância com as metas de redução de emissões e com os princípios da economia circular, tornar-se-ão determinantes para responder às exigências sociais, ambientais e regulatórias.

Por fim, a orientação para o cliente Omni canal, conjugada com a capacidade de inovação, será decisiva para diferenciar a experiência de compra e assegurar a competitividade das organizações no futuro.

Que formações/apoios considera mais úteis para preparar os líderes do futuro?

Considero que as formações mais relevantes para os líderes do futuro deverão privilegiar, em primeiro lugar, o desenvolvimento de competências de liderança empática, inclusiva e intercultural, fundamentais num mercado de trabalho globalizado e diverso. A literacia digital avançada, incluindo análise preditiva de dados, inteligência artificial e gestão de ecossistemas Omni canal, será igualmente indispensável para responder à crescente digitalização do retalho. Em paralelo, a formação em sustentabilidade estratégica, orientada para metas de neutralidade carbónica, economia circular e responsabilidade social, preparará líderes capazes de alinhar resultados económicos com compromissos ambientais e éticos. Apoios estruturados como mentoring, coaching executivo e laboratórios de inovação organizacional reforçarão a capacidade de adaptação a contextos complexos e incertos. Assim, formar líderes do futuro implicará conjugar visão estratégica, competências humanas e domínio tecnológico.

Respostas DL (1) - Modelo Continente

Como descreve liderar uma loja no contexto atual?

Trata-se de um contexto bastante desafiante, com necessidade de cumprir muitas expectativas dos clientes e de clientes cada vez mais atentos, exigentes, conhecedores e de gostos mais diversificados.

Para além desta multiface agem dos desafios nos clientes temos também algo similar na necessidade de gestão da equipa onde a gestão das pessoas se revela igualmente bastante desafiante pela mesma contextualização de ampliar de características, competências, interesses, mas também valores, ideais, vontades e visões dos elementos das equipas.

Além destes prismas acresce igualmente um mundo de ferramentas em constante evolução e desenvolvimento que procuram captar diferentes ângulos e necessidade de captação de dados, procurando a eficiência e celeridade, o que em si também acresce à liderança mais um desafio: o de constante acompanhamento deste evoluir e criar de novas ou renovadas ferramentas de gestão e análise.

Acresceria a mais-valia de nunca descurar alguns horizontes que se somam aos pontos acima como: empatia, clareza, eficácia, foco nos resultados.

Quais são as responsabilidades mais exigentes do seu dia a dia?

Sistematizaria nos pontos seguintes aquelas que considero as principais responsabilidades:

- Gestão global de loja

- Liderança de desenvolvimento de equipa
- Foco em resultados (vendas, mas também dos demais indicadores de gestão)
- Satisfação cliente
- Transformação e adaptabilidade
- Domínio das ferramentas e recursos
- Gestão da eficiência
- Gestão de pessoas
- Flexibilidade
- Comunicação clara e eficaz
- Foco e assertividade nas soluções
- Reacção célere e consistente às imprevisibilidades
- Comprometimento com os valores e princípios da empresa

Como gere equipas com perfis distintos (idades, culturas, funções)?

Gerir equipas diversas exige empatia, flexibilidade e uma liderança humanizada. O foco deve estar em unir as diferenças para construir uma equipa forte, colaborativa e orientada para resultados.

A primazia do tema está em reconhecer o valor da diversidade e adaptar a comunicação, criando um ambiente onde todos se sintam incluídos, respeitados e motivados a contribuir com o seu melhor.

O ponto principal de foco neste tema será sempre a importância das pessoas e do melhor a retirar de todo o potencial individual para o bem coletivo da equipa.

Primordial motiva e ter uma escuta ativa, criar um ambiente de colaboração e eficiência, saber analisar e medir desempenhos dando feedbacks, não deixar de resolver os conflitos que surjam e acima de tudo potenciar a equipa e o desenvolvimento individual.

É importante procurar manter um ambiente positivo, saber delegar, fomentar o trabalho em equipa e a troca de experiências e conhecimentos.

Como descreve o seu estilo de liderança?

Procuro que o ponto principal da liderança seja sempre as pessoas. Viso ser equilibrado e garantir o foco nos resultados, mas valorizando sempre as pessoas. Tenho em mente liderar pelo exemplo, conseguir ser exigente, mas também inspirador, saber escutar e passar as mensagens de modo claro e motivador.

Tenho sempre em mente conseguir valorizar a equipa enquanto todo mas simultaneamente valorizar o percurso e competências de cada um.

É essencial ser coerente, claro, adaptável, focado, justo, pragmático e humano.

Que competências considera fundamentais para um(a) Diretor(a) de Loja?

Diria que as principais competências para um DL são:

- Escuta activa
- Feedback contínuo
- Foco no cliente e na sua experiência de compra
- Competência humana e emocional
- Inspirador e Exemplo a seguir
- Saber delegar, acompanhar e controlar
- Saber gerir pessoas
- Capacidade de reacção aos imprevistos
- Boa capacidade de análise e foco
- Organização, planeamento e disciplina
- Orientação para resultados (em especial de vendas e rentabilidade)
- Objectividade e clareza de propósito
- Capacidade de comunicação
- Definição de soluções ao invés de estudo de problemas

Como gere conflitos, pressão e resistências à mudança?

Dada a variedade e profundidade normal nas equipas este potencial de ocorrências é sempre possível, pelo que no meu entender o mesmo deve ser ultrapassado muito tendo em conta fatores determinantes e que devem sempre estar presentes: escuta ativa, frontalidade e coerência, transparência e objetividade, foco no problema e na solução e não na pessoa, boa capacidade de comunicar, argumentar e motivar, planeamento e acompanhamento presente, envolvimento da equipa, celebrar das conquistas e trabalho desenvolvido, diálogo aberto, fomentar da experimentação e capacidade de absorver e corrigir os erros, ambiente de inovação e criatividade, prioridade à eficiência e rentabilidade de processos de trabalho.

O que mudou na sua forma de liderar nos últimos anos?

Venho procurando minimizar a enormidade do peso na prioridade de resultados, por “investimento” em intensificação de outras componentes na equação como: vertente emocional e de bem-estar na envolvente profissional, respeito pelo tempo e espaço individuais, foco no desenvolvimento da equipa e do colaborador, mudanças pelo prisma positivo em especial de inovação e melhoria de eficiência, sustentabilidade dos processos enquanto meta a atingir, feedback mais contínuo, clareza na comunicação e objetividade na mesma, gestão pessoal do tempo e das prioridades.

Que apoios ou formações foram/seriam mais úteis no seu desenvolvimento como líder?

Tem existido um acompanhamento e melhoria dos processos formativos, mas mais importante que as formações é o perceber que a gestão deste tema deve ser vocacionada para que o tempo investido nas mesmas seja mesmo produtivo e com conteúdos realmente relevantes e não apenas por motivações de indicadores e afins.

As formações a ter em conta deveriam na minha opinião versar temas como: inteligência emocional, comunicação e feedback, personalização do atendimento e da experiência de compra, análise de indicadores (realmente relevantes), técnicas de planeamento e organização, gestão de recursos e eficiência.

Respostas DL (2) - Continente

Como descreve liderar uma loja no contexto atual?

Liderar uma loja no contexto atual é um desafio constante que exige a combinação de recursos e estratégia. Este setor tem uma grande competitividade e uma rotação constante e elevada de equipas. O líder deve ser facilitador junto das equipas, garantir a motivação e

coesão da equipa, a sua capacidade de comunicação deve ser clara e gerar clima de confiança e promover o mérito dos elementos que se destacam nunca perdendo o foco na liderança orientada para os resultados, garantindo a eficiência operacional sem nunca perder de vista a qualidade e satisfação do cliente.

Quais são as responsabilidades mais exigentes do seu dia a dia?

Em primeiro lugar a gestão das equipas: motivar colaboradores, gerir horários, lidar com ausências e garantir um bom desempenho operacional. Outra das responsabilidades mais exigentes é a segurança alimentar pois qualquer falha neste tema tem consequências graves para a saúde pública e reputação da empresa. Por último, mas não menos importante, zelar pela eficiência operacional e conciliar os resultados com sustentabilidade e responsabilidade social.

Como gere equipas com perfis distintos (idades, culturas, funções)?

O essencial é comunicar de uma forma clara e transparente garantindo que todos perceberam a mensagem (procedimentos, regras, objetivos). A diversidade geracional está muito presente na nossa realidade, o que nos exige adotar práticas no dia a dia de forma a criar o equilíbrio de empatia, flexibilidade, credibilidade e coesão da equipa. Deve ser claro que a oportunidade/reconhecimento é proporcionada a todos os colaboradores

Como descreve o seu estilo de liderança?

O meu estilo de liderança é participativo, dou uma grande importância à comunicação clara e transparente, sou empática, gosto de promover a participação e partilha de iniciativas. No entanto também sou muito diretiva quando o momento assim o exige. Os resultados e a eficiência operacional fazem parte das minhas metas. Procuro ser inclusiva, de alguma forma inspiradora para quem trabalha junto de mim.

Que competências considera fundamentais para um(a) Diretor(a) de Loja?

Competências de liderança e gestão: motivar, inspirar, desenvolver colaboradores e promover ambiente inclusivo.

Orientação para resultados, comunicação clara, empatia e capacidades de gerir conflitos, Competências digitais e de inovação. Compromisso com responsabilidade social e sustentabilidade.

Como gere conflitos, pressão e resistências à mudança?

Volto a referir a importância da comunicação clara, empatia e inspirar confiança. A importância de definir prioridades e responsabilidades de forma equilibrada é fundamental para manter a equipa motivada e focada nos períodos de maior exigência. Nos conflitos procuro uma postura moderador e facilitadora. Por fim, em resistência á mudança é algo que sempre nos acompanhou e aqui tento envolver e explicar o porquê mostrando os benefícios e mostrando disponibilidade para formação durante o processo.

O que mudou na sua forma de liderar nos últimos anos?

O que mais mudei foi a adaptação á tecnologia, que me obrigou a uma maior formação, tanto para mim como para a minha equipa. Gerir prioridades tornou-se essencial devido á pressão que tem aumentado. Compromisso com a inclusão e sustentabilidade.

Que apoios ou formações foram/seriam mais úteis no seu desenvolvimento como líder?

Sem dúvida a formação de empatia, trouxe um desenvolvimento enorme como líder. Mentoring de chefia e coaching por parte de outros líderes. Seriam uteis programas de *soft skills* - inteligência emocional.

Respostas CL (1) - Continente

Como descreve a forma como é liderado(a) no dia a dia? (ODS 8)

A liderança diária é exigente e com vista a um melhor ambiente de trabalho e a um maior sucesso. Todos os dias são necessários momentos de decisão, ação, pensamento crítico e gestão de pessoas, sendo que, em todos os pontos existe um trabalho rápido e eficaz

Que comportamentos ou atitudes mais valoriza nos seus líderes?

A empatia, o respeito pelo próximo e a educação

Sente-se ouvido(a), envolvido(a) e respeitado(a) nas decisões da loja?

Sim, sempre que é necessária a minha intervenção sinto-me respeitada

Como caracteriza o ambiente na sua loja? Sente-se motivado(a) no trabalho?

O ambiente na minha loja é tranquilo dentro do possível, sinto-me motivada para vir todos os dias e dar o meu melhor. Todos nos esforçamos para sermos os melhores todos os dias.

Considera que a diversidade cultural é bem gerida na sua equipa? Porquê? (ODS 5/10)

Sem dúvida. Todas as pessoas são tratadas da mesma forma, não existe preconceito e há lugar para os hábitos e costumes de cada um. Quando há respeito mútuo, não há espaço para falhas.

Que tipo de liderança mais o(a) inspira ou motiva?

Uma liderança humana, onde existe a noção e o pensamento que somos todos humanos, todos temos dias bons e maus. Deve existir sempre espaço para ouvir o que o outro tem para dizer e o que sente sem julgamentos.

Na sua opinião, que competências os líderes deverão reforçar nos próximos anos?

***(ex.: comunicação, gestão de conflito, competências digitais) — ODS 4/8**

As competências digitais são importantes e são reforçadas de forma constante e automática. Tendo em conta a evolução da sociedade, será importante reforçar a comunicação e abrir espaço para momentos de conhecimento da singularidade de cada indivíduo, principalmente o cuidado pela saúde mental.

Respostas CL (2) - Continente

Como descreve a forma como é liderado(a) no dia a dia? (ODS 8)

No meu dia a dia gosto de ser liderado por alguém exigente, com uma liderança forte e assertiva. Valorizo líderes que definem objetivos claros, cobram resultados, mas também transmitem confiança e orientação para que eu consiga dar o meu melhor.

Que comportamentos ou atitudes mais valoriza nos seus líderes?

Valorizo líderes que sejam educados, respeitadores e compreensivos, pois transmitem confiança, criam um ambiente positivo e facilitam o trabalho em equipa.

Sente-se ouvido(a), envolvido(a) e respeitado(a) nas decisões da loja?

Sim, sinto-me ouvida e respeitada nas decisões da loja, o que me faz sentir envolvida no trabalho e parte importante da equipa.

Como caracteriza o ambiente na sua loja? Sente-se motivado(a) no trabalho?

O ambiente da loja pode ser desafiante devido a alguns elementos da equipa, mas mantenho-me resiliente e motivada. Tenho uma personalidade forte e consigo focar-me, porque gosto muito do que faço.

Considera que a diversidade cultural é bem gerida na sua equipa? Porquê? (ODS 5/10)

Sim, considero que a diversidade cultural é bem gerida na equipa, uma vez que há um elevado respeito pelas diferentes culturas e isso contribui para um ambiente de trabalho harmonioso e inclusivo.

Que tipo de liderança mais o(a) inspira ou motiva?

A liderança que mais me inspira é a Liderança Transformacional, porque motiva, valoriza as pessoas e incentiva o crescimento individual e coletivo.

Na sua opinião, que competências os líderes deverão reforçar nos próximos anos? *(ex.: comunicação, gestão de conflito, competências digitais) — ODS 4/8

Na minha opinião, os líderes deverão reforçar competências em comunicação, gestão de conflitos e competências digitais, pois são essenciais para liderar equipas de forma eficiente, resolver problemas rapidamente e acompanhar as mudanças tecnológicas.

Respostas CL (3) – Modelo Continente

Como descreve a forma como é liderado(a) no dia a dia? (ODS 8)

Liderança de proximidade onde o diretor acompanha a equipa nas dificuldades, partilha resultados e celebram os êxitos

Que comportamentos ou atitudes mais valoriza nos seus líderes?

Honestidade; transparência; sinceridade; colaboração;

Sente-se ouvido(a), envolvido(a) e respeitado(a) nas decisões da loja?

Sim

Como caracteriza o ambiente na sua loja? Sente-se motivado(a) no trabalho?

Ambiente loja é bom, somos uma equipa unida que luta por bons resultados. Quanto ao tema motivação sinto-me motivada pela minha Diretora que tenta nas das dificuldades encontrar soluções para atingirmos os objetivos. Por parte da empresa sinto-me desmotivada, com a redução de nº de pessoas em loja é muito difícil conseguir dar resposta às inúmeras tarefas e a um atendimento de excelência.

Considera que a diversidade cultural é bem gerida na sua equipa? Porquê? (ODS 5/10)

Sim, todas as pessoas são respeitadas.

Que tipo de liderança mais o(a) inspira ou motiva?

Liderança com capacidade de motivação e colaboração

Na sua opinião, que competências os líderes deverão reforçar nos próximos anos?

***(ex.: comunicação, gestão de conflito, competências digitais) — ODS 4/8**

Gestão de equipas; Gestão de conflitos; Motivação de equipas

Respostas CL (4) – Modelo Continente

Como descreve a forma como é liderado(a) no dia a dia? (ODS 8)

De forma clara e justa.

Que comportamentos ou atitudes mais valoriza nos seus líderes?

Respeito, apoio e boa comunicação.

Sente-se ouvido(a), envolvido(a) e respeitado(a) nas decisões da loja?

Sim, sinto que me têm em consideração.

Como caracteriza o ambiente na sua loja? Sente-se motivado(a) no trabalho?

Ambiente positivo, leve e motivador.

Considera que a diversidade cultural é bem gerida na sua equipa? Porquê? (ODS 5/10)

Sim, existe respeito e integração entre a equipa.

Que tipo de liderança mais o(a) inspira ou motiva?

A Liderança positiva, participativa e motivadora.

Na sua opinião, que competências os líderes deverão reforçar nos próximos anos?

***(ex.: comunicação, gestão de conflito, competências digitais) — ODS 4/8**

Comunicação; empatia e motivação.

APÊNDICE F - Árvore de categorias (codificação aberta/axial)

- C1. Gestão de *stocks* e ruturas
 - C1.1. Antecipação de ruturas
 - C1.2. Aprovisionamento e reposição
 - C1.3. Controlo de quebras
- C2. Planeamento e organização de recursos humanos
 - C2.1. Escalas e afetação de recursos
 - C2.2. Priorização em picos (campanhas, épocas festivas)
 - C2.3. Polivalência da equipa
- C3. Análise de indicadores e decisão operacional
 - C3.1. Vendas, produtividade, quebras
 - C3.2. Acompanhamento diário e correções rápidas
 - C3.3. Report e comunicação de resultados

Nota metodológica. A partir de 12 códigos iniciais, procedeu-se à agregação axial em três categorias e nove subcategorias. A codificação foi revista de forma sistemática para assegurar consistência com os objetivos do estudo.

Referências bibliográficas

- Banderó, F. A., Oliveira, M. L., & Guedes, T. A. (2021). A relação entre liderança e o engajamento dos profissionais no segmento de serviços de alimentação em bares e restaurantes (*foodservice*). *Revista de Gestão e Projetos*, 12(3), 121–142. <https://doi.org/10.5585/gep.v12i3.20641>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2011). *Leadership and management development in education*. Sage.
- BRID Soluções. (2023, 4 de outubro). *Competências-chave para uma liderança eficaz*. <https://bridsolucoes.com.br/2023/10/04/competencias-chave-lideranca/>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cabañog, J. B., Sotto, J. A., & Oryan, R. (2023). *Leadership styles and employee engagement in the food industry of MSME's*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/371123456>
- Católica Lisbon. (2023). *O futuro do retalho é digital e sustentável*. <https://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/pt-pt/noticias/o-futuro-do-retalho-e-digital-e-sustentavel>
- Costa, R. (2022). *A felicidade é lucrativa: O futuro das empresas passa por colocar as pessoas em primeiro lugar*. Matéria-Prima Edições.

- Costa, R. S., Valério, C. S., Silva, M. L. F., & da Silva, L. S. (2024). *Competências de liderança e gerações: Um estudo sobre empreendedores do setor alimentício*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/381561855>
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: Escolbendo entre cinco abordagens*. Penso Editora.
- Deloitte. (2023). *Sustainability in retail: The path forward*. <https://www2.deloitte.com/>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE handbook of qualitative research* (4th ed.). Sage.
- Faustino, C. (2023). *O efeito da liderança ética no desempenho dos colaboradores no setor do retalho alimentar: O papel mediador do capital psicológico* [Dissertação de mestrado, Universidade Europeia]. Repositório da Universidade Europeia.
- Figueira, R. M., de Moraes, T. P., & Gomes, G. (2015). *As competências de liderança: Atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/309321157>
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3.^a ed.). Artmed.
- Fujimoto, Y., et al. (2021). Leadership style and retail store performance: A case study of a Japanese retailer. *Journal of Business and Retail Management Research*, 15(4), 23–37.

- Grover, T. S., & Wenk, S. L. (2021). *Implacável: De bom a excelente, a imbatível*. Actual Editora.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed.). Prentice Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2006). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (9th ed.). Pearson Education.
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96–110. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96>
- Kets de Vries, M. F. R. (2005). Liderança autenticizótica: Reflexões sobre a felicidade no trabalho. *Harvard Business Review Portugal*, 80(6), 18–29.
- Leite da Silva, F. J. S. (s.d.). *Gestão de equipas multiculturais* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/>
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage.
- Rodrigues, A., & Silva, M. (2021). *Liderança e gestão de equipas no retalho alimentar*. Edições Sílabo.

Rodrigues, T. F., & Silva, D. M. (2021). Uma visão integrativa das competências de liderança na Indústria 4.0. *Enciclopédia Biosfera*, 18(40), 428–438.

Sonae MC. (2021, 9 de julho). *Sonae MC forma 36 jovens talentos para a liderança no retalho alimentar*.
<https://mc.sonae.pt/noticias/sonae-mc-forma-36-jovens-talentos-para-a-lideranca-no-retalho-alimentar/>

Sonae MC. (2022). *Relatório de Sustentabilidade 2022 – Pessoas II: Diversidade e Inclusão*. Sonae MC.
<https://mc.sonae.pt/>

Talent Academy. (2023, 20 de julho). *Skills de liderança: confira as hard e soft skills mais valorizadas*.
<https://talentacademy.com.br/skills-liderancao/>

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development* (A/RES/70/1). <https://sdgs.un.org/2030agenda>

West, M. A., & Armit, K. (2021a). The evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3–5.

Willink, J., & Babin, L. (2017). *Extreme ownership: How U.S. Navy SEALs lead and win* (Rev. ed.). St. Martin's Press.