

*“I want it all and I want it now”*

Análise ao Modelo das Exigências e Recursos no sector do Retalho  
em períodos de grande afluência às lojas

Miguel Eduardo Nunes Fernandes

Dissertação submetida para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Prof. Sílvia Agostinho da Silva, PhD,

Professora Associada, IBS

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

*“I want it all and I want it now”*

Análise ao Modelo das Exigências e Recursos no sector do Retalho  
em períodos de grande afluência às lojas

Miguel Eduardo Nunes Fernandes

Dissertação submetida para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Prof. Sílvia Agostinho da Silva, PhD,

Professora Associada, IBS

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Outubro | 2019

*“As flores campestres e as paisagens, observou, têm um grande defeito: são gratuitas.  
O amor à natureza não fornece trabalho a nenhuma fábrica.  
Foi, pois, decidido abolir o amor à natureza, pelo menos entre as classes baixas;  
abolir o amor à natureza, mas não a tendência para consumir transportes.  
Porque é essencial, é claro, que se continuasse a ir para o campo,  
mesmo que se não gostasse dele.”*

Aldous Huxley, *Admirável Mundo Novo* (p. 56)

## **Agradecimentos**

Durante o meu percurso académico, foram várias as teses e dissertações que se cruzaram comigo e que me auxiliaram a chegar até aqui. Todavia, nunca prestei particular relevância à página homónima a esta dessas dissertações. Sempre me pareceu algo extremamente pessoal, distante de mim e por vezes até desnecessário.

Hoje, ao estar a finalizar esta dissertação, percebo a essência desta página em qualquer trabalho académico. Finalmente percebi que, ainda que seja o meu nome a assinar a capa deste estudo, esta dissertação está longe de ter sido um trabalho meramente individual, pois sem estas pessoas não passaria de uma ideia ou de um esboço. Neste sentido, faça-se justiça:

aos meus avós, por sempre me incentivarem a continuar a estudar e tornarem possível o meu percurso académico no ISCTE-IUL.

aos meus pais, à Letícia e à Zucky, por fazerem do sítio onde vivo um verdadeiro e acolhedor porto seguro

à Catarina, por todo o suporte e exemplo. Por tornares tudo na minha vida mais fácil e mais bonito ao teu lado. Por todo o amor.

ao Eusébio e à Inês, por todos os debates e serões, mas sobretudo pela amizade que nos une e que torna o dia-a-dia mais estimulante

à IKEA Portugal - em particular à Liderança pelo Exemplo da Sandra, das Ritas e do Hugo - pelo desenvolvimento pessoal e profissional proporcionado ao longo destes anos e por terem criado em mim um gosto enorme pela área do retalho e pela área de Recursos Humanos.

a todos os participantes diretos e indiretos neste estudo, em especial à Tânia e à Rita, por serem uma última esperança na obtenção de entrevistados para este estudo

por último, mas de forma alguma menos importante, à professora Sílvia da Silva. Por toda a disponibilidade, serenidade e suporte crítico transmitido no decorrer deste percurso.

A todos estes, o meu mais sincero obrigado.

## Resumo

Numa sociedade globalizada e ligada ao sector terciário, o retalho surge como elemento fundamental nas economias mais desenvolvidas. Apresentando-se como um dos sectores mais empregadores da sociedade, o mercado de trabalho no retalho caracteriza-se na literatura de saúde ocupacional pela existência de um elevado conjunto de *stressors*, aliados a uma tendência de baixos salários e horários irregulares.

Perante esta realidade, procurou-se através de uma abordagem qualitativa de análise *template* desenvolver um estudo exploratório com base no Modelo JD-R que visasse analisar a realidade deste sector em Portugal, assim como a recuperação dos seus trabalhadores. Simultaneamente, perante a escassez de investigações que abordam os períodos de grande afluência às lojas (ex.: *Black Friday*, saldos), este estudo procura simultaneamente perceber quais as exigências e recursos característicos destes períodos específicos.

Após a análise de 15 entrevistas semiestruturadas, os resultados espelham um sector com uma multiplicidade de exigências, destacando-se como principal fator de *stress* e de Eventos Críticos o *Contacto com os Clientes* e o aumento significativo das exigências nos períodos de grande afluência. Contrariamente, ao nível dos recursos denota-se uma tendência para o seu decréscimo nesses períodos, impactando negativamente a recuperação dos trabalhadores.

Finalizando, este estudo exploratório conclui a necessidade das organizações retalhistas em desenvolverem políticas de criação e desenvolvimento de mais e melhores recursos no sector do retalho. Perante a diversidade e aumento de exigências nos períodos de maior afluência às lojas, esta forma possibilitará o desenvolvimento de melhores resultados económicos assentes em melhores condições de saúde e bem-estar dos trabalhadores.

*Palavras-chave:* Retalho; Modelo JD-R; Períodos de grande afluência; Recuperação; Saúde Ocupacional

*Sistema de Classificação JEL:* O15 (Economic Development: Human Resources; Human Development; Income Distribution; Migration) e Y4 (Dissertations)

## *Abstract*

In an increasingly globalized society related to the tertiary sector, the retail field appears as a key element within the most developed economies. Presenting itself as one of society's most employing sectors, the retail labour market emerges within the occupational health literature as a high set of stressors allied with a low salaries and irregular working hours' tendency.

In view of this reality, this study draws on a qualitative approach based on a template analysis in order to develop an exploratory research centered on the JD-R Model, seeking to analyze the reality of this sector in Portugal, as well as its workers recovery. At the same time, facing the lack of health and well-being investigations that examine peak periods (eg.: Black Friday, Sales), it is also this study's goal to explore its specific demands and resources.

After analyzing 15 semi-structured interviews, this research results establish a wide range of demands within the field Contact with Costumers and the increase of demands and Critical Events during peak periods arose as the main stressful variables. In contrasts, there is a pattern towards the decrease references of resources within high affluence periods, adversely impairing the employees' recovery during this span.

Concluding, this research displays the need for retail organizations to develop policies that build better resources. Given the variety of demands and its increase within higher affluence periods to stores, the increment of resources will enable the development of better economic outcomes based on greater health and well-being conditions for employees.

*Keywords:* Retail; JD-R Model; Peak Periods; Recovery; Occupational Health

*JEL Classification System:* O15 (Economic Development: Human Resources; Human Development; Income Distribution; Migration) and Y4 (Dissertations)

# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 O sector do Retalho: Evolução e Preponderância numa Sociedade Globalizada.....</b>	<b>4</b>
1.1.1 Definição, desenvolvimento e principais desafios do sector do Retalho .....	4
1.1.2 O Desenvolvimento da Black Friday e dos Saldos no sector do Retalho .....	6
<b>1.2 A emergência da área de Saúde e Bem-Estar na Gestão de Recursos Humanos .....</b>	<b>7</b>
1.2.1 Os Modelos Teóricos antecedentes ao Modelo JD-R.....	8
1.2.2 O Modelo das Exigências e Recursos – Surgimento e Evolução do Modelo .....	10
1.2.3 Modelo JD-R nos dias de hoje.....	13
1.2.4 Principais limitações do modelo apresentado.....	15
1.2.5 A Importância da Recuperação na Análise de Saúde e Bem-Estar Organizacional .....	17
<b>1.3 Estudos de Stress e Bem-estar no sector do Retalho .....</b>	<b>18</b>
1.3.1 Estudos Quantitativos.....	18
1.3.2 Estudos Qualitativos.....	21
<b>MÉTODO .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Abordagem Qualitativa.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 Participantes.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3 Procedimento de Recolha de Dados .....</b>	<b>25</b>
<b>2.4 Procedimento de Análise de Dados .....</b>	<b>27</b>
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Exigências.....</b>	<b>28</b>
3.1.1 Comparação entre períodos normais e períodos de grande afluência.....	30
<b>3.2 Recursos .....</b>	<b>33</b>
3.2.1 Comparação entre períodos normais e períodos de grande afluência.....	35
<b>3.3 Recuperação .....</b>	<b>36</b>
3.3.1 Comparação entre períodos normais e períodos de grande afluência.....	38
<b>3.4 Análise dos Eventos Críticos nos Períodos de Grande Afluência .....</b>	<b>39</b>
<b>DISCUSSÃO E CONCLUSÃO .....</b>	<b>42</b>
<b>4.1 Os períodos de grande afluência às lojas.....</b>	<b>44</b>
<b>4.2 Limitações e Sugestões para Futuros Estudos.....</b>	<b>47</b>
<b>4.3 Contributos científicos e Implicações Práticas .....</b>	<b>48</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>57</b>
<b>Anexo A – Guião das Entrevistas realizadas.....</b>	<b>57</b>
<b>Anexo B – Template Inicial de Categorias.....</b>	<b>60</b>
<b>Anexo C – Template Final após a codificação das Entrevistas .....</b>	<b>63</b>
<b>Anexo D – Dicionário de Categorias .....</b>	<b>66</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Dados sociodemográficos dos Trabalhadores Entrevistados .....	25
Tabela 2 - Principais Exigências referidas pelos Entrevistados em Períodos de Normal Afluência .....	29
Tabela 3 - Lista de Exigências mais referidas no decorrer das entrevistas (período normal e período de maior afluência).....	31
Tabela 4 - Principais Recursos em períodos de normal afluência às lojas.....	33
Tabela 5 - Lista de Recursos mais referidos no decorrer das entrevistas (período normal e período de maior afluência).....	35
Tabela 6 - nº de menções durante as entrevistas sobre a recuperação em períodos de normal afluência às lojas .....	37
Tabela 7 - nº de menções durante as entrevistas sobre a recuperação em períodos de grande afluência às lojas .....	39
Tabela 8 - Principais respostas às questões sobre eventos críticos .....	40

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Exigência-Controllo de Karasek (1979).....	9
Figura 2 - Modelo das Exigências e Recursos (Bakker & Demerouti, 2017).....	15

## INTRODUÇÃO

*“Há uma cultura de banalização. Tudo é banal, tudo está sujeito ao consumo”*

José Saramago<sup>1</sup>

Nos dias correntes, assistimos na maioria dos países à evolução de uma importância económica e social do sector do retalho. Simultaneamente, numa conjuntura sistémica e globalizada, onde o clima do mercado organizacional é marcado pelas rápidas mudanças e pela resiliência de modo a manter uma posição competitiva face a estas condições desafiantes (Hamel & Valikangas, 2003), a gestão de recursos humanos das organizações contemporâneas têm vindo a ajustar-se desde a segunda metade do século XX a uma nova cultura e ambientes de trabalho (Pines & Silbiger, 2014).

Neste sentido, com as inovações tecnológicas a aportarem novas realidades para as organizações - tais como a deslocalização dos postos de trabalho, o desenvolvimento das telecomunicações e a permeabilidade da fronteira entre trabalho e vida (Bliese, Sonnentag, & Edwards, 2017) – a gestão de recursos humanos enfrenta, em todos os seus sectores, um conjunto de desafios e oportunidades de mudança a uma nova realidade.

Juntamente com o crescimento de uma economia de mercado focada na competitividade entre empresas, despoleta também uma sociedade de consumo massificada focada na frivolidade, isto é, na existência de uma tabela de valores invertida em qua a forma é mais importante que o conteúdo e tudo é aparência (Llosa, 2012).

Numa sociedade que “vive presa à novidade” (Llosa, 2012), o sector do retalho apresenta-se como um dos principais sectores económicos nas nações mais desenvolvidas (Tuckey, et al., 2016). Ao representar valores entre os 10% e os 11% da força de trabalho em países como os EUA ou a Austrália (Tuckey, et al., 2016) – equivalendo a 15.8 milhões e 1.2 milhões de trabalhadores respetivamente – também em Portugal o sector do retalho surge como um dos maiores empregadores nacionais, equivalendo segundo a PORDATA (2019), a 697,9 mil trabalhadores em fevereiro de 2019, apenas atrás do sector das Indústrias Transformadoras.

Concomitantemente a esta realidade, verifica-se no sector uma tendência para a utilização de uma estratégia quantitativa para fazer face à necessidade de controlo de custos associados aos trabalhadores (Broadbridge, 2002), tendo-se tornado frequente no sector do Retalho a utilização de baixos salários, contratos *part-time* e horários irregulares (Broadbridge, 2002; Zeytinoglu, Lillevik, Seaton, & Moruz, 2004; Tuckey, et al., 2016). Similarmente, também no contexto português se verifica esta tendência, com 21,5% dos trabalhadores do

---

<sup>1</sup> Aguilera, Fernando Gómez (2010). *José Saramago nas Suas Palavras*. Editorial Caminho, Lisboa

Retalho a receberem o valor do salário mínimo nacional de acordo com os valores da PORDATA (2019), estando atrás apenas de sectores como o do Alojamento e Restauração (32,5%), Construção (23%), Indústrias Transformadoras (25,8%) e Atividades de Apoio Social (24,6%).

Com uma maior concentração de trabalhadores a receber valores próximos do salário mínimo nacional no sector do retalho entre os Profissionais Não Qualificados, Praticantes e Aprendizizes e Profissionais Semi-Qualificados (PORDATA, 2019), estudos nacionais também posicionam o sector do retalho como a área profissional com trabalhadores com maior risco de *burnout*, com 43% dos trabalhadores em risco de esgotamento aliado ao *stress* profissional (Ramos & Carvalho, 2018). Ainda respeitante ao estudo realizado pela DECO Proteste (Ramos & Carvalho, 2018), destaque também para os 8% de respostas que referiram ter faltado em média 12 dias no último ano devido ao *stress*, assim como para a resposta insatisfação “com relação com os superiores hierárquicos”, “com os horários de trabalho” e “com a possibilidade de dar sugestões ou ter iniciativa” como as exigências mais presentes em pessoas consideradas pelo estudo com risco de *burnout*.

Por fim, e de forma a atingir uma pretendida observação estrutural do Retalho - e tendo em conta o ciclo anual do sector em análise – torna-se imprescindível a necessidade de ter em conta os períodos de maior afluência às lojas do sector. Assim sendo, e face ao seu crescimento de popularidade por todo o mundo, eventos como a *Black Friday* ou o *Cyber Monday* tornaram-se globais e de grande importância retalhista, juntando-se às já tradicionais épocas de saldos e compras natalícias como principais dias de volume de vendas (Fernandes, 2018). Com o seu crescimento de notoriedade entre consumidores e retalhistas, estes eventos despertaram grande atenção da literatura ligada ao *Marketing* e à Publicidade, tendo, contudo, um fraco desenvolvimento científico quanto ao seu impacto nos Recursos Humanos das organizações e na saúde e bem-estar ocupacional dos trabalhadores do sector do retalho.

Em suma, e perante o desenvolvimento do sector do retalho como um dos principais sectores económicos nacionais e internacionais, torna-se preponderante analisar o contexto do retalho em Portugal. Assim, à semelhança do que tem sido feito noutros países, torna-se relevante que esta necessidade de análise tenha em consideração não só as especificidades conjunturais do sector, como também os problemas relacionados com o bem-estar organizacional, diagnosticando as fontes de *stress* mais acentuadas e as principais forças motivacionais.

Desta forma, a presente investigação apresenta-se como um estudo exploratório do sector do retalho em Portugal, procurando analisar não só as exigências e recursos mais

influentes no sector, como também o processo e o resultado da recuperação dos trabalhadores após um dia de trabalho. Posto esse diagnóstico ao sector do retalho, esta investigação procurará também analisar especificamente os períodos de maior afluência às lojas, realizando não só uma comparação das variáveis previamente descritas entre períodos de normal e grande afluência às lojas, como também uma análise aos eventos críticos narrados pelos entrevistados ao longo das entrevistas nos períodos de maior afluência.

Desta forma, a análise do impacto dos períodos de grande afluência na área do retalho permitirá que as empresas do sector tenham melhores ferramentas para garantirem uma melhor performance organizacional, aliada a um bem-estar ocupacional dos muitos trabalhadores do sector, encontrando assim um equilíbrio entre as necessidades de gestão e as necessidades dos seus recursos humanos.

Face a estes objetivos, a presente dissertação dividir-se-á em quatro capítulos, com o capítulo do *Enquadramento Teórico* a explorar e descrever as evidências já desenvolvidas na literatura científica sobre o sector do retalho, o Modelo JD-R e os estudos já existente que visam analisar o bem-estar dos trabalhadores em análise. De seguida, o capítulo do *Método* apresentará a metodologia utilizada nesta investigação (procedimentos, abordagens e participantes), enquanto que o capítulo dos *Resultados* organizará os *inputs* recolhidos ao longo do estudo. Por último, esta dissertação findará com o capítulo da *Discussão e Conclusão*, onde se desenvolveu não só uma análise às implicações práticas e teóricas do estudo, como também às suas limitações e principais deduções advindas da análise dos *Resultados* com o *Enquadramento Teórico* previamente analisados.

## ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 1.1 O sector do Retalho: Evolução e Preponderância numa Sociedade Globalizada

#### 1.1.1 Definição, desenvolvimento e principais desafios do sector do Retalho

Ao analisarmos conjuntamente a realidade do retalho a nível nacional e internacional, rapidamente observamos um sector onde tem predominado uma tendência para a transformação e mudança constante. Face ao advento e emergência da tecnologia em benefício da inovação do sector, o mundo do retalho tem vindo a apresentar mudanças drásticas ao longo das últimas décadas (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015).

Definindo retalho como todas as atividades de venda direta de bens e serviços - primordialmente em volume - a um consumidor final para uso pessoal (Kotler & Keller, 2000), este sector tem-se demonstrado não só como um sector económico significativo a níveis nacionais e internacionais (Findlay & Sparks, 2002), como também um dos mais importantes – ainda que por vezes sobrestimado – condutores da urbanização e do planeamento urbano contemporâneo (Kärrholm & Nylund, 2011).

Ainda que a área do retalho na Europa tenha tido uma parca evolução até ao século XIX quanto à sua organização espacial (Kärrholm & Nylund, 2011), a industrialização e urbanização da sociedade e, mais tarde, a massificação de comportamentos e tendências característicos da segunda metade do século XX originaram um notório crescimento do número de edifícios associados ao consumo (Kärrholm & Nylund, 2011), evoluindo assim o sector.

Com a entrada para o novo milénio, o sector do retalho deparou-se com um conjunto de transformações que resultaram em novos desafios. Apresentando desta forma as mudanças dramáticas anteriormente referidas a partir da década passada (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015), o sector do retalho acompanha o desenvolvimento de novas realidades que se verificam noutros sectores económicos e terciários que, impulsionados pelo desenvolvimento tecnológico e digital, metamorfoseiam e desafiam esses sectores para novas realidades. Uma das indústrias que exemplifica esta nova realidade é a área das indústrias de viagem, que até então era monopolizadas pelas agências de viagem e que - com o advento digital e o surgimento de novas plataformas como o *Booking.com* ou o *Tripadvisor* - tiveram um impacto significativo neste mercado (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015).

À semelhança do exemplo anterior, também o sector do retalho se tem desenvolvido rapidamente à medida que a internet orienta o sector para o desenvolvimento do comércio digital/ e-commerce (Park & Kim, 2018). Vindo de um passado onde as lojas *brick-and-mortar* eram únicas na possibilidade de compra dos clientes e de estes verem e experimentarem os

produtos (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015) - e ainda que o conceito *core* do retalho se tenha mantido na generalidade das coisas (como por exemplo no *pricing* ou no *visual merchandising*) - a forma como os retalhistas comunicam e agem com base nesse *core* tem tido bastantes alterações influenciadas pelas inovações tecnológicas (Grewal, Motyka, & Levy, 2018).

Ao originar um longo período onde a compra de bens e serviços era assegurada por dois canais independentes – os pontos de venda tradicionais e os *web sites* (Pantano & Viassone, 2015) - o desenvolvimento do *multichannel* no retalho impactou não só o sector a níveis logísticos, como também no surgimento de novos padrões e preferências relativos aos comportamentos dos consumidores (Park & Kim, 2018). Nesta nova realidade “multicanal”, tornou-se igualmente necessária uma sincronização entre todos os canais de modo a desenvolver uma experiência de compra coordenada e coerente entre canais (Grewal, Motyka, & Levy, 2018).

À medida que a expansão do digital no retalho resultava no desenvolvimento do *multichannel* e na reinvenção de novas dinâmicas competitivas no sector por novas organizações como Amazon, Google, Facebook ou eBay (Park & Kim, 2018), o advento dos *smartphones* em 2007 proporcionou aos consumidores a possibilidade de adquirirem produtos não só em qualquer altura como também em qualquer lugar. Aportando novas exigências dos consumidores e novos desafios para o retalho, esta tendência tem-se demonstrado em diversos estudos europeus que demonstram este crescimento das compras *online*. Neste sentido, o aumento de compras *online* quase que triplicou em Portugal (Lusa, 2019), acompanhando a tendência europeia que apresenta valores superiores aos Portugueses - 57% de residentes europeus fazem compras online em vez dos 34% portugueses - onde se destacam os países nórdicos, o Reino Unido, Alemanha e Países Baixos, onde acima de 70% da população residente efetua regularmente compras online.

Neste sentido, numa realidade de passagem do *multichannel* para uma gestão *omnichannel* – isto é, uma gestão com base na sinergia de inúmeros pontos de contacto com o cliente disponíveis de forma a otimizar a experiência de compra e a performance desses canais (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015) – também as redes sociais têm vindo a adquirir um papel fundamental nesta realidade, sendo não só um canal influente de aquisição de informação pelos consumidores, como também um canal com impacto na imagem e consideração que o consumidor tem pela marca (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015).

Para finalizar, torna-se igualmente relevante a preponderância da *analytics* e do *shopping experience* no sector em análise, uma que estes se apresentam atualmente no retalho como novas tendências que permitem não só a descoberta de novos formatos para a fidelização

de clientes (Grewal, Motyka, & Levy, 2018), como também possibilitam uma sincronização de ofertas e experiências através da uniformização dos vários canais e pontos de contacto com o cliente (Grewal, Motyka, & Levy, 2018).

### 1.1.2 O Desenvolvimento da Black Friday e dos Saldos no sector do Retalho

À medida que o retalho ia mudando e tornando-se mais central na economia e na sociedade contemporânea (Findlay & Sparks, 2002), e ao mesmo tempo que a suburbanização (Ferreira, 2016) e o desenvolvimento das marcas e do branding (Findlay & Sparks, 2002) iam tendo uma forte influência no sector, os retalhistas começaram a procurar não só lojas e organizações com benefícios em maior escala (Westwood & Westwood, 1955), como também novos métodos para chegar às pessoas e aumentarem as suas vendas.

Neste sentido, surgem não só as primeiras cadeias internacionais de Retalho, como também uma crescente relevância internacional para acontecimentos anuais relacionados com o retalho, somando aos tradicionais momentos de saldos e compras natalícias eventos tais como a *Black Friday* e o *Cyber Monday*.

Ainda que sem data precisa quanto à sua origem, a *Black Friday* surgiu nos EUA, ocorrendo sempre na quarta sexta-feira de Novembro (Smith & Raymen, 2015). Acontecendo entre um feriado (*Thanksgiving*) e um fim-de-semana que marca officiosamente a época de compras natalícias, o *Black Friday* tornou-se notório pelo elevado número de pessoas nas lojas e grande volume de vendas (Trex, 2018).

Não sendo consensual a origem do termo *Black Friday*, a generalidade dos relatos apontam para a adoção do termo *black* (preto) por ser neste dia do ano fiscal em que os comerciantes passavam do prejuízo para o lucro, deixando de escrever os resultados a vermelho (prejuízo) para preto (lucro) (Smith & Raymen, 2015; Swilley & Goldsmith, 2013). Além do grande volume de vendas que torna este dia o principal dia de vendas dos EUA (Smith & Raymen, 2015; Swilley & Goldsmith, 2013) e o segundo maior dia de vendas em países como Inglaterra e Portugal (Smith & Raymen, 2015; Fernandes, 2018), a *Black Friday* tornou-se também conhecida pelas cenas de grande confusão, conflitos entre clientes e sobrecarga de trabalho para os trabalhadores nesse dia, originando inclusive detenções policiais, feridos e mortes (com o *website blackfridaydeathcount.com* a contabilizar desde 2006 o número de mortes e feridos em solo americano, com os respetivos *links* para as notícias).

Perante o sucesso internacional da *Black Friday* e o crescente foco no *multichannel* e nas vendas *online*, surgiu em 2005 no calendário retalhista a *Cyber Monday*, ocorrendo na 2ª feira após a *Black Friday*. Ao caracterizar-se pela exclusividade de vendas *online*, esta 2ª feira

destaca-se pela possibilidade de manter os preços dinâmicos, ocorrendo uma rápida oscilação de preços de modo a fazer face à concorrência *online* e *“offline”* (Swilley & Goldsmith, 2013).

Além dos acontecimentos referidos, de ressaltar simultaneamente a importância para o retalho dos momentos de saldos, que viram recentemente alteradas as suas condições de realização em Portugal. Definido pela lei portuguesa como “a venda praticada em fim de estação a um preço inferior ao anteriormente praticado no mesmo estabelecimento comercial com o objetivo de promover escoamento acelerado das existências, realizado em determinado períodos do ano”, os períodos de saldos sofreram alterações que possibilitam uma maior autonomia para os retalhistas, garantindo uma maior transparência e proteção do consumidor. Assim, não só a nova regulamentação combaterá os falsos saldos – obrigando que o preço de saldo tenha em consideração o preço de referência dos últimos 90 dias (Lusa, 2019) – como também possibilitará que os saldos ocorram a qualquer momento do ano, desde que não ultrapassem os 124 dias máximos, permitindo uma maior autonomia e dispersão destes períodos ao longo do ano (Lusa, 2019).

Assim sendo, destaca-se na conjectura atual um desenvolvimento constante do sector em análise, observando-se um conjunto de inovações que despoletam não só novas oportunidades de negócio para as empresas da área, como também surgem uma variedade de desafios que são necessários em ter em consideração nos dias de hoje, de modo a garantir o crescimento sustentável das organizações em conjunto com uma garantia de condições e qualidade de vida dos trabalhadores que essas organizações representam.

## **1.2 A emergência da área de Saúde e Bem-Estar na Gestão de Recursos Humanos**

Em simultâneo com o célere desenvolvimento do sector do Retalho, à semelhança dos restantes sectores financeiros, as organizações deparam-se com a necessidade de balancear os seus esforços entre o seu desenvolvimento económico-financeiro com o maior risco para a saúde do século XXI segundo a OMS: o stress (Topcic, Baum, & Kabst, 2015) (ILO, 1986). De acordo com o 4º Inquérito Europeu para as Condições de Trabalho do Eurofund (2007), 22% dos trabalhadores europeus experienciam stress. De encontro com estes dados, estima-se que anualmente 40 milhões de trabalhadores da UE sejam afetados por stress relacionado com o trabalho, acartando custos anuais estimados para as organizações de 20 biliões de euros (Levi & Levi, 2000).

Com os índices de stress a aumentarem nas organizações – 75% dos trabalhadores de hoje afirmam acreditar que têm mais stress no trabalho que as pessoas da geração anterior (Milligan, 2016) – o interesse das organizações e investigadores na procura em criar locais de

trabalho mais saudáveis também tem aumentado (Zweber, Henning, & Magley, 2016), amplificando desta forma a difusão tanto na literatura científica como na literatura de divulgação com mais ou menos rigor (Costa & Silva, 2010). Esta preocupação vai ao encontro da Organização Mundial de Saúde (2010), que indica a promoção de ambientes de trabalho saudáveis nas organizações como a coisa certa a fazer em termos legais, éticos e financeiros. A basear esta afirmação da OMS encontra-se a legislação da maioria dos países, assim como os códigos sociais e comportamentais que baseam a sociedade moderna e a verificação de maior sucesso, competitividade e retenção de trabalhadores em organizações que promovam estes ambientes respetivamente.

### 1.2.1 Os Modelos Teóricos antecedentes ao Modelo JD-R

Indo ao encontro desta crescente tendência de maior foco em questões relacionadas com a saúde e bem-estar dos trabalhadores em contexto organizacional, surgiram com destaque na segunda metade do século XX um conjunto significativo de desenvolvimentos teóricos sobre os efeitos psicológicos do stress, enquadrando-se estes estudos em contexto de trabalho (Bliese, Sonnentag, & Edwards, 2017).

Com o desenvolvimento de investigações que procuravam analisar os efeitos de eventos *stressantes* na performance laboral dos trabalhadores e, inversamente, os efeitos de *stressors* relacionados com o trabalho na vida dos mesmos (Bliese, Sonnentag, & Edwards, 2017), importantes conceitos como o *burnout* tornaram-se não só um conceito emergente na sociedade a partir da década de 70 (Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2008), como também um sério desafio identificado pela academia para os trabalhadores, nomeadamente aqueles associados a trabalhos com contacto com clientes (Bakker & Demerouti, 2017).

Perante as teorias de stress e as teorias de identificação de trabalhos não saudáveis a predominarem a literatura da área em análise, apresentarei neste capítulo os principais modelos e teorias que servem de suporte ao modelo em que se baseará esta dissertação: o Modelo das Exigências e Recursos.

Definindo stress ocupacional como a perceção de discrepância entre as exigências em redor do trabalhador (stressores) e a sua capacidade individual de superar essas exigências (Topper, 2007), podemos concluir que a existência de *stress* nas organizações é um sério problema para estas (Ongori & Agolla, 2008).

Como um dos modelos pioneiros que procurou analisar os índices de *stress* de todos os trabalhadores tendo em consideração as suas características laborais, surgiu o Modelo de Exigência-Controllo de Karasek (1979). Ao procurar categorizar todos os tipos de trabalho tendo

em conta a relação entre o seu nível de exigência e capacidade de controlo ou poder de decisão, Karasek categoriza quatro tipologias de trabalhos (*ver Figura 1*).

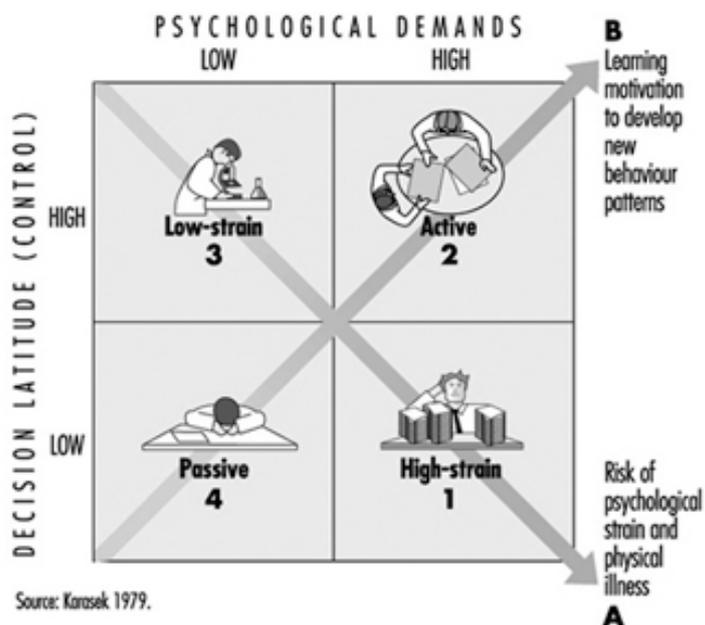


Figura 1 - Modelo de Exigência-Controlo de Karasek (1979)

Categorizando os *high-strain jobs* - funções mais comuns no sector do Retalho (Tuckey, et al., 2016) - pelos seus altos níveis de responsabilidades e exigências e, simultaneamente pelo pouco controlo/autoridade, Karasek (1979) predita que estas funções estejam mais relacionadas a uma maior tensão e exigência, estando igualmente relacionadas com sintomas de depressão, insatisfação e absentismo (Nelson & Simmons, 2003).

Também apresentado não só como um modelo clássico de referência que corresponde à realidade do sector do Retalho (Tuckey, et al., 2016), como igualmente um modelo de base para o modelo JD-R, também o Modelo Esforço-Recompensas (Siegrist, 1996) procura diagnosticar potenciais conjeturas propícias a um maior desenvolvimento de stress. Neste caso, ao avaliar como fonte de *stress* a não correspondência entre o esforço empregue pelo colaborador para fazer face às exigências do trabalho e as suas recompensas (não só remuneratórias como também de segurança laboral ou reputação/reconhecimento externo), Siegrist (1996) aproxima-se do que se haveria de tornar o Modelo JD-R proposto mais tarde, com a correspondência do Esforço e das Recompensas às Exigências e Recursos respetivamente.

Por fim, de salientar que, ainda que comumente a terminologia “*stress*” tenha sido desde sempre encarada como algo nefasto para as pessoas, essa realidade não se verifica nas investigações mais recentes sobre o tema. Neste sentido, surge na literatura científica a diferenciação de “*eustress*” – uma resposta psicológica positiva a um stressor, presenciando-se um estado psicológico positivo - de “*distress*” – uma resposta psicológica negativa a um

stressor, presenciando-se um estado psicológico negativo (Nelson & Simmons, 2003). Essa diferenciação do conceito de *stress* é analisado no Modelo de U Invertido (Lori, Feild, & Hubert, 2009), onde é sugerido que um aumento de *stress* é positivo para o trabalhador até um ponto (motivando-o a melhorar a sua performance), tornando-se negativo no momento em que esse ponto é ultrapassado, resultando a partir daí em *distress*.

### 1.2.2 O Modelo das Exigências e Recursos – Surgimento e Evolução do Modelo

Surgindo em 2001, o Modelo das Exigências e Recursos (JD-R) apresentou-se como um modelo que, de forma inovadora e generalista, procurava avaliar e compreender o *burnout* nas organizações. Ao integrar o processo energético de identificação de *stress*, por via das exigências e do consequente *burnout* e, simultaneamente, a identificação do processo motivacional, por via dos recursos organizacionais e posterior *engagement* (Schaufeli, 2017), o modelo JD-R demonstrou-se um modelo útil às organizações para entenderem o bem-estar dos seus trabalhadores, melhorarem a sua saúde no trabalho e, simultaneamente, otimizarem a sua performance organizacional (Huang, Xing, & Gamble, 2016).

Consituindo-se como um modelo que juntou uma notoriedade académica aliada a uma aplicabilidade prática dada a sua compreensividade, o Modelo JD-R destacou-se pela utilização de uma linguagem comum e abrangente (Schaufeli, 2017). Tendo sido alvo de consecutivas revisitações e actualizações, foram apresentadas ao longo dos anos novas extensões e meta-análises que desenvolveram e optimizaram este modelo.

A primeira versão do Modelo das Exigências e Recursos é datada de 2001 (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001), onde é apresentado um novo modelo de análise de *burnout* no trabalho, abrangendo esta consequência a todos os trabalhadores independentemente da sua função e não como um conceito exclusivo a trabalhadores com contacto com outras pessoas, tal como o ensino, atendimento ao cliente ou serviços médicos (Demerouti, et al., 2001). Esta visão do conceito de *burnout* distanciou-se assim das abordagens até então, onde a definição dominante do conceito pertencia a Maslach (1982), que apresentava o *burnout* como um síndrome de exaustão mental, despersonalização e redução da concretização de objetivos que pode ocorrer entre pessoas que tenham “trabalho com pessoas” de algum tipo.

Mantendo da definição de Maslach (1982), a existência de exaustão mental em casos de *burnout*, Demerouti (et al., 2001) demonstrou a possibilidade de existência de *burnout* na generalidade dos trabalhadores, ao evidenciar que a presença de Exigências no trabalho está positivamente relacionada com a exaustão e, consequentemente, relacionado com o *burnout*. Ao definir Exigências como aspetos físicos, sociais e organizacionais do trabalho que requerem

um esforço físico ou mental sustentado e por isso associado a custos fisiológicos e psicológicos (Demerouti, et al., 2001, p.501), estas evidências aproximam-se de outros estudos da época (Buunk et al., 1998; De Jonge & Schaufeli, 1998; Warr, 1990 citado por Demerouti, et al., 2001), onde também se relaciona elevadas exigências no trabalho com exaustão emocional e ansiedade, inclusive em trabalhos sem contacto com pessoas.

De igual forma, o modelo em análise procura também identificar elementos do trabalho que consigam promover ambientes saudáveis nas organizações, apresentando assim os recursos no trabalho. Definindo Recursos como os aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que sejam úteis na concretização de objetivos, reduzam as exigências do trabalho e os seus custos associados e/ou estimulem o crescimento e desenvolvimento do trabalhador (p. 501), Demerouti e colaboradores (2001) diferenciam recursos externos (sociais ou organizacionais) de recursos internos (inerentes aos padrões de ações e características cognitivas da pessoa).

Ao identificar uma relação negativa entre os Recursos e o *disengagement*, a primeira apresentação do Modelo das Exigências e Recursos conclui que um trabalhador sujeito a elevadas Exigências e baixos Recursos terá tendência a, respetivamente, verificar níveis elevados de exaustão e *disengagement*.

Tendo como base a crescente relevância da psicologia positiva, a primeira revisitação e actualização do modelo JD-R surgiu em 2004. Assim, e tendo como base uma abordagem que baseia o seu foco nas forças dos indivíduos e optimização de funcionamentos em detrimento de um foco nas fraquezas e maus procedimentos (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), Schaufeli & Bakker (2004) apresentam-nos uma nova visão relativamente aos Recursos do trabalho, correlacionando-os positivamente com o *engagement* do trabalhador na organização.

Neste sentido, Schaufeli & Bakker (2004) consideraram o *engagement* como o antípoda positivo do *burnout* em detrimento do *disengagement*, uma vez que o estado contrário ao *burnout* não é a ausência do mesmo mas sim um estado de vigor, absorção e dedicação durante o trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004). Desta forma, os autores apresentam o *burnout* como uma consequência da erosão do *engagement* nos trabalhadores, definindo assim *engagement* como um estado de espírito relacionado com o trabalho positivo e concretizado, sendo caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção do trabalhador na organização (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romi, & Bakker, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, 2017).

Ainda que as conclusões do processo energético sejam semelhantes às do estudo de Demerouti (et al., 2001) – isto é, que o aumento das exigências resultará na mobilização

crescente de esforços e exaustão mental e, conseqüentemente, no aumento de problemas de saúde por via do *burnout* (Schaufeli & Bakker, 2004) – esta nova versão do modelo JD-R aporta uma nova realidade no processo motivacional, ao sugerir a relação dos Recursos com a melhoria de resultados organizacionais (como por exemplo a diminuição das intenções de turnover) por via do aumento de *engagement* (Schaufeli & Bakker, 2004).

No mesmo sentido que Schaufeli & Bakker (2004), pesquisas como Bakker (et., 2005) e Hakanen (et al., 2005) complexificaram então o modelo JD-R, em dois processos psicológicos disjuntos - o processo energético e o processo motivacional - existindo uma correlação entre estes dois processos, nomeadamente na influência dos recursos na atenuação dos efeitos negativos das exigências no trabalhador (Bakker, et., 2005; Bakker & Demerouti, 2007) e do agravamento dos efeitos das exigências no trabalhador em contextos onde os recursos estão menos presentes (Hakanen, et al., 2005; Bakker & Demerouti, 2007).

Mais tarde, outra expansão ao modelo JD-R resultou numa nova perspectiva quanto aos influenciadores para um ambiente de trabalho saudável. Enquanto até então o foco do modelo se dirigia a características do ambiente de trabalho (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007), novas investigações propuseram a inclusão dos recursos pessoais como possíveis determinantes para a adaptação do trabalhador ao ambiente de trabalho e resistência ao *stress*, tal como proposto em análises fora do modelo JD-R, como por exemplo na Teoria da Conservação de Recursos apresentada por Hobfoll (1989).

Assim, e ao definir recursos pessoais como aspetos próprios da pessoa associados à resiliência e ao seu sentimento de habilidade em controlar e impactar com sucesso o seu ambiente profissional (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003, p. 632), recursos pessoais como otimismo, auto-eficácia e auto-estima baseada na organização têm sido apresentados não só como recursos associados a uma maior resiliência ao stress, como também a uma melhoria de bem-estar físico e emocional (Xanthopoulou, et al., 2007).

Desta forma, e tendo como base não só a relação entre Exigências e Recursos na atenuação dos seus impactos, como também os dois pressupostos da Teoria de Conservação de Recursos (Hobfoll, 1989, 2002) - que referem os indivíduos investem os seus recursos de modo a lidar com condições ameaçadoras e prevenir resultados negativos, da mesma forma que se esforçam para proteger esses recursos e acumulá-los - Xanthopoulou (et al., 2007) verificou uma reciprocidade entre os seus recursos pessoais e os recursos inerentes ao trabalho. Existindo entre estes recursos um papel mediador com o *engagement* do trabalhador, Xanthopoulou e colaboradores (2007) verificaram num estudo longitudinal uma relação recíproca a longo prazo

entre Recursos Pessoais, Recursos do trabalho e *engagement*, indicando uma maior potencialização da relação entre Recursos e *engagement* quando todos os efeitos potenciais são tidos em consideração (Xanthopoulou et al., 2009).

Por outro lado, outra expansão do modelo JD-R resultou numa nova abordagem às Exigências dentro do modelo e seus efeitos. Tendo como base a diferenciação de exigências de Lazarus & Folkman (1984), também novas metanálises do modelo como Crawford & LePine (2010) sugerem a diferenciação entre *challenging demands* e *hindrance demands*. Ainda que os dois tipos de exigência estejam positivamente relacionados com o *burnout* (Schaufeli & Taris, 2014; Crawford, LePine, & Rich, 2010), enquanto que as *challenge demands* retratam exigências com potencial para promover crescimento ou ganhos pessoais, podendo despoletar emoções positivas, as *hindrance demands* tendem a ser percebidas como exigências *stressantes* e como constrangimentos/barreiras, com potencialidade para impedir o crescimento pessoal, aprendizagem e concretização de objetivos (Crawford, LePine, & Rich, 2010).

Consequentemente ao desenvolvimento desta expansão do modelo JD-R, Tuckey, Searle, Boyd, Winefield, & Winefield (2015), numa investigação que teve como foco os trabalhadores do sector do retalho, verificaram uma possível adição à expansão previamente analisada, acrescentando uma nova tipologia de exigência: as *threatning demands*. Ao definirem as *threatning demands* como *stressors* que são associados a danos ou perdas pessoais no momento ou no futuro do trabalhador - e não apenas com o potencial para interferir em objetivos laborais positivos, como as *hindrance demands* (Tuckey, et al., 2016) – a não diferenciação entre estas exigências poderá ser prejudicial para entender, prever e prevenir o stress ocupacional (Tuckey, et al., 2015) dado a existência de tipos de *stressors* e efeitos característicos aos três tipos de exigências referidos.

### 1.2.3 Modelo JD-R nos dias de hoje

Como evidenciado anteriormente, o Modelo das Exigências e Recursos é um modelo dinâmico e com algumas reformulações desde o seu surgimento. Tendo sido apresentado inicialmente como um modelo para perceber o *burnout* nas organizações (Schaufeli, 2017), o modelo JD-R apresenta-se atualmente como um modelo com bases nas abordagens da psicologia positiva regularmente utilizado por organizações, reguladores e agências governamentais que procurem promover a saúde ocupacional nas organizações e a saúde e bem-estar nos locais de trabalho (Bakker & Demerouti, 2017).

Desta forma, e tal como proposto pela revisitação de Bakker & Demerouti (2017), podemos resumir o modelo JD-R considerando os pressupostos base que o caracterizam. Tendo em consideração a apresentação do modelo e as suas revisitações (Demerouti, et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004), podemos definir como primeiras proposições que todas as características do trabalho podem ser categorizadas como Exigências ou Recursos, o que origina a diferenciação de dois processos distintos: o processo motivacional (que relaciona os recursos com a motivação e *engagement*) e o processo energético (que relaciona as exigências com a exaustão, *burnout* e outras tensões pessoais). Relacionado com os dois pressupostos referidos, constata-se sincronicamente que a motivação resultante do processo motivacional acarta efeitos positivos na performance dos trabalhadores, enquanto que as tensões criadas no processo energético resultam em efeitos negativos nas performances dos mesmos.

No que diz respeito à vertente dos Recursos – e tendo em consideração não só as revisitações ao modelo JD-R como também as proposições base defendidas por Bakker & Demerouti (2017) - podemos descrever da mesma forma como pressuposto base do modelo não só que os recursos pessoais dos trabalhadores podem ter um papel semelhante aos recursos do trabalho no modelo JD-R - tal como analisado por Xanthopoulou e colaboradores (2007) - como também que os recursos (pessoais ou do trabalho) influenciam a motivação mesmo quando as exigências são elevadas (Bakker & Demerouti, 2017). Por conseguinte, outro pressuposto previamente descrito prende-se com a interdependência dos dois processos inerentes ao modelo JD-R, tendo os recursos a possibilidade de atenuar os efeitos das exigências.

Por fim, e atendendo a investigações mais recentes sobre o modelo em análise, outras pressuposições têm de ser tidas em consideração na abordagem e aplicabilidade do modelo, nomeadamente as actualizações apresentadas por Tims, Bakker, & Derks (2013) e Bakker & Costa (2014), que introduzem no modelo os conceitos de *job crafting* e *self undermining* no modelo das Exigências e Recursos. Enquanto que o primeiro conceito se define como mudanças que o trabalhador realiza proativamente de modo a aumentar os seus recursos, aumentar as suas *challenge demands* e diminuir as suas *hindrance demands* (Bakker & Demerouti, 2017, p. 276), o *job crafting* consiste nas mudanças proativas realizadas pelos trabalhadores para fazer face às exigências e recursos do trabalho (Tims, Bakker, & Derks, 2012), tendo a tendência a surgir em trabalhadores motivados e influenciando positivamente o processo motivacional (Bakker & Demerouti, 2017).

Em simultâneo, o conceito de *self-undermining* traduz-se em efeitos semelhantes para o processo energético que o *job crafting* tem no processo motivacional, dado que este se define

como os comportamentos que criam obstáculos que influenciem negativamente a performance dos trabalhadores (Bakker & Costa, 2014). Aportando desta forma a consequência de altos níveis de tensão, o *self-undermining* alimenta um ciclo vicioso de elevadas exigências do trabalho e suas consequências, aumentando desta maneira os efeitos negativos do aumento das exigências do trabalhador com o decorrer do tempo (Bakker & Demerouti, 2017).

Perante a complexidade e transformações que o modelo JD-R tem tido no decorrer dos anos, e de modo a concluir a apresentação do modelo, podemos apresentar o mesmo, à semelhança de Bakker & Demerouti (2017), da seguinte forma gráfica:

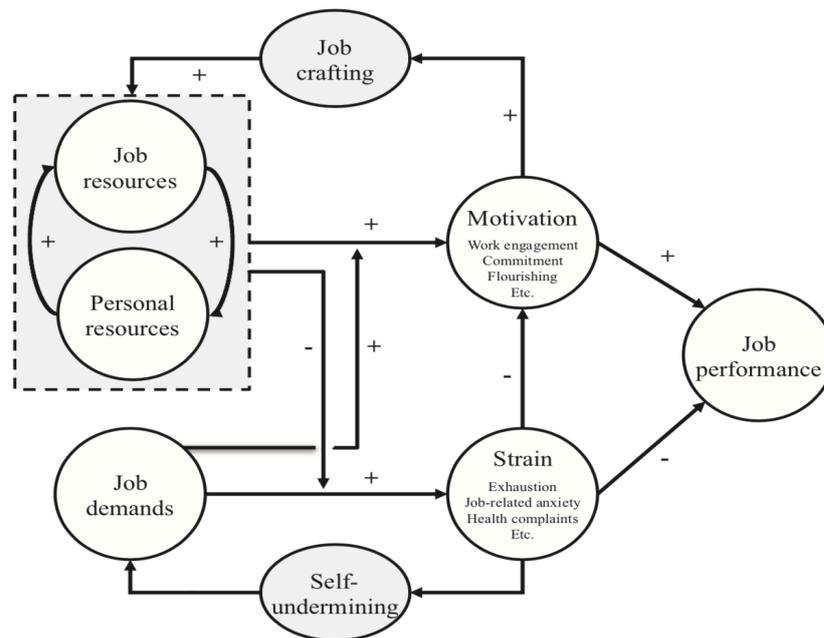


Figura 2 - Modelo das Exigências e Recursos (Bakker & Demerouti, 2017)

#### 1.2.4 Principais limitações do modelo apresentado

Ainda que seja um modelo aceite pela grande maioria da literatura e das organizações, tal como qualquer outro modelo teórico, este também se depara com algumas limitações teóricas que têm de ser tidas em consideração na análise e aplicabilidade deste modelo.

Em primeiro plano, a primeira limitação encontrada na literatura do modelo em análise deriva do facto deste se apresentar como um modelo heurístico e com uma ampla flexibilidade, sendo deste modo passível de se tornar um modelo meramente genérico e descritivo (Schaufeli & Taris, 2014). Indo ao encontro desta crítica, também Bakker & Demerouti (2017) demonstraram apreensão quanto à escassez explicatória dos mecanismos do modelo JD-R, tendo a sua flexibilidade custos à sua especificidade e capacidade preditiva. Ainda no que diz respeito à essência do modelo JD-R na sua generalidade, outra limitação apontada quer por Schaufeli & Bakker (2014), quer por Bakker & Demerouti (2017), consiste na abordagem

meramente individual do modelo JD-R, não sendo tão aplicado a nível organizacional ou a nível de equipas, ignorando desta forma experiências e perceções coletivas.

No que diz respeito ao modelo em si, outras vertentes identificadas como passíveis de futuras investigações de aprofundamento do modelo estão relacionadas com a separação existente entre o processo energético e o processo motivacional (Bakker & Demerouti, 2017) (Schaufeli & Taris, 2014). Ainda que tenham sido apresentados como dois processos independentes entre si, várias investigações (Schaufeli & Bakker, 2004) demonstraram uma possível correlação entre estes dois processos, implicando a necessidade dos dois processos serem tidos em consideração numa aplicação do modelo (Schaufeli & Taris, 2014).

No sentido da limitação anterior, também a pouca clareza quanto à relação entre exigências e recursos pode ser vista como uma temática passível de futuras investigações, uma vez que não existe uma concordância de investigações quanto à correlação (negativa ou positiva) entre exigências nos recursos do trabalho (Bakker & Demerouti, 2017).

Em conformidade com os pontos de vista prévios, também a linearidade do modelo pode ser encarado como uma limitação do mesmo (Schaufeli & Taris, 2014), indo contra alguns estudos longitudinais que apresentam uma reciprocidade de efeitos entre recursos e *engagement*. Tendo em consideração ainda as bases do modelo, também o papel pouco claro dos recursos pessoais no modelo e a existência de recursos e exigências com efeitos ambíguos e opostos ao expectável, são também apresentados por Schaufeli & Taris (2014) e Bakker & Demerouti (2017) como possíveis limitações do modelo, tendo desta forma de ser levadas em consideração na aplicação e abordagem deste modelo de análise.

Em suma, e tendo em consideração as limitações expostas do modelo utilizado nesta dissertação, não se concatena uma inviabilidade de utilização do modelo proposto, mas antes a exposição de um conjunto de desafios e possíveis aperfeiçoamentos e melhorias ao mesmo. Neste sentido, casos como a “linearidade do modelo” ou a “excessiva descriconariedade” demonstram-se como possíveis aprofundamentos do modelo JD-R de modo a que este se torne mais enriquecido e completo, originando possíveis novas abordagens e outras perspetivas de análise. O mesmo ocorre em limitações relacionadas com a “relação pouco clara entre o processo energético e o processo motivacional” e o “impacto das exigências nos recursos”, uma vez que estas carecem, até ao momento, de um maior aprofundamento científico de modo a obter uma informação mais completa com a utilização do modelo.

### 1.2.5 A Importância da Recuperação na Análise de Saúde e Bem-Estar Organizacional

Simultaneamente a um crescente desenvolvimento de investigações que procuram analisar a existência de stress dentro das organizações – onde o modelo das Exigências e Recursos se perfila como um dos modelos mais completos e utilizados – torna-se igualmente relevante relacionar e analisar a saúde e bem-estar dos trabalhadores após o momento de trabalho, conseguindo desta forma uma visão holística de todo o seu bem-estar e motivação.

Neste sentido, com a entrada para o novo milénio, Sonnentag (2001) desenvolveu uma nova abordagem na literatura da especialidade até então pouco explorada: a importância da recuperação na saúde e bem-estar dos trabalhadores quando estes não estão a trabalhar.

Tendo como inspiração a Teoria previamente referida de Conservação dos Recursos (Hobfoll, 1998), Sonnentag define recuperação como o processo psicofisiológico que procura opor-se às exigências do trabalho e seus stressores e esforços (Sonnentag & Geurts, 2009). Perante a realidade laboral dos dias correntes, várias investigações têm procurado demonstrar os efeitos negativos para a vida pessoal dos trabalhadores de um acumular de fadiga não acompanhado por uma recuperação eficaz. Ao afetar negativamente não só a performance dos trabalhadores (Ricci, Chee, Lorandeanu, & Berger, 2007) como também o seu absentismo (Toppinen-Tanner, Ojajarvi, Väänänen, Kalimo, & Jäppinen, 2005) e a sua saúde a médio longo prazo (Melamed, Shirom, Toker, Berliner, & Shapira, 2006), a recuperação deve ser encarada psicologicamente como o processo de restauração dos recursos do trabalhador por via do repouso e da ausência de exigências de trabalho (Zijlstra & Sonnentag, 2006).

Ainda que tenha tido como foco nos seus primeiros estudos empíricos as atividades que os trabalhadores realizavam depois do período de trabalho (Sonnentag, 2001), e após um desenvolvimento de investigações que analisavam outros contextos de recuperação como o sono (Åkerstedt, Nilsson, & Kecklund, 2009) as pausas no decorrer do trabalho (Trogakos & Hideg, 2009) ou as férias (Westman & Eden, 1997) e fins-de-semana (Fritz & Sonnentag, 20005), Sonnetag & Geurts (2009) apresentaram uma diferenciação da recuperação enquanto **outcome** e recuperação enquanto **processo**.

Enquanto que o primeiro conceito refere-se aos efeitos posteriores do processo de recuperação, isto é, ao estado físico e psicológico da pessoa após a sua experiência de recuperação (Sonnentag, Venz, & Casper, 2017); o conceito de recuperação enquanto processo apresenta-se com uma maior complexidade semiótica, procurando responder às questões “o que faz a pessoa durante o processo de recuperação?” e “qual o estado psicológico da pessoa durante esse mesmo período?”.

Assim, segundo Sonnentag & Geurts (2009), a recuperação enquanto processo pode ser analisada face às atividades de recuperação e face às suas experiências. Enquanto que as **atividades de recuperação** caracterizam o que a pessoa faz após o trabalho para recuperar – podendo segmentar-se em atividades de esforço (como por exemplo tarefas domésticas ou continuar tarefas do trabalho) e atividades de pouco esforço (como por exemplo atividades sociais, ler, ver televisão ou fazer exercício físico (Sonnentag, Venz, & Casper, 2017) – por sua vez, as **experiências de recuperação** focam as sensações subjacentes às atividades praticadas pelo trabalhador no processo de recuperação. Desta forma, Sonnentag & Fritz (2007) apresentaram quatro experiências distintas para descrever uma experiência de recuperação: o *disattachment* psicológico, avaliando a capacidade da pessoa “fazer *switch off*” do trabalho e deixar o mesmo para trás após a sua saída; o domínio ou sentimento de concretização proveniente de atividades desafiantes; o controlo, isto é, o poder de decisão de que atividades fazer após o trabalho e como fazer as mesmas e, por último, a capacidade de relaxamento.

Desta forma, a análise da recuperação do trabalhador após um dia de trabalho torna-se preponderante para avaliar o seu bem-estar, assim como a preocupação da organização pelo bem-estar dos seus trabalhadores. Neste sentido, e face aos resultados empíricos já demonstrados ao longo dos anos da influência da recuperação no engagement do trabalhador e no seu bem-estar (Sonnentag, 2003; Sonnentag, 2001), torna-se pretinente a inclusão desta proposta teórica em abordagens que utilizem o Modelo das Exigências e Recursos, de modo a avaliar o bem-estar dos trabalhadores de uma organização.

### **1.3 Estudos de Stress e Bem-estar no sector do Retalho**

No que diz respeito à sinergia entre a área do Retalho e as investigações que procuram analisar conjuntamente a saúde e bem-estar ocupacional dos trabalhadores, existe uma quantidade reduzida de estudos empíricos e teóricos que se apresentem com o objetivo de avaliar o sector em análise, denotando-se uma predominância de estudos quantitativos sob os estudos qualitativos, assim como uma diminuta representatividade de estudos que abordem o tema tendo em consideração o Modelo JD-R.

#### **1.3.1 Estudos Quantitativos**

Tendo em consideração os estudos quantitativos que analisam o sector do retalho na vertente de saúde ocupacional, estes destacam-se sobretudo pela especificidade de temáticas abordadas dentro do sector, não existindo análises genéricas, mas sim pesquisas que analisam contextos específicos ou variáveis concretas. Como exemplo desta realidade apresentam-se as investigações que abordam o contacto entre colaboradores e clientes de Grandey (et. al, 2005)

e Menon & Dubé (2004), que analisaram respetivamente a necessidade e imposição do sorriso e da sua autenticidade no contacto com o cliente e a resposta dos colaboradores a clientes ansiosos e/ou chateados. Também de estudos da primeira década do novo milénio, Netemeyer, Brashear-Alejandro, & Boles (2004) e Arnold (et al, 2009) examinaram fatores de stress para os trabalhadores do Retalho além do contacto com o cliente, nomeadamente o papel da perceção de um clima de competitividade como *stressor* no sector do retalho (Arnold. et al, 2009) e o efeito que a relação trabalho-família/família-casa; o conflito de papel e a ambiguidade de papel detém no *turnover* e na satisfação dos trabalhadores no retalho (Netemeyer, Brashear-Alejandro, & Boles, 2004). Mais recentemente - e já durante o período de recessão económica mundial de 2008 - também Boyd, Tuckey & Winefiel (2013) analisaram os efeitos dos cortes no *staff* e do *downsizing* como stressors no sector do retalho, assim como o papel dos recursos perante essa realidade no área em análise.

Tendo ainda em consideração uma abordagem quantitativa, e face ao desenvolvimento do Modelo das Exigências e Recursos anteriormente referido e a sua universalidade de contextos, a entrada para a década atual trouxe para a análise do sector do retalho um novo modelo de investigação, analisando-se através deste modelo as exigências e os recursos no sector tendo em conta alguns fatores específicos que caracterizam o seu dia-a-dia.

Um dos primeiros estudos a ter como base de investigação o modelo JD-R no sector do retalho foi o estudo que – à semelhança dos estudos anteriormente identificados de Grandey (et. al, 2005) e Menon & Dubé (2004) – procurou analisar as implicações do contacto com os clientes no bem-estar dos trabalhadores do sector. Desta forma, Babakus, Yavas & Ashill (2009), após identificarem como amostra do seu estudo os trabalhadores *frontliners* devido aos seus elevados níveis de *burnout* e *turnover* (Arndt, Arnold, & Landry, 2006), analisaram a influência moderadora que a orientação para o cliente detinha nas Exigências e Recursos e, conseqüentemente, na performance, no *burnout* e nas intenções de saída dos trabalhadores do sector. Identificando um impacto benéfico da orientação para o cliente nas variáveis mencionadas nos trabalhadores *frontliners* da Nova Zelândia, o estudo referido procurou apresentar os benefícios de uma política de Orientação para o Cliente no retalho, uma vez que os trabalhadores que referiram a pouca existência desta variável apresentavam uma pior performance, aliada a um maior *burnout* e intenções de saída comparativamente a trabalhadores que referiam a existência de uma maior orientação para o cliente.

Por outro lado, os estudos quantitativos no retalho têm igualmente vindo a utilizar o modelo JD-R para observar os efeitos e resultados de diversas variáveis e políticas na desempenho organizacional, procurando coincidir bons resultados organizacionais com o bem-

estar dos colaboradores através de Práticas de Trabalho para Alto Desempenho (HPWP). Dentro desta investigação, destaca-se a investigação de Topcic et al. (2015), que procurou contrariar esta visão positiva das HPWP ao classificá-las como *challenging demands* e, por isso, identificando através dos resultados deste estudo que algumas variáveis independentes e de controlo como por exemplo o clima competitivo, a participação nas decisões e as horas de trabalho flexíveis se podem apresentar como potenciais fatores de ansiedade, *work overload* e aumento de intenções de *turnover*.

Este confronto com a realidade e ênfase do “lado negro” das HPWP (Topcic, Baum, & Kabst, 2015) vai de encontro com a análise de Miao & Evans (2013) que, tendo em consideração os vários tipos de sistemas de controlo de vendas, categorizaram os mesmos dentro do Modelo JD-R e analisaram o efeito que estes detinham na performance dos vendedores. Assim sendo, num estudo que avalia os efeitos positivos e negativos dos diversos tipos de controlo no *stress* e no *engagement* dos trabalhadores, Miao & Evans (2013) avaliam o impacto que estas variáveis de controlo detêm na performance dos vendedores através de uma análise à ambiguidade e conflito de papel (de modo a analisar o impacto no *stress*) e ao esforço de vendas e comportamento adaptável de vendas (de modo a analisar o impacto no *engagement*), classificando o Controlo aos Resultados e o Controlo às Actividade dos vendedores como *challenging demands* e o Controlo às Competências como recurso do trabalho.

Por fim, e de forma a demonstrar o carácter abrangente de investigações quantitativas com base no modelo JD-R, destacam-se também as conclusões recentes que apresentam o próprio *attachment* que os trabalhadores detêm com a marca como recurso e, conseqüentemente, com este a afetar o esforço de venda, *engagement* e satisfação no trabalho (Allison, Flaherty, Jung, & Washburn, 2016). Também na investigação recente de Matthews, Zablah, Hair, & Marshall (2016) foi investigada a relação da orientação ao cliente, a formação e o suporte da chefia com o *engagement* e a exaustão emocional, concluindo-se não só a maior pertinência em fomentar os recursos em detrimento de um decréscimo das exigências, como também a validação do suporte das chefias como a única variável em estudo com impacto não só no aumento do *engagement*, como também na diminuição da exaustão emocional. Desta forma, o recurso de suporte das chefias demonstra uma maior crucialidade na performance dos trabalhadores do retalho em detrimento das variáveis de Formação e Orientação para o Cliente que só demonstraram implicações empíricas no aumento de *engagement* (Matthews, Zablah, Hair, & Marshall, 2016).

Em suma, a análise aos estudos quantitativos que examinam o sector do retalho numa perspectiva relacionada com a saúde ocupacional e o bem-estar laboral, demonstram

simultaneamente um conjunto extenso de possíveis variáveis de análise ao sector em estudo, como também a tendência por estudos que procurem não só verificar as principais exigências e desafios do sector, como também por reconhecer os principais recursos e práticas que permitam fazer face às exigências características e aumentar a sua produtividade e *engagement*.

### 1.3.2 Estudos Qualitativos

No que diz respeito aos estudos com abordagens qualitativas que irão ser apresentados neste capítulo, ao contrário do que diz respeito aos estudos mencionados anteriormente, estes primam não só por existirem em menor quantidade comparativamente aos estudos quantitativos, como também pela sua maior amplitude de variáveis em análise nas investigações, não existindo um foco meramente em variáveis específicas. Além disso, outro diferenciador notório entre os estudos qualitativos e quantitativos de saúde e bem-estar na área do retalho é a menor utilização até ao momento atual do modelo JD-R na sua metodologia de investigação, sendo esse facto um dos impulsionadores para a opção de uma investigação qualitativa no presente estudo.

Uma das poucas exceções à realidade descrita anteriormente é o estudo de Tuckey, et al. (2016), que serviu de base para esta investigação não só pela sua visão global do sector, como também pela proximidade de metodologia e objetivos. Tendo em consideração trabalhadores australianos das áreas de retalho (tais como supermercado, alimentação *fast food*, lojas de moda ou lojas de descontos), Tuckey, et al. (2016) procura explorar através da realização de entrevistas e *focus groups* os diversos tipos de exigências no sector. Categorizando-as entre *hindrance*, *challenge* ou *threat demands*, Tuckey, et al. (2016) procurou posteriormente analisar os recursos que possam auxiliar os vendedores em estudo perante essas exigências. Neste estudo, a maioria das exigências do sector do retalho foram consideradas *threat demands* (tais como o excesso de trabalho, a exigência física, pressão de tempo ou contacto com o cliente) comparativamente às menos comuns *hindrance demands* (mudança de *managers* ou formação a novos trabalhadores durante períodos de pico) e *challenge demands* (concretização de objetivos; *job crafting* ou ter responsabilidades extra). Aliado a um défice de recursos no sector verificado nos resultados do estudo, denota-se, segundo Tuckey, et al. (2016), uma necessidade de mudança de paradigma e maior investimento no desenvolvimento de recursos organizacionais dentro da área do retalho, de modo a diminuir os efeitos das exigências e potenciar os recursos do setcor.

Para além da investigação australiana, e focando igualmente na vertente de contacto com os clientes, também Chaker, Schumann, Zablah, & Flint (2016) analisaram através de

entrevistas a trabalhadores de diversas áreas do retalho com experiência *business-to-business*, o impacto de exigências como a insegurança no trabalho do retalho (insegurança situacional e do trabalho em si, como por exemplo no contacto com “clientes difíceis”, e não insegurança laboral/contratual) implicavam - através do desconforto da incerteza, dúvida, auto-estima e sentimento de ameaça - um aumento de exigência e de stress, advindo desta forma consequências negativas no bem-estar dos trabalhadores do sector (Chaker, et al., 2016).

Por fim, outra temática caracterizadora na generalidade das pesquisas qualitativas encontradas tem sido a análise de práticas de recursos humanos representativas dentro do sector do Retalho. Neste sentido, destacam-se as abordagens que apontam para uma tendência de gestão de pessoas mais quantitativa no retalho, isto é, uma abordagem orientada para a contenção de custos e no desinvestimento em *staff* (Sparks, 1992). Apresentando efeitos negativos não só no bem-estar dos trabalhadores - aumentando o stress e as intenções de turnover (Broadbridge, 2002) - como também na própria qualidade do atendimento e, conseqüentemente, nos resultados económicos das organizações (Broadbridge, 2002), estas análises evidenciam as consequências desta abordagem no sector em análise, iniciando um ciclo vicioso com efeitos negativos na qualidade dos resultados económicos e na qualidade de vida dos trabalhadores do sector (Uncles, 1995).

No mesmo sentido, destaca-se igualmente a investigação efetuada por Zeytinoglu, Lillevik, Seaton, & Moruz (2004), onde estes analisam a realidade comum no retalho de necessidade e aposta das organizações em trabalhadores em regime *part-time* ou com horários casuais, sendo inclusive o sector económico com maior percentagem de trabalhadores nesta realidade no Canadá, país onde se realizou a investigação (WES Compendium, 2001). Desta forma, a investigação de Zeytinoglu, et al. (2004) torna-se fundamental para a análise das condições laborais do retalho, não só pela sua abrangência descritiva de exigências – tais como a exigência física, a natureza contratualmente precária, ou a instabilidade horária – como também pela sua referência ao recurso a trabalhadores *part time* e casuais como necessidade específica para períodos de grande afluência às lojas, algo pouco frequente na literatura da especialidade e que será um dos focos primordiais em consideração na presente investigação. Neste sentido, Zeytinoglu, et al. (2004) conclui a existência de sintomas relacionados com *stress* do trabalho na grande maioria dos trabalhadores *part-time*/casuais entrevistados, aportando igualmente um elevado número de absentismo relacionado com *stress*. Ao apresentar entre as diversas causas mencionadas no seu estudo ambientes de trabalho hostis e conflituosos; as elevadas exigências físicas e a más condições laborais e horárias, Zeytinoglu e colaboradores (2004) evidenciam empiricamente as estratégias racionalistas de gestão de recursos humanos

no sector denunciadas por Broadridge (2002), afirmando a necessidade de uma maior valorização do papel dos trabalhadores *part-time* aliado ao surgimento de locais de trabalho mais colaborativos e respeituosos pela saúde e bem-estar dos trabalhadores.

Ao ter como base a proposição que indica a possibilidade de todas as características de um trabalho poderem ser definidas como exigência ou como recurso (Bakker & Demerouti, 2017), o modelo JD-R prima pela sua universalidade de adaptação a qualquer contexto de trabalho. Com base nesta premissa, encontra-se na literatura da área a utilização deste modelo de análise nos mais diversos contextos e sectores de atividade profissional), não sendo o sector do Retalho uma exceção a essa realidade.

Neste sentido, e tendo também em consideração as características já descritas do sector de atividade em análise, a corrente investigação procurará usufruir desta flexibilidade e abrangência do modelo JD-R para analisar de uma forma ampla as exigências e recursos da área do Retalho em Portugal, aprofundando posteriormente as mesmas variáveis num contexto de períodos de grande afluências às lojas (como por exemplo em períodos de saldos, *black Friday* ou compras de natal) e analisando eventos críticos dentro desse contexto.

## MÉTODO

### 2.1 Abordagem Qualitativa

Uma vez que o modelo JD-R permite a sua utilização tanto em abordagens qualitativas como quantitativas, foi optado para a corrente dissertação a utilização de uma investigação qualitativa. Esta decisão prende-se essencialmente pela natureza holística que a análise presente tem como objetivo, dando uma maior liberdade aos trabalhadores entrevistados para destacarem as questões pessoalmente mais relevantes, em detrimento de uma análise que limitasse as variáveis em análise. Por este motivo, e face às diminutas análises ao sector – tal como diagnosticado por Huang, Xing, & Gamble (2016) - e particularmente de abordagens qualitativas que utilizem o modelo JD-R para a análise do retalho e em particular o retalho em Portugal, foi optado por – à semelhança da abordagem de Tuckey et. al (2016) em contexto australiano - uma abordagem qualitativa com recurso a entrevistas e utilização de uma análise de categorias *template* às mesmas.

### 2.2 Participantes

De forma a recolher dados que permitissem uma análise qualitativa dos resultados, foram efetuadas um conjunto de 15 entrevistas a trabalhadores de diversas áreas do retalho não alimentar da área metropolitana de Lisboa e Porto. Dos 15 participantes, 9 trabalhadores já tinham tido experiência em mais que um tipo de retalho, destacando-se, tal como visível na Tabela 1, o retalho da moda e cosmética como a área do retalho com mais experiências (12 de 24 experiências), seguindo-se como mais frequentes o retalho de móveis e decoração para a casa (6/24) e o retalho tecnológico (4/24). Como também verificável na *Tabela 1*, destaque igualmente para duas pessoas que, ainda que estejam atualmente no retalho da moda e cosmética, já tinham tido anteriormente experiências no retalho de marcas de desporto.

Dados sociodemográficos		
<b>Idade (anos)</b>	Média	26
	Intervalo	21-33
<b>Sexo</b>	Masculino   Feminino	9   6
<b>Anos no Retalho</b>	0,5 - 3	5
	3 – 6	2
	6 – 9	6
	9 <	2

<b>Escolaridade</b>	3º ciclo do Ensino Básico	1
	Ensino Secundário	5
	Licenciatura	7
	Pós-Graduação	1
	Mestrado	1
<b>Estado Civil</b>	Solteiro	15
<b>Tipo de Retalho (atual   anteriores)</b>	Moda e Cosmética	12
	Móveis e Decoração	2
	Tecnologia	1
	Desporto	0
<b>Carga Horária</b>	<i>Part-time   Full-time</i>	9   6
<b>Tipo de Contrato</b>	Sem termo (Permanente)	11
	Termo Certo	4
<b>Foi/É Trabalhador- Estudante?</b>	Sim	5
	Não	10
<b>Tipo de Retalho (experiências anteriores)</b>	Moda e Cosmética	0
	Móveis e Decoração	4
	Tecnologia	3
	Desporto	2

Tabela 1- Dados sociodemográficos dos Trabalhadores Entrevistados

Em adição aos dados previamente expostos, de frisar igualmente a multiplicidade de empresas em que os entrevistados tinham tido experiências profissionais, tentando desta forma garantir uma visão generalizada do retalho e não a realidade particular de uma ou poucas empresas. Indo ao encontro de uma maior abrangência de realidades do sector, destacam-se igualmente as entrevistas feitas a duas pessoas com experiências em lojas com preços mais elevados e de maior luxo, auferindo a esta dissertação a realidade de outras lojas com um público-alvo menos abrangente derivado aos preços praticados – tal como referenciado pelos próprios entrevistados ao longo das entrevistas – possibilitando desta forma uma visão mais abrangente e global do mundo do retalho no contexto em análise.

### 2.3 Procedimento de Recolha de Dados

Tendo em conta os objetivos da dissertação - e de modo a salvaguardar uma semelhança nas questões efetuadas durante as entrevistas, mas possibilitando o desenvolvimento de questões específicas que surgissem em contexto de entrevista que enriquecessem a investigação fora do tópico guia (Gaskell, 2000) - foram efetuadas entrevistas semiestruturadas aos participantes.

O método de seleção dos entrevistados foi o método de conveniência<sup>2</sup>, tendo como critérios de seleção para as entrevistas:

- i) Trabalhar ou ter trabalhado recentemente na área do retalho não alimentar,
- ii) Ter uma experiência de no mínimo 6 meses no sector, de modo a ter participado pelo menos uma vez em períodos de Saldos (Verão ou Inverno)

O número de participantes no estudo foi fechado no momento em que a ausência de relevância teórica começou a denotar-se nas respostas dos entrevistados, atingindo-se esse acréscimo de redundância a saturação teórica dos dados (Silva, et al., 2013) a partir da 12<sup>a</sup> entrevista. Findadas as mesmas, concluíram-se os dados demográficos presentes na *Tabela 1*.

Sendo entrevistas de natureza semiestruturada, estas tiveram como base de desenvolvimento um guião de entrevista (*Anexo 1*) baseado não só na literatura científica sobre o modelo JD-R e da realidade do sector do retalho, como também em algumas considerações concretas que a investigação procura especificar. Desta forma, o guião das entrevistas (presente no *Anexo 1*) dividiu-se em 3 partes: uma primeira parte com questões sobre a realidade dos trabalhadores do retalho, focando as exigências e recursos do trabalho e a sua recuperação (“*Como vê o stress no Retalho?; Como consegue lidar com os momentos de stress?*”) e uma segunda parte que replica a maioria das questões da primeira parte, mas focando apenas os períodos de grande afluência. Por fim, a terceira parte deteve um foco em momentos críticos que os trabalhadores tenham vivenciado durante as suas funções no sector, assim como as suas reações e impacto a curto e longo prazo (“*Gostaria que pensasse na situação mais stressante que lhe ocorreu durante estes períodos de maior afluência. Consegue descrever-me essa situação limite? Como se sentiu?*” – *Anexo 1*). Findadas as questões, as entrevistas concluíram-se com uma recolha dos dados sociodemográficos acima descritos (*Tabela 1*)

As entrevistas foram realizadas durante os meses de Fevereiro e Julho e tiveram uma duração média de 35 minutos, com a maior entrevista a durar 48:10 minutos e a menor a durar 27:16 minutos. Realizando-se maioritariamente de forma presencial, abriram-se algumas exceções para a realização via *Skype* ou via telefónica quando justificável, acautelando-se no decorrer das 5 entrevistas não realizadas presencialmente sempre a sua realização em ambientes calmos e silenciosos que garantissem a confidencialidade e a impossibilidade de interrupção da mesma.

---

<sup>2</sup> À semelhança dos estudos de Tuckey et. al (2016) e de Zeytinoglu et. al. (2004), foram também contactadas empresas e sindicatos do sector para a colaboração na obtenção de participantes, não tendo sido obtido resposta positiva por nenhuma das entidades referidas.

## 2.4 Procedimento de Análise de Dados

Face aos resultados obtidos, e tendo em consideração a possibilidade de aprofundar diferentes temas e contextos dos assuntos em análise (King, 2004), foi utilizado para análise e interpretação dos dados recolhidos uma análise de *template*. Ao permitir uma abordagem flexível, este método permite um desenvolvimento dos temas de forma mais extensiva onde a informação mais relevante é encontrada no decorrer das entrevistas (Brooks, McCluskey, Turley, & King, 2015), privilegiando assim os objetivos desta abordagem qualitativa.

Deste modo, foi construído um sistema de categorias definidos *a priori* que permitisse a análise dos conteúdos das entrevistas (*Anexo 2*), dado o cumprimento dos requisitos apontados por King (2004) de uma necessidade de riqueza de descrições nas entrevistas e de uma abordagem de diferentes perspetivas para uma análise *template* eficaz. Tendo tido em conta a revisão de literatura e a estrutura do próprio guião para o sistema de categorias definidos *a priori*, perante o acréscimo de questões e perspetivas que a análise de *template* permite no decorrer das entrevistas (King, 2004), foram inseridas novas categorias *a posteriori* ao sistema de categorias inicial, dando origem assim ao sistema de categorias final presente no *Anexo 3*.

Neste sentido, como verificável no *Anexo 3*, face ao *template inicial* foram adicionadas 31 novas categorias, destacando-se sobretudo o incremento de categorias nas categorias de “Exigências do Trabalho” e “Recursos Pessoais” onde se adicionaram 7 e 4 subcategorias respetivamente. Esta adição verificou-se tanto ao nível dos períodos normais, como nos períodos de grande afluência (exceção feita à subcategoria “Simpatia”, que surge unicamente nos Recursos Pessoais em períodos normais).

Ainda referente ao tratamento dos dados recolhidos, de salientar igualmente a utilização não só de um dicionário de categorias para as categorias do *Template Inicial* provenientes da literatura científica – salvaguardando desta maneira a objetividade na codificação das entrevistas (ver *Anexo 4*) - como também dos *softwares* MaxQDA2012, para a codificação das entrevistas transcritas utilizando o sistema de categorias; e do Microsoft Excel, para a análise dos dados sociodemográficos recolhidos no final de cada entrevista.

Por fim, de referir que, para a apresentação dos resultados e discussão, foram tidos em consideração os critérios de interpretação tendo em conta a seletividade e a relação entre temas (King, 2004). Assim sendo, existiu na apresentação dos resultados não só uma comparação de resultados entre os períodos normais e de grande afluência, como também um maior foco numa seleção de categorias que apresentem ou maior número de referências por parte dos entrevistados ou um maior relevo tendo em conta a revisão de literatura sobre o assunto em análise.

## RESULTADOS

Perante a complexidade e abrangência de vertentes em análise, a apresentação dos resultados desta investigação dividiu-se em quatro focos diferentes. Indo ao encontro do guião de entrevista e aos focos de investigação desta dissertação, a apresentação dos resultados e categorias dividiram-se entre a análise das Exigências; análise dos Recursos; análise da Recuperação e, por último, a análise dos Eventos Críticos referidos pelos participantes na última parte das entrevistas.

De modo a salvaguardar igualmente uma organização da informação obtida nas entrevistas, após a apresentação de cada foco em análise durante os períodos de normal afluência às lojas, efetuou-se um subcapítulo onde se desenvolveu sobretudo uma comparação de valores e declarações entre os períodos de afluência regular e os períodos de saldos. Como única exceção a esta regra, depara-se apenas a última secção dos resultados, dada a redundância desta análise uma vez que os eventos críticos se reportam necessariamente a algo ocorrido exclusivamente em períodos de grande afluência às lojas de retalho analisadas.

De modo igualmente a salvaguardar uma interpretação mais facilitada dos resultados, a ordem das categorias presente nas Tabelas deste capítulo apresenta uma ordem decrescente conforme o número de referências às categorias em análise.

### 3.1 Exigências

Tendo em consideração as exigências referidas no decorrer das entrevistas, e ainda que se destaque uma grande abrangência e variedade de categorias, algumas exigências salientam-se face não só à quantidade de vezes que estas são referidas, como também pelos relatos que decorrem das experiências dos participantes neste estudo. Tal como seria de prever tendo em conta o guião da entrevista, em ambos os períodos analisados as Exigências do Trabalho foram mais referenciadas ao longo das entrevistas comparativamente às Exigências Provenientes de Práticas de RH.

No que diz respeito aos períodos de normal afluência às lojas - como evidencia a *Tabela 2* - a principal exigência referida é o *Contacto com o Cliente*, tendo um maior número de pessoas a referir e um maior número de vezes em que esta Exigência do Trabalho é referida ao longo das entrevistas. Dentro deste código destaca-se as referências a essa exigência como um foco cada vez mais proeminente no retalho, assim como a imprevisibilidade da influência desta exigência ao longo do dia e as possíveis experiências negativas que podem advir desse contacto.

*“Nós tanto estamos a atender clientes presencialmente, como por telefone (pela nossa linha de apoio), temos conhecimento sobre situações de instalações, conhecemos o produto até*

ao detalhe. Esperam que nós sejamos vendedores e quase “semi-instaladores”, ou seja que tenhamos quase a capacidade de esclarecer qualquer tipo de dúvida e arranjar qualquer tipo de resposta e solução.” E3

"Um colaborador de Retalho tem que ter muita disponibilidade para com o cliente acima de tudo. Tem que se mostrar sempre disponível para vários desafios, porque os clientes são todos diferentes e têm todas as necessidades diferentes. Uns são mais acessíveis que outros, por isso temos que estar abertos a esse leque de variedades que nos aparece." E9

"É mesmo os clientes, porque é muito difícil estar 8 horas numa loja de roupa. Os clientes são muito exigentes, são muito mesquinhos." E4

Categoria	Principais Sub Categorias	Periodos Normais	
		nº menções	nº entrevistas
Exigências	Contacto com o Cliente	39	13
	Sentimento de pressão (tempo)	24	12
	Sobrecarga de Trabalho	17	9
	Ausência de Suporte dos Pares	18	9
	Conflito de Papel	13	8
	Exigência Física	14	8
	Ausência de Suporte Organizacional	10	8
	Ausência de Suporte das Chefias	13	8
	Ambiguidade de Papel	11	7
	Trabalho por turnos/horários irregulares	17	6
	Escassez de Recursos Humanos	13	6

n=15

Tabela 2 - Principais Exigências referidas pelos Entrevistados em Períodos de Normal Afluência

Para além da vertente de *Atendimento ao Cliente*, também o acumular de “tarefas de preparação para deixar tudo impecável (...) para que nada falte ao cliente” (E7) e “os prazos e (...) pressão para que as coisas sejam feitas logo na hora” (E4) se apresentam como principais fatores de stress no Retalho, tornando assim respetivamente as Exigências do Trabalho *Sobrecarga de Trabalho* e *Pressão de Tempo* como exigências destacadas no conjunto de entrevistas realizadas, denotando-se um maior relevo dado à exigência de *Pressão de Tempo*.

"O trabalho no retalho é sempre alucinante. Porque tudo acontece ao mesmo tempo e tu não tens tempo para respirar." E1

“Se for preciso tens de fazer 10 coisas ao mesmo tempo e obviamente que tu não consegues fazer tudo” E6

*“Porque quando tens as filas cheias, os clientes começam a ficar impacientes e chateados, e não podemos despachar as filas só porque sim, cada cliente tem o seu número de peças de roupa, precisa de tempo, fazer contas e isso tudo, e às vezes uns demoram mais tempo que outros e o tempo está sempre em cima de nós para darmos vazão às filas” E5*

Ainda tendo em consideração os períodos de época normal no retalho, obtiveram também destaque de pelo menos metade dos participantes as exigências relacionadas com *Conflito de Papel* (“*recebi uma troca de 3 meses de uma peça no qual eu não a podia receber, porque a minha empresa estipula 30 dias de troca. Mas como o cliente era cliente do xxx até podia passar meio ano que eles trocam.*” E10); e as exigências que se desenvolvem pela ausência de recursos, destacando-se a *Ausência de Suporte dos Pares* e de seguida a *Ausência de Suporte das Chefias* e de *Suporte Organizacional*. Nestas exigências, foram diagnosticados possíveis maus ambientes de trabalho (“*preferia mil vezes lidar com os clientes do que com os meus colegas de trabalho*”E2) ou alguns problemas relacionados com rotinas e culturas das próprias organizações (“*quando digo trabalho em equipa é porque há vícios, as pessoas ficam mais monótonas*” E9; “*ninguém quer sentir que é só um número, e no grupo inditex é muito fácil sentir porque todas as somos dezenas de lojas e todas as semanas entram e saem pessoas com enorme facilidade*” E15).

Por outro lado, ainda que todas as categorias tenham sido referidas pelo menos uma vez, algumas categorias como os *Sistemas de Controlo*, o *Direcionamento para Objetivos* o *Conflito Trabalho-Família* ou a *Instabilidade Contratual* não se demonstraram tão relevantes no decorrer das entrevistas realizadas. Neste sentido, e perante a incerteza de que estas evidências resultem do carácter amplificado dos assuntos abordados nas entrevistas ou pela secundarização destas exigências face às anteriormente referidas, estas não serão aprofundadas.

### 3.1.1 Comparação entre períodos normais e períodos de grande afluência

Considerando os resultados obtidos das exigências nos períodos de maior afluência às lojas, estas caracterizam-se na sua maioria por um aumento dos seus valores, tanto ao nível de entrevistados a mencionar essas exigências, como também no número de menções no decorrer das entrevistas, tal como se pode constatar na *Tabela 3*.

Como exceções a estes períodos, destacam-se apenas as ausências de recursos previamente referidas (*Ausência dos Suportes das Chefias, Pares e Organizacional*), que apresentam um decréscimo de menções entre participantes e durante as entrevistas. Este decréscimo – onde se destaca a diminuição da *Ausência de Suporte dos Pares* – indicia um

acréscimo de importância destes recursos em períodos de grande afluência às lojas, algo que analisaremos de seguida.

Ainda visando estes períodos, destaca-se igualmente o decréscimo de menções da exigência de *Pressão de Tempo*, que pode indicar “uma maior compreensão por parte das chefias no não cumprimento dos prazos sendo, ainda assim, muito exigentes” (E4), isto é, uma maior flexibilidade organizacional para o não cumprimento dos prazos no decorrer destes períodos de maior afluência às lojas. Ainda assim, alguns trabalhadores mencionam uma maior *Pressão de Tempo* associada ao aumento de fluxo e volume de mercadoria comercializada nestes períodos de aumento de vendas, constituindo-se desta forma como uma exigência ainda relevante na análise a estes períodos.

Categoria	Principais Sub Categorias	Períodos Normais		Períodos de afluência		Diferença	
		nº menções	nº entrevistas	nº menções	nº entrevistas	nº menções	nº entrevistas
Exigências	Contacto com o Cliente	39	13	38	15	-1	2
	Sobrecarga de Trabalho	17	9	27	12	10	3
	Sentimento de pressão (tempo)	24	12	11	7	-13	-5
	Conflito de Papel	13	8	17	10	4	2
	Exigência Física	14	8	12	9	-2	1
	Trabalho por turnos/horários irregulares	17	6	17	10	0	4
	Ambiguidade de Papel	11	7	10	8	-1	1
	Ausência de Suporte dos Pares	18	9	8	5	-10	-4
	Escassez de Recursos Humanos	13	6	20	8	7	2
	Ausência de Suporte Organizacional	10	8	7	5	-3	-3
	Ausência de Suporte das Chefias	13	8	6	5	-7	-3
Exigência Emocional*	0	0	13	12	13	12	

\* apenas referenciada em períodos de grande afluência

n=15

n=15

Tabela 3 - Lista de Exigências mais referidas no decorrer das entrevistas (período normal e período de maior afluência)

Salvaguardadas as exceções, é visível na Tabela 3 uma tendência para o aumento de referências a exigências nos períodos de maior afluência às lojas. A exigência mais destacada mantém-se a exigência de *Contacto com o Cliente*, recolhendo desta forma a unanimidade dentro de todos os entrevistados. Também à semelhança dos períodos de afluência normal, a *Sobrecarga de Trabalho* permanece como uma das principais exigências no sector, denotando-se um acréscimo substancial desta exigência para os períodos de grande afluência às lojas:

“No período de natal somos capazes de receber em vez de 15/20 paletes recebemos entre 50 a 60!” (E9)

*"Estamos a falar de fins de semana ou do Natal em que é a loucura. Em que tens filas de duas linhas de caixa e consegues dar quase a volta à loja toda em filas." (E6)*

*"É mesmo muito difícil trabalhar numa loja como a xxx ou do grupo Inditex no geral em épocas de saldos porque os clientes enlouquecem completamente. Lembra-te de eu te dizer que há pessoas à espera às 10h da manhã para a loja abrir? Nos saldos as pessoas fazem fila! (...) as pessoas sentam-se mesmo em cima das mesas, não respeitam os provadores, (...) chegávamos ao provador e estava o provador cheio de cabides, e nós não podemos apresentar a loja assim às pessoas." (E2)*

No mesmo sentido, outras exigências onde se denota um aumento de referências nos períodos de maior afluência às lojas são as exigências associadas a práticas de Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente o aumento de stress proveniente do *Trabalho por Turnos/Horários irregulares*, designadamente a necessidade frequente de horas extras e, em menor escala, a *Escassez de recursos humanos* face ao aumento de trabalho desses períodos e a entrada tardia dos reforços para esses períodos de pico. Por fim, outra exigência que se destaca pelo seu crescimento substancial no período indicado é a *Exigência Emocional* – isto é, a sensação de *"cansaço psicológico com o cliente"* (E7), tendo esta a característica de não ter sido referenciada em períodos de afluência regular, mas referida pela maioria dos participantes (12 em 15) nos períodos de afluência maior às lojas:

*"Às vezes posso dizer que se calhar contratam duas semanas antes do acontecimento. Duas semanas não dá para formar ninguém. Às vezes nós próprios dizemos: pelo menos um mês antes. Se possível antes ainda! (E9)*

*"Até podíamos perder as folgas ou trabalhar mais algumas horas. Eu já tive situações em que trabalhei das 10h às 24h a pedido das chefias" (E10)*

Simultaneamente, são de realçar algumas exigências na análise a estes períodos não tanto pelos seus resultados quantitativos, mas sim pela relevância e distinção às normas do que é mencionado. Neste sentido, apresentam-se como exigências destacadas e com relatos expressivos nos períodos de maior afluência as exigências relacionadas com a *Exigência Física* do trabalho (*"lembro-me que houve um dia em que os meus pés estavam superdoridos, eu quase não os sentia a andar (...) tinha mesmo uma dor tão forte nos pés que eu nem sequer conseguia descansar com essa dor."* E2) e relacionadas com o papel dos trabalhadores nessas épocas (*Ambiguidade de Papel e Conflito de Papel*).

### 3.2 Recursos

No que diz respeito ao processo motivacional impulsionado pelos recursos, foram recolhidos resultados correspondentes não só aos recursos organizacionais, como também de recursos pessoais. Perante a multiplicidade de respostas dadas face à questão aberta sobre os recursos pessoais, foram apenas considerados na *Tabela 4* e na *Tabela 5* os recursos pessoais mais referidos pelos trabalhadores no decorrer das entrevistas.

No âmbito dos recursos organizacionais, destaca-se em primeiro plano, como visível na *Tabela 4*, a menção por parte de quase todos os entrevistados do surgimento de *Reconhecimento* como fonte motivacional, dividindo-se a origem deste reconhecimento por parte dos clientes ou pela mera concretização de objetivos e resultados. Ao encontro deste recurso apresenta-se igualmente o recurso *Remuneração/Benefícios* que - ainda que não seja dos mais mencionados no decorrer das entrevistas – serve como “*última instância*” (E1) como fonte de motivação e *engagement*.

*"E depois há clientes que vão ao nosso site responder ao nosso inquérito e fazem elogios, por exemplo se eu fiz um bom atendimento às vezes aparece lá o meu nome a dizer que fiz um bom atendimento."* (E4)

*"Encontras também motivação nos próprios resultados, porque por muita pressão que te possam fazer, se os resultados forem atingidos também é bom, porque é o teu trabalho que está ali refletido, também encontras um bocadinho de motivação se tiveres resultados positivos."* (E14)

Categoria	Principais Sub Categorias	Periodos Normais		
		nº menções	nº entrevistas	
Recursos	Recursos Organizacionais	Reconhecimento (clientes e objetivos)	30	14
		Suporte dos Pares	29	12
		Suporte das Chefias	19	10
		Suporte Organizacional	15	9
		Possibilidade de Desenvolvimento Pessoal	13	9
		Remuneração/Benefícios	8	6
	Recursos Pessoais	Autocontrolo/Experiência na função	11	9
		Optimismo	9	6
		Capacidade de Foco	10	6
		Autonomia	6	5

n=15

*Tabela 4 - Principais Recursos em períodos de normal afluência às lojas*

Tendo ainda em consideração os recursos organizacionais mais mencionados durante as entrevistas, destaca-se igualmente os recursos relacionados com o suporte de terceiros aos trabalhadores, nomeadamente o *Suporte dos Pares*, o *Suporte das Chefias* e, em menor dimensão de referências, o *Suporte Organizacional*. Esta relevância vai de encontro aos resultados apresentados nas exigências, especificando desta forma a importância da existência destes recursos no dia-a-dia dos trabalhadores e, conseqüentemente, os efeitos negativos no *stress* dos mesmos na ausência destes recursos:

*“Talvez na equipa, nos colegas. Talvez um bom espírito de equipa ajude sempre. A ajuda dos pares e do chefe é sempre importante. Darem o devido valor.” (E7)*

*“Ninguém quer sentir que é só um número na organização (...) e é preciso que as chefias diretas pelo menos terem um contacto com a equipa e importarem-se pela equipa, darem feedback positivo e negativo direto e estarem disponíveis. Acho que é isso que falta um bocadinho, estarem próximos da plebe que anda na loja.” (E15)*

Por último, outro recurso organizacional referido pelos participantes com algum destaque é a importância da *Possibilidade de Desenvolvimento Pessoal*, tendo sido referido por vários entrevistados como uma motivação para a sua *“realização profissional”* (E11) e obtenção de *soft skills* e competências profissionais para outras áreas. Interligando-se com este recurso organizacional está o recurso pessoal mais referenciado entre os trabalhadores entrevistados, que destacam a sua *Experiência* e antiguidade na área como impulsionadores de um maior autocontrolo perante as exigências características do retalho (*“eu era uma pessoa que era muito stressada e respondona. Quando eu comecei a trabalhar no retalho eu comecei a aprender a engolir muita coisa dos clientes. Porque eu não posso responder nem ser mal-educada para eles”* (E10)).

Por sua vez, outros recursos pessoais referidos pelos trabalhadores entrevistados foram os recursos da *Autonomia* e da *Capacidade de Foco*. Enquanto que o primeiro recurso salienta a *“proatividade”* (E15) e a responsabilidade estratégica auferida muitas vezes aos trabalhadores do sector, o recurso da *Capacidade de Foco* é referenciado como uma capacidade técnica que permite ao trabalhador uma maior organização das suas tarefas e rotinas do dia-a-dia, estando desta forma melhor preparados para fazer face às exigências anteriormente referidas pelos entrevistados.

*“Eu acho que aquilo que me ajudava a lidar com o stress era o foco. Porque eu enquanto estava lá naquelas quatro horas, era só aquilo que eu fazia, e eu acho que se tornava tudo mais fácil do que vinha a seguir” (E1)*

"Eu faço para mim, agora cada um tem que fazer por si (...) se eu tenho consciência de que estou a fazer o meu trabalho, cabe a cada um fazer o seu melhor". (E8)

Por último, e destacando um recurso pessoal mais focado no estado de espírito e personalidade dos trabalhadores e não em competências técnicas, também a visão *Optimista* dos trabalhadores face às exigências e desafios do trabalho se caracteriza como um recurso pessoal comumente referenciado entre os trabalhadores. Desta forma, com uma competência associada pelos entrevistados ao humor e à capacidade de relativização dos problemas, torna-se concretizável os desafios do dia-a-dia no Retalho ("Sobretudo ser uma pessoa tranquila e bem-disposta. Acho que permitia que não me stressasse assim tão facilmente. Era um bocado otimista, digamos assim. Via sempre o lado bom, o que ajudava" (E5)).

### 3.2.1 Comparação entre períodos normais e períodos de grande afluência

Em contrapartida ao que foi percecionado na análise das exigências em períodos de grande afluência, os resultados obtidos tendo em conta os recursos dos trabalhadores do retalho em períodos de grande afluência às lojas demonstraram, na sua maioria, um decréscimo de valores em comparação aos períodos de normal afluência às lojas, tal como representado na *Tabela 5*.

Categoria	Principais Sub Categorias	Períodos Normais		Períodos de afluência		Total		
		nº menções	nº entrevistas	nº menções	nº entrevistas	nº menções	nº entrevistas	
Recursos	Recursos Organizacionais	Reconhecimento (clientes e objetivos)	30	14	14	8	-16	-6
		Suporte dos Pares	29	12	21	11	-8	-1
		Suporte das Chefias	19	10	16	10	-3	0
		Suporte Organizacional	15	9	4	3	-11	-6
		Possibilidade de Desenvolvimento Pessoal	13	9	9	6	-4	-3
		Remuneração/Benefícios	8	6	0	0	-8	-6
	Recursos Pessoais	Autocontrolo/Experiência na função	11	9	15	10	4	1
		Optimismo	9	6	4	3	-5	-3
		Capacidade de Foco	10	6	0	0	-10	-6
		Autonomia	6	5	4	3	-2	-2
		n=15		n=15				

*Tabela 5 - Lista de Recursos mais referidos no decorrer das entrevistas (período normal e período de maior afluência)*

Ao contrário dos resultados obtidos nos períodos de afluência normal, nos períodos com maior fluxo de clientes às lojas verifica-se como principais recursos organizacionais o *Suporte das Chefias* e o *Suporte dos Pares*, não existindo um decréscimo de valores entre a transição de períodos. Perante esta manutenção de resultados, estes recursos apresentam-se, desta forma, não só como os recursos organizacionais mais perceptíveis no decorrer dos períodos em análise,

como também os recursos mais reivindicados como necessários para o decorrer dos períodos de grande afluência.

*“Eu lembro-me que acordava, respirava fundo e mandava uma mensagem às minhas colegas de quem gostava a dizer “bora lá!”. Isso é uma coisa muito boa que há nos saldos e não há noutros momentos: o trabalho em equipa é muito mais visível em tempos de saldos. Leva-se bolos, gomas para as pessoas comerem” (E2)*

*“o manager estava sempre ali disposto a chegar ao pé de nós na caixa e dizer “não, seleciona aqui, eu faço esta parte agora se quiseres”. Ajudavam a tratar da necessidade do cliente quando nós não estávamos a conseguir fazer.” (E5)*

Paralelamente aos recursos previamente mencionados, destaca-se ainda o recurso organizacional do *Reconhecimento (clientes ou objetivos)* que, ainda que se apresente como um importante recurso organizacional pelos entrevistados, este apresenta um decréscimo notório de menções face ao período de normal afluência à loja. Sincronicamente, também o *Suporte Organizacional* e a *Possibilidade de Desenvolvimento Pessoal* se deparam com uma secundarização de importância comparativamente aos recursos anteriormente mencionados.

À semelhança dos recursos organizacionais, também os recursos pessoais demonstram uma tendência de decréscimo de referências entre entrevistados, depreendendo-se desta forma um aumento dificuldades dos trabalhadores durante estes períodos no sector do retalho. Como principal recurso pessoal permanece a *Experiência/Autocontrolo*, aumentando as suas menções durante as entrevistas de modo a salientar a necessidade de gerir o aumento de stress.

Para finalizar, além de se destacar a ausência de menções a recursos como *Remuneração/benefícios* e a *Capacidade de Foco*, destaca-se ainda a relevância de outros recursos pessoais mencionados anteriormente como a *Autonomia* e o *Optimismo*, uma vez que, ainda que se denote um decréscimo de relevo nos períodos de grande afluência, ainda se apresentam como recursos importantes para o dia-a-dia dos trabalhadores nessas épocas.

### **3.3 Recuperação**

No que diz respeito à recuperação dos trabalhadores após um dia de trabalho em período de normal afluência às lojas, os resultados obtidos nas entrevistas apresentam uma tendência para a consensualidade de respostas face à análise da Recuperação. Como única subcategoria onde se apresenta uma dispersão de resultados encontra-se a análise da recuperação quanto ao seu *outcome*, onde se verifica um equilíbrio entre trabalhadores que consideram que têm uma

recuperação eficaz (8) e colaboradores que consideram que têm uma recuperação pouco ou não eficaz (6).

Face às experiências da recuperação, como visível na *Tabela 6*, a grande maioria dos trabalhadores entrevistados refere como principal destaque o *Afastamento Psicológico* após um dia de trabalho, existindo, todavia, uma divisão quanto ao sucesso deste afastamento. Para além desta concordância de importância perante a necessidade de um *Afastamento Psicológico*, parte dos entrevistados salientou igualmente a importância de um *Relaxamento* físico e psicológico após o trabalho, ao contrário das experiências de *Domínio* e *Controlo* que foram parcamente destacadas durante as entrevistas pelos trabalhadores do sector.

“Os anos de experiência que tenho, já faz com que quase não leve problemas para o trabalho, como também já não levo problemas do trabalho para casa. E isso ajuda a recuperar” (E6)

“Isso por exemplo acontecia-me nos turnos à noite em que eu quando chegava a casa sentia que não conseguia ter um horário normal de sono porque quando chegava a casa, estava tão acelerada de ter que estar a fazer tudo para as 22h30 estar a fechar a porta do armazém que eu chegava a casa e só conseguia dormir às 00h ou 1 da manhã porque não dava para desligar.” (E1)

“Precisava de um dia para recuperar e outro dia de folga. Só começava a folgar à 3<sup>a</sup> feira” (E7, trabalhadora de fim-de-semana)

Categoria	Principais Sub Categorias	Periodos Normais		
		nº menções	nº entrevistas	
Recuperação	Atividades de Pouca Exigência	Atividades Sociais	13	10
		Atividades Passivas	7	6
		Atividades Físicas	2	2
	Atividades de Muita Exigência	Relacionadas com o Trabalho	1	1
		Não Relacionadas com o Trabalho	1	1
	Experiências	Psychological Disattachment	23	10
		Relaxamento	9	6
		Domínio	2	2
		Controlo	0	0
	Outcome da Recuperação	Sentimento de Recuperação Eficaz	12	8
Sentimento de Recuperação Pouco ou Não Eficaz		7	6	

n=15

Tabela 6 - nº de menções durante as entrevistas sobre a recuperação em períodos de normal afluência às lojas

Por fim, no que diz respeito às atividades realizadas após o trabalho para a obtenção de uma maior recuperação, a grande maioria dos entrevistados destacou a importância de atividades de pouca exigência após o trabalho, tendo sido só referidas atividades de maior exigência por trabalhadores com atuais posições de chefia intermédia e atuais trabalhadores-estudantes. Perante a concordância entre os entrevistados pela procura de atividades de pouca intensidade, o destaque maior vai para a procura de atividades passivas (sendo dormir e de ver séries as atividades mais referidas) e atividades sociais (passear e ir ao café/esplanada como mais referidas), indo estas atividades ao encontro da necessidade referenciada para uma experiência de *Afastamento Psicológico* e de *Relaxamento* na recuperação após um dia de trabalho.

### 3.3.1 Comparação entre períodos normais e períodos de grande afluência

Após a análise dos resultados obtidos tendo em conta a recuperação dos entrevistados, ao comparar-se os valores expostos anteriormente com as respostas aquando da análise da recuperação dos trabalhadores em períodos de grande afluência, de pronto se salienta um decréscimo substancial na grande maioria das categorias previamente analisadas.

Como uma das principais diferenças apresenta-se a análise do *outcome* da recuperação, onde o equilíbrio entre trabalhadores que consideravam ter uma recuperação eficaz e os trabalhadores que consideravam ter uma recuperação pouco ou não eficaz se dissipou. Com a grande maioria dos entrevistados a afirmar uma recuperação pouco ou não eficaz, os códigos recolhidos ao longo das entrevistas demonstram como principais fatores para este agravamento do *outcome* o desgaste físico e psicológico característico desses períodos.

Perante este aumento de desgaste e acumular de cansaço físico e psicológico durante os períodos de maior afluência às lojas, a maioria dos trabalhadores não só reiterou a importância de um *psychological disattachment* após o trabalho – mantendo-se como experiência de recuperação mais mencionada – como também frisou uma maior necessidade de *relaxamento* após o trabalho, aumentando desta forma as menções e o número de pessoas a referir esta experiência de recuperação na época de maior afluência às lojas.

*“Depois de um dia grande de sábado, eu chego a casa e caio na cama. Não há força. Não há nada no tanque já.”(E3)*

*“é chegar a casa e tentar descomprimir da melhor maneira. A minha maneira é tomar aquele banho, sentar-me no sofá, comer qualquer coisa e passar se for preciso ficar uma hora sem fazer nada e olhar para a parede, por exemplo. Na grande maioria das vezes era isso que fazia.” (E6)*

Tal como indicia o exemplo anterior, ao nível das atividades de recuperação não existem grandes alterações comparativamente aos períodos normais, mantendo-se as atividades passivas como as atividades de recuperação mais referidas pelos entrevistados. Ainda que o foco das respostas dos entrevistados não tenha sido tanto nas atividades de recuperação comparativamente ao *outcome* e às experiências, releva-se também a referência ainda de atividades sociais no auxílio à recuperação, assim como o desaparecimento absoluto de referências a atividades de recuperação de elevada exigência em períodos de grande afluência às lojas.

Categoria	Principais Sub Categorias	Períodos Normais		Períodos de Afluência		Total		
		nº menções	nº entrevistas	nº menções	nº entrevistas	nº menções	nº entrevistas	
Recuperação	Atividades de Pouca Exigência	Atividades Sociais	13	10	7	5	-5	-5
		Atividades Passivas	7	6	1	1	-6	-5
		Atividades Físicas	2	2	0	0	-2	-2
	Atividades de Muita Exigência	Relacionadas com o Trabalho	1	1	0	0	-1	-1
		Não Relacionadas com o Trabalho	1	1	0	0	-1	-1
	Experiências	Psychological Disataachment	23	10	14	10	-9	0
		Relaxamento	9	6	12	10	3	4
		Domínio	2	2	1	1	-1	-1
		Controlo	0	0	1	1	1	1
	Outcome da Recuperação	Sentimento de Recuperação Eficaz	12	8	3	2	-9	-6
		Sentimento de Recuperação Pouco ou Não Eficaz	7	6	20	12	13	6

n=15

n=15

Tabela 7 - nº de menções durante as entrevistas sobre a recuperação em períodos de grande afluência às lojas

### 3.4 Análise dos Eventos Críticos nos Períodos de Grande Afluência

Por fim, ao analisarmos os resultados obtidos no último segmento da entrevista que visou analisar os eventos de maior *stress* dos trabalhadores entrevistados nos períodos de maior afluência às lojas (comumente apelidado na literatura da especialidade como *situação crítica/limite*), deparamo-nos com uma aproximação dos resultados obtidos na análise das exigências. Desta forma, tal como nos resultados apresentados das exigências, as principais respostas obtidas relacionavam-se com o *Contacto com Clientes*, destacando-se sobretudo eventos relacionados com trocas e devoluções de artigos e atendimento de reclamações que chegam, nos piores relatos, a originar situações de insultos ou ameaças aos trabalhadores:

*“A cliente queria trocar ou devolver um artigo e o artigo que ela queria trocar não estava no talão. Armou um barreiro enorme e depois queria saltar para cima do balcão – por isso é que talvez os balcões da Primark são tão altos talvez – queria passar para o meu lado e*

*teve que vir a segurança para a levar. Estava aos gritos a chamar-me de tudo e foi complicado porque aquilo estava cheio” E15*

*“Situações dessas e situações de violência ou tentativas de violência em que tu detetas furtos e abordas e vives situações muito complicadas, sim. Famílias inteiras que tu abordas o grupo porque estão a roubar e há violência ou tentativa de agressão e há tribunais etc..” E14*

*“Eu estava nas caixas para ajudar, e com a afluência temos de ser rápido e temos ordens diretas para não dobrar as peças “como deve ser”, por exemplo não temos que estar a aprimorar, é só dobrar ao meio e meter no saco. Eu estava a fazer isso e o senhor que estava à minha frente foi brutalmente mal-educado comigo. Começou aos berros a dizer que “isso não se faz assim, dobra essa coisa”. A dizer palavras até.” E4*

Ainda que o *Contacto com Clientes* seja o principal impulsionador de eventos críticos nos relatos recolhidos, tal como visível na *Tabela 8*, também situações relacionadas com *Relações dentro da equipa (chefia ou pares)* e *Excesso de Tarefas* foram outras exigências que impulsionaram eventos críticos descritos ao longo das entrevistas, onde se destacam as divergências de atitudes e formas de trabalhar entre colaboradores e chefias (*“Onde estava o apoio da chefia? Não existiu! Palavra dele: desenmerda-te (num problema que devia ter sido ele a resolver. Porque o meu trabalho é ser vendedor, é estar ao balcão” E3*); e o surgimento de tarefas não previstas ou planeadas respetivamente.

Categoria	Principais Sub Categorias	Periodos Normais		
		nº	freq	
Situação mais crítica	Natureza da Situação	Contacto com o Cliente	13	11
		Relações dentro da Equipa (Chefias ou Pares)	5	5
		Excesso de Tarefas	4	3
	Estratégia de Copying	Calma/frieza	12	7
		Nervosismo/medo	6	5
		Suporte de terceiros na resolução do problema	4	4
		Descarga Emocional	7	5
	Impacto da Situação	Benéfico para o colaborador	9	8
		Prejudicial ao colaborador	5	5

*Tabela 8 - Principais respostas às questões sobre eventos críticos*

Em contrapartida, do que às reações a estes acontecimentos diz respeito, a grande maioria dos entrevistados sugere a necessidade de manter uma postura calma e assertiva perante os clientes – *“já pensar na solução que lhe podemos dar, ir já com um discurso calmo e mais preparado para ouvir uma frustração do que propriamente estar a justificar um erro da loja*

(...) *não vale a pena estar-se a inventar porque não vai fazer o produto aparecer*” (E11) - enquanto que outra parte substancial dos trabalhadores entrevistados narra um sentimento de nervosismo ou medo perante a ocorrência narrada, estando este sentimento mais presente nas situações de confronto com clientes. Ainda que seja relativamente frequente a necessidade de uma descarga emocional (*“Eu de raiva tive que ir à casa de banho e desatei a chorar. Porque foi muito. Nunca pensei que um cliente tivesse a coragem de ser tão mal-educado”* E4), destaca-se igualmente nos eventos descritos o recurso no momento a *suporte de terceiros na resolução dos problemas*, indo desta forma ao encontro dos resultados obtidos nos recursos, com o aumento do *Suporte das Chefia e dos Pares*.

Por fim, destaca-se também uma autoavaliação maioritariamente positiva do impacto destes momentos críticos para os trabalhadores, onde se denota uma tendência para considerar os momentos mais *stressantes* como positivos quando estes têm como base situações permitem uma aprendizagem e realização profissional, ao contrário dos eventos em que não há uma conclusão positiva do acontecimento, que apresentam uma tendência para uma consideração negativa e prejudicial para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores:

*“Ninguém com a sua sanidade mental diz “sim, quando tiveres uma reclamação chama-me a mim”, no entanto são coisas que contribuem para o nosso crescimento e às vezes até dão força para o resto do dia, porque até pensamos “esta pessoa vem para aqui passada da cabeça e sai daqui com um aperto de mão”. E12*

*“Nesse dia tomei a decisão de, independentemente do que acontecesse quando chegasse ao final do meu trabalho, eu não iria continuar ali porque aquilo era uma coisa que me estava a provocar danos emocionais e físicos,” E2*

## DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O presente estudo procurou, tal como referido anteriormente, apresentar uma análise ao bem-estar dos trabalhadores do sector do retalho em Portugal, tendo em consideração as suas exigências e recursos mais comuns. Adicionalmente, além do objetivo de uma análise pioneira ao sector retalhista português, procurou-se também com esta investigação um desenvolvimento das já existentes investigações internacionais ao sector. Ao abordar através de um ponto de vista de saúde ocupacional o impacto que os períodos de maior afluência às lojas detêm nos seus trabalhadores, este estudo procurou comparar as exigências e recursos entre períodos de normal e grande afluência às lojas, analisando também eventos críticos ocorridos nesses períodos.

Neste sentido, e tendo em consideração os objetivos descritos e os resultados apresentados, destaca-se o foco no cliente como a principal exigência no sector. Com um sector onde predomina cada vez mais a experiência de compra do cliente (Grewal, Motyka, & Levy, 2018) e o direcionamento para objetivos (Arnold, Flaherty, Voss, & Mowen, 2009), tal como analisado na revisão literária, o cliente prevalece cada vez mais como uma prioridade para as empresas em análise, aliando-se a esta crescente exigência a natureza *stressante* de alguns fatores do próprio trabalho (atendimento de reclamações; “clientes difíceis” etc.).

Tendo ainda em realce as exigências mais referidas nos resultados, destacaram-se no presente estudo novas variáveis com escasso aprofundamento na literatura científica previamente analisada, nomeadamente exigências como a *Pressão (tempo)* e a *Sobrecarga de Trabalho*. Ao surgirem muitas das vezes na literatura como uma consequência de outra exigência ou ausência de recurso – tais como o direcionamento para objetivos (Arnold et al., 2009) e o número inadequado de trabalhadores (Tuckey, et al., 2016) – a classificação destas exigências quanto à sua natureza não se revela consensual. Com relatos ambíguos entre entrevistados e na própria literatura – como por exemplo os relatos que indicam a preferência por dias de grande movimento e confusão “*porque o tempo passa a correr*” e a classificação de Tuckey (et al., 2016) do *role overload (time pressure)* como *threat demand* – estas duas exigências espelham não só a realidade do retalho, como também a possível importância dos recursos e do suporte sentido pelo colaborador no dia-a-dia para fazer face a estas exigências.

Indo ao encontro desta realidade, a análise das exigências relatadas espelha-nos também a relação apresentada por Bakker & Demerouti (2017) entre o processo energético e o processo motivacional no modelo J-DR, nomeadamente no impacto de recursos ligados ao *Suporte das Chefias, Pares e Organizacional* no processo energético, aquando da sua ausência no processo motivacional. Indo ao encontro de outros resultados que nos apresentam um impacto positivo

dos recursos no *stress* dos trabalhadores – tal como nos demonstram Matthews e colaboradores (2016) na sua referência ao *Suporte das Chefias* como único recurso com efeitos na redução de fadiga ou o impacto negativo de um mau ambiente de trabalho para os níveis de *stress* entre trabalhadores (Zeytinoglu, Lillevik, Seaton, & Moruz, 2004) – as evidências demonstram uma crucialidade de investimento no aumento de recursos no sector, de modo a garantir não só um maior *engagement* dos trabalhadores, como também a disponibilização de melhores ferramentas de gestão e contenção do *stress* característico da área em análise (Matthews, Zablah, Hair, & Marshall, 2016).

Para além dos recursos anteriormente referidos, os resultados indicam uma preponderância do sentimento de *Reconhecimento* como fonte de motivação e *engagement* à função que desempenham. Abragendo quer o reconhecimento dos clientes após um bom atendimento, quer o reconhecimento por parte da concretização dos objetivos, este recurso mais referenciado demonstra-nos um *outcome* positivo para os trabalhadores entrevistados aquando da existência deste *feedback* às suas capacidades. Aproximando-se assim das evidências que nos apresentam a *capability control* como um valioso recurso com efeitos benéficos para muitas exigências do retalho (Miao & Evans, 2013), o reconhecimento por parte dos clientes não se tem apresentado como um foco das investigações ao sector comparativamente ao efeito do reconhecimento face à concretização de objetivos e possíveis benefícios pela concretização dos mesmos – esta última categoria pouco destacada pelos entrevistados deste estudo – demonstrando-se uma variável com margem para desenvolvimento em futuras investigações.

Tendo em vista o foco mais incisivo da literatura de saúde e bem-estar do retalho aos recursos do trabalho e aos recursos advindos de práticas de recursos humanos, esta investigação destaca igualmente o estudo dos recursos pessoais dos trabalhadores do sector. Neste sentido, os resultados obtidos poderão revelar-se importantes para melhor se entender esta tipologia de recursos pouco desenvolvida na literatura de análise ao sector, demonstrando de que forma recursos como a *Experiência* dos trabalhadores auxiliam os mesmos para um melhor autocontrolo face ao *stress* do trabalho, aproximando-se desta forma às estratégias de *job crafting* desenvolvidas nas últimas análises do modelo J-DR (Bakker & Demerouti, 2017).

Já no que diz respeito aos dados apresentados sobre o tema da Recuperação, destaca-se uma tendência por atividades de pouca exigência após o trabalho no retalho, com principal destaque para a realização de atividades passivas (em que ver televisão e dormir são as mais mencionadas). Este facto vai de encontro a diversas investigações (Sonnetag, Venz, & Casper, 2017), que reportam a maior tendência para que trabalhadores com profissões de maior exigência física procurem atividades de menor esforço nos periodos que se sucedem ao

trabalho, tal como indiciam as elevadas referências à *Exigência Física* como uma exigência comum no sector. Ainda respeitante aos dados espelhados na análise da Recuperação, salienta-se igualmente a maior procura por experiências de *Psychological Disattachment* e *Relaxamento*, em detrimento das experiências de *Controlo* e *Domínio*. Para este facto, contribui não só o elevado número de exigências que caracterizam o sector do retalho como fisicamente e psicologicamente desgastante (Zeytinoglu, Lillevik, Seaton, & Moruz, 2004), como também o cariz genérico das questões presentes no guião sobre o tema da Recuperação, levando a que os entrevistados mencionassem as suas experiências mais frequentes (e não uma análise detalhada de cada experiência de recuperação).

Ainda no campo da Recuperação, destacam-se os valores equilibrados entre os entrevistados que relatam uma recuperação com um *outcome* eficaz e os entrevistados que caracterizam a sua recuperação como pouco ou não eficaz, uma vez que se denota uma tendência para uma resposta mais negativa entre trabalhadores com mais que um trabalho ou trabalhadores-estudante. Sendo esta uma realidade cada vez mais frequente no sector retalhista, tal como nos apresenta Zeytinoglu e colaboradores (2004) ao relatarem a necessidade dos trabalhadores *part-time* em terem múltiplos trabalhos em locais de trabalho diferentes de modo a atingirem valores que permitam fazer face às suas condições de vida.

Em suma, a análise dos resultados evidenciados em períodos de normal afluência às lojas reportam-nos uma realidade onde se verificam uma permiabilidade das mais variadas exigências do trabalho que influenciam o dia-a-dia dos trabalhadores do retalho e a sua recuperação e vida após as horas de trabalho, destacando-se igualmente os recursos mais influentes desses trabalhadores para fazerem face a essas exigências e desenvolveram um maior *engagement* à área em análise e às empresas que representam.

#### **4.1 Os períodos de grande afluência às lojas**

Indo ao encontro do objetivo de um estudo exploratório ao sector do Retalho tendo em consideração os períodos de grande afluência às lojas, as entrevistas realizadas procuraram dividir as experiências dos trabalhadores entrevistados entre os períodos de normal afluência às lojas e os períodos de maior afluência às lojas.

Tendo em consideração os resultados apresentados referentes à segunda parte das entrevistas, denota-se principalmente uma unanimidade dos entrevistados não só quanto ao aumento notório de exigências nos períodos de maior afluência às lojas, como também à relação desse aumento de exigências com o *Contacto com os Clientes*. Em conformidade com estes dados, também a análise dos eventos críticos relatados espelham a maior tendência para

exigências relacionadas com o *Contacto com o Cliente*, sendo este o maior impulsionador de eventos críticos. Ao observarmos os relatos destes eventos críticos, podemos observar não só que estas exigências estão relacionados maioritariamente com momentos de reclamações, “clientes difíceis” e outras situações de conflito com clientes (insultos, ameaças etc.), como também que, ao contrário do que é referenciado por Tuckey e colaboradores (2016), não é evidente que a este tipo de exigências – a que os autores se referem como *stressors* sociais relacionados com clientes – esteja associada uma situação de *threat demands*, uma vez que alguns entrevistados com maior *Autocontrolo/Experiência* (recurso pessoal mais mencionado entre entrevistados), se referem ao *outcome* dessa situação como uma “aprendizagem” ou um “desafio”.

Indo ainda ao encontro da literatura da especialidade, também exigências relacionadas com questões de RH – tais como a escassez de recursos humanos ou os horários desfavoráveis (nomeadamente a necessidade recorrente de terem de realizar horas extra) – se destacam em períodos de saldos e grandes descontos nas lojas, refletindo deste modo um aumento de exaustão emocional e uma diminuição da qualidade dos serviços prestados dado o aumento de *workload*, tal como relatam Zeytinoglu et al. (2004) e Broadbridge (2002) respetivamente. Também relacionado com a escassez de recursos humanos, muitos trabalhadores mencionaram uma nova variável que se refere à entrada de reforços para os períodos de maior afluência muito perto dos momentos de maior *stress*, não se assegurando uma formação qualitativa aos novos trabalhadores e um impacto negativo nos trabalhadores que veem um aumento de *stress* face ao aumento das exigências e uma necessidade de suporte aos colegas mais inexperientes.

Deste modo, num panorama onde as exigências apresentam uma tendência maioritariamente para aumentarem, denota-se simultaneamente uma menor representatividade dos recursos nos relatos dos trabalhadores entrevistados. Apresentando desta forma uma concordância com a metanálise de Crawford, LePine, & Rich (2010), que demonstra um impacto negativo entre as exigências e os recursos – principalmente tendo em consideração as *hindrance demands* – podemos considerar não só que a maioria das exigências em análise se tratam de *hindrance demands* (tal como comprovam as próprias entrevistas decorridas). No mesmo sentido, também este aumento de exigências nos períodos de maior afluência às lojas aporta consequências negativas para o processo motivacional dos trabalhadores do sector.

De forma a contrariar esta realidade, e tal como descrevem Tuckey e colaboradores (2016), os recursos mais utilizados entre trabalhadores entrevistados nos períodos de grande afluência às lojas são o *Suporte das Chefias* e o *Suporte dos Pares*, procurando desta forma suportes informais e sociais entre as chefias e os colegas de trabalho após momentos de *stress*.

Esta realidade verifica-se simultaneamente não só no aumento dos valores referentes destes recursos na análise dos *recursos organizacionais*, como também na diminuição de referências à ausência destes recursos nos resultados das exigências e na própria análise dos eventos críticos, uma vez que alguns entrevistados descrevem o suporte de terceiros (colegas ou chefias) nos momentos após a situação crítica.

Na análise aos recursos previamente referidos, torna-se também importante salientar o choque de valores elevados dos recursos *Suporte das Chefias e dos Pares* com as exigências que surgem na ausência desse mesmo recurso. Analisando-se este possível paradoxo, as codificações realizadas ao longo das entrevistas demonstram não só uma instabilidade deste suporte ao longo do tempo consoante as pessoas (*“tínhamos era pessoas que não se adaptaram à realidade atual e continuaram a trabalhar à maneira do passado”* (E9)) como também uma tendência para a individualização do trabalho e das rotinas nestes períodos (*“No colombo eu acho que a própria loja incentiva que não haja conexão entre equipas”* (E6)), contrariamente aos períodos de maior afluência onde se torna necessário um maior suporte das chefias e uma maior união entre trabalhadores.

Já no que diz respeito à recuperação dos trabalhadores após um dia de trabalho nos períodos de grande afluência às lojas, os resultados demonstram uma diferenciação notória face aos momentos de afluência normal às lojas. Esta diferenciação de resultados evidencia-se sobretudo na análise do *outcome* da recuperação dos trabalhadores, com apenas 2 entrevistados a referirem conseguir ter uma recuperação eficaz após o trabalho num dia de maior afluência, ao contrário dos 12 entrevistados que apelidam a sua recuperação como pouco ou não eficaz.

Ainda no contexto da recuperação dos trabalhadores após os períodos de maior afluência, com este *outcome* maioritariamente negativo a ser referido tanto após a generalidade dos dias ou após um acumular de dias de maior afluência às lojas (tipicamente na época de saldos ou natal), este resultado evidencia o aumento das *hindrance demands* nos contextos em análise, influenciando desta forma através de um aumento de exaustão física e emocional o processo energético dos trabalhadores do retalho. Ainda que o destaque dado pelos entrevistados seja para o *outcome* da sua recuperação, a existência de um maior desgaste físico e emocional dos trabalhadores nos períodos em análise desenvolve, como sugerido por (Sonntag, Venz, & Casper, 2017), a procura por atividades e experiências de menor exigência física e que atenuem o efeito desse desgaste na vida pessoal dos trabalhadores, não sendo por isso surpresa o aumento de referências à experiência de *Relaxamento* aliada à procura de um *Psychological Disachment* eficaz e à realização de *Atividades Passivas* após um dia de trabalho em períodos de grande afluência às lojas.

#### 4.2 Limitações e Sugestões para Futuros Estudos

Ainda que o presente estudo aporte uma nova visão e contribuição para a investigação da saúde e bem-estar dos trabalhadores na área do retalho, são precisas ter em consideração algumas limitações que delimitam este estudo e os seus resultados apresentados previamente.

Num primeiro plano, e observando a configuração do grupo de participantes do presente estudo, a primeira limitação observada relaciona-se com o facto de todos os entrevistados se apresentarem como solteiros, possibilitando desta forma um eventual enviesamento dos resultados da investigação dado a não representatividade de uma substancial fração dos entrevistados. Ao permitir que o estudo possa não ter em conta algumas considerações que afetam sobretudo essa parte da população em estudo (por exemplo o *Conflito Trabalho-Família* ou o *Trabalho por Turnos*), este facto associa-se a outra limitação que se prende com o tamanho diminuto do número de entrevistas. Ainda assim, apesar não ser objetivo deste estudo uma generalização dos resultados para todos os trabalhadores do sector, a diversidade dos participantes (e suas empresas) e a obtenção de um ponto de saturação teórica faz com que este estudo exploratório se apresente como um contributo para a perceção da realidade do retalho.

Para além de limitações relacionadas com a amostra da investigação, também fatores como o carácter superficial de algumas questões efetuadas no decorrer das entrevistas limitam os resultados deste estudo. Ainda que esta estratégia permita a obtenção das ideias mais importantes do entrevistado sobre o tema e a não extensividade da entrevista, esta repercute a não obtenção de respostas sobre todas as variáveis em análise, afetando deste modo a análise das questões. Como exemplo desta realidade apresenta-se o carácter abrangente da questão sobre a recuperação dos trabalhadores, uma vez que esta possibilitou a constatação das variáveis mais importantes para os entrevistados, mas excluiu da análise experiências de recuperação que não são tão intuitivas para os trabalhadores (por exemplo o domínio ou o controlo), não permitindo assim uma análise aprofundada da recuperação dos trabalhadores do sector.

Também a realização de entrevistas por via não presencial poderá constituir-se como uma limitação a este estudo, uma vez que impossibilita ao entrevistador a verificação de pistas visuais e/ou não verbais (Aquilino, 1994). Ainda assim, perante a possibilidade de obtenção de relatos de outras zonas metropolitanas, assim como a preservação de um maior anonimato dos participantes e a diminuição da pressão e constrangimentos sociais (McCoyd & Kerson, 2006, Sturges & Hanrahan, 2004, Sweet, 2002, citado por Novick, 2008), foi considerado vantajoso para esta investigação a realização das entrevistas.

Outro fator que se apresenta como limitação deste estudo é o facto de a análise de conteúdo não ter sido sujeita a uma validação por um investigador independente, de modo a

garantir a objetividade e distanciamento da análise dos resultados. Simultaneamente, estes resultados também não foram sujeitos a uma validação pelos próprios entrevistados, o que se perfila como uma passível limitação a este estudo. Todavia, perante a compreensão da importância desta variável e o seu carácter influenciador na investigação, foi realizado o dicionário de categorias descrito na metodologia (*Anexo 4*) e a apresentação recorrente de citações diretas de declarações dos entrevistados.

Neste sentido, e face às limitações apresentadas anteriormente e à constante mutação da literatura científica através de novas investigações, surgem como potenciais estudos de desenvolvimento da temática desta dissertação não só análises que abranjam uma maior dimensão e heterogeneidade dos entrevistados (por exemplo através de estudos quantitativos ou *focus group*), como também investigações que visem explorar mais aprofundadamente questões específicas que tenham sido abordadas (como por exemplo analisar só a recuperação dos trabalhadores do sector após períodos de grande afluência; análise do impacto do contacto com o cliente nos períodos de maior afluência etc.). Desta forma – e perante a dimensão abrangente desta investigação - a focagem de um estudo em variáveis específicas possibilitará não só uma confirmação ou não dos resultados obtidos, como também a maior especialização dos problemas e possíveis soluções dos contextos, auxiliando desta forma as próprias organizações.

Simultaneamente, e face ao surgimento de várias investigações que se focalizam na realidade de países específicos (tal como esta investigação pretendeu realizar), surge como potencial investigação a possibilidade de uma análise e comparação das diversas realidades de cada país outrora explorado. Numa sociedade cada vez mais globalizada e de efeitos internacionais, esta análise entre vários países possibilitaria não só a verificação de tendências, como também de potencialidades a melhorar nas diversas realidades e no retalho em geral.

### **4.3 Contributos científicos e Implicações Práticas**

Tendo em consideração os objetivos da presente investigação, esta procurou desenvolver em primeiro plano a aplicação do Modelo das Exigências e Recursos no sector do retalho português, de modo a desenvolver uma análise exploratória num sector económico específico e significativo do mercado de trabalho. Desenvolvendo-se através de uma abordagem qualitativa, esta análise através da lente do modelo J-DR permitiu não só uma verificação das exigências e recursos geralmente investigados na literatura retalhista, como também a perceção de novas variáveis em ter em conta em futuras investigações sobre o sector.

Perante a escassez de estudos sobre o sector do retalho em Portugal – e especificamente de análises ao sector tendo em conta uma abordagem à saúde e bem-estar dos trabalhadores do sector – a presente investigação procurou concomitantemente contribuir com uma análise pioneira ao contexto retalhista português. Ao usar como inspiração investigações como as de Tuckey (et. al., 2016) ou Zeytinoglu (et. al., 2004) que analisaram respetivamente os contextos de Austrália e Canadá, esta investigação procurou colaborar cientificamente com a análise de um novo país, de modo a perceber as suas semelhanças e possíveis divergências de contextos ou realidades.

Por último, o presente estudo pretendeu desenvolver uma primeira análise à saúde e bem-estar do sector do retalho tendo em vista os períodos específicos de grande afluência à loja por via de redução de preços (*black friday*, saldos etc.), dado não só o aumento de relevância destes períodos no sector e na sociedade hodierna, como também pela oportunidade de analisar uma realidade do retalho que influencia substancialmente os trabalhadores do sector em análise.

Além de uma contribuição teórica, a corrente investigação conclui também algumas implicações práticas que se perfilam como pertinentes para serem consideradas nas organizações retalhistas de modo a fazer face aos desafios atuais do sector em análise.

Num primeiro plano, os resultados desta investigação demonstram-nos a primazia pela necessidade de, tal como relatam as investigações sobre os desafios do sector, existir uma adaptação das organizações de retalho a uma tendência cada vez mais preponderante relacionada com a *experiência de compra* dos clientes e o *omnichannel* (Grewal, Motyka, & Levy, 2018) (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015). Assim, surge a necessidade das empresas de retalho em Portugal de – tendo em consideração sobretudo os períodos de maior afluência às lojas e a realidade de outros países mais desenvolvidos – equilibrarem a oferta entre os diversos canais de contacto com os clientes através de uma experiência de compra *online* mais atrativa e simples que permita a redução de clientes nas lojas (não afetando as vendas das empresas).

Indo também ao encontro de uma melhor *shopping experience* dos clientes e da saúde e bem-estar dos trabalhadores do sector, outras implicações práticas relevantes para as organizações retalhistas na conjuntura atual prendem-se com - tal como sugerido por diversas investigações e pelos próprios entrevistados – um investimento acentuado na formação dos trabalhadores, de modo a fornecer ferramentas que permitam lidar com as exigências mais comuns do sector (como a *Pressão do Tempo* ou a *Contacto com os Clientes*). No mesmo sentido, torna-se também preeminente a promoção de organizações e equipas com um ambiente de trabalho saudável, dado a preponderância do contacto informal e social dos pares e do

sentimento de suporte das chefias enquanto recursos dos trabalhadores para fazer face aos desafios do sector em análise.

Por último, tal como sugerido por Broadbridge (2002), surge como fulcral para as organizações em estudo a mudança de abordagem face à necessidade das organizações em tornarem-se mais eficientes e orientadas para a contenção de custos. Desta forma, outra implicação prática saliente pelos trabalhadores entrevistados refere-se ao fim de uma “abordagem de gestão quantitativa”, nomeadamente para a necessidade de recrutamento de reforços mais atempadamente para os períodos de maior fluxo de cliente às lojas e, em menor referência, a melhor gestão de horários, pausas e *staff*. Em suma, e verificando-se não só as evidências que reportam a tendência para a necessidade de uma abordagem que priorize o *shopping experience* dos clientes, como também o impacto negativo no atendimento e nos resultados económicos a longo prazo de uma abordagem que não tenha em conta o bem-estar dos trabalhadores, torna-se crucial para este sector em constante mutação uma maior preocupação pelos seus trabalhadores.

Em suma, o presente estudo vem realçar a necessidade de uma contínua investigação para o desenvolvimento do bem-estar dos trabalhadores do retalho. Face aos focos do sector retalhista, a priorização do bem-estar dos seus trabalhadores torna-se sinónimo de uma priorização do cliente e de bons resultados económicos que este investimento repercute, sendo por isso fulcral uma continuação de análises ao sector, às suas principais fontes de exigências e principais métodos de recuperação, *coping* e *engagement*.

**BIBLIOGRAFIA**

- Aguilera, Fernando Gómez (2010). *José Saramago nas Suas Palavras*. Editorial Caminho, Lisboa
- Allison, L., Flaherty, K. E., Jung, J. H., & Washburn, I. (2016). Salesperson brand attachment: a job demands- resources theory perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1-16.
- Aquilino, W. S. (1994). Interview Mode Effects in Surveys of Drug and Alcohol Use: A Field Experiment. *Public Opinion Quarterly*, 58(2), 210.
- Arndt, A., Arnold, T. J., & Landry, T. D. (2006). The Effects of Polychronic-Orientation Upon Retail Employee Satisfaction and Turnover". *Journal Of Retailing* 82 (4), 319-330.
- Arnold, T., Flaherty, K. E., Voss, K. E., & Mowen, J. C. (2009). Role Stressors and Retail Performance: The Role of Perceived Competitive Climate. *Journal of Retailing* 85, 194-205.
- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2009). The Role of Customer Orientation as a Moderator of the Job Demand-Burnout-Performance Relationship: A Surface-Level Trait Perspective. *Journal of Retailing* 85, 480-492.
- Bakker, A. B., & Costa, P. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. . *Burnout Research*, 1, 112-119.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology Vol. 22 No. 3*, , 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 10*, 170-180.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology, vol 22 n°3*, 273–285.
- Bliese, P. D., Sonnentag, S., & Edwards, J. R. (2017). Stress and Well-Being at Work: A Century of Empirical Trends Reflecting Theoretical and Societal Influences . *Journal of Applied Psychology, Vol 102 3*, 389-402.
- Boyd, C. M., Tuckey, M. R., & Winefield, A. H. (2013). Perceived Effects of Organizational Downsizing and Staff Cuts on the Stress Experience: The Role of Resources. *Stress and Health* 30, 53-64.
- Broadbridge, A. (2002). Rationalising retail employment: a view from the outside looking in". *International Journal of Retail & Distribution Management, Vol30 Iss11*, 536-543.
- Brooks, J., Mccluskey, S., Turley, E., & King, N. (2015). The Utility of Template Analysis in Qualitative Psychology Research. *Qualitative Research in Psychology, 12*, 202-222.
- Casey, T., Griffin, M. A., & Harrison, H. F. (2017). Safety Climate and Culture: Integrating Psychological and Systems Perspectives. *Journal of Occupational Health Psychology, 22 3*, 341-353.
- Chaker, N. N., Schumann, D. W., Zablah, A. R., & Flint, D. J. (2016). Exploring the State of Salesperson Insecurity: How It Emerges and Why it Matters? *Journal of Marketing Theory and Practice, 24:3*, 344-264.
- Compendium, Workplace and Employee Survey. (2001). *Catalogue No. 71-585-XI*. Canada: Canada Statistics.

- Costa, P., & Silva, S. (2010). *Perspectivas dos Recursos Humanos e Medicina do Trabalho sobre stress no trabalho: um estudo exploratório*. Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal: Investigação e Intervenção em Recursos Humanos 2010 - Dilemas de uma sociedade em transformação .
- Crawford, E., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Liking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, 95 5, 834-848.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, vol 86 n°3, 499-512.
- European Foundation. (2007). *4th European working conditions survey*. Bruxelas : European Foundation for the improvement of living and working conditions .
- Fernandes, S. (23 de 11 de 2018). Black Friday levou quatro milhões dos portugueses em 2017. *Dinheiro Vivo*, pp. <https://www.dinheirovivo.pt/economia/black-friday-levou-quatro-milhoes-dos-portugueses-em-2017/>.
- Ferreira, D. C. (2016). Evolução dos centros comerciais na Área Metropolitana de Lisboa: O início do fim de um ciclo. *Cidades, Comunidades e Territórios*, 33, 15-31.
- Findlay, A. M., & Sparks, L. (2002). *Retailing: Critical Concepts*. 11 New Fetter Lane, London : Routledge.
- Gaskell, G. (2000). Entrevistas individuais e grupais. Em M. W. Baue, & G. Gaskell, *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um guia prático* (pp. 64-89). Petrópolis: Editora Vozes.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., & Sideman, L. A. (2005). Is “service with a smile” enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, 38-55.
- Grewal, D., Motyka, S., & Levy, M. (2018). The Evolution and Future of Retailing and Retailing Education. *Journal of Marketing Education*, 1-9.
- Hakanen, J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, Vol. 113, 479-487.
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81, 52-65.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress . *American Psychological Association*, 44 3 , 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307–324.
- Hobfoll, S. E., Johnson, J. R., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. . *Journal of Personality and Social Psychology*, 84,, 632–643.
- Huang, Q., Xing, Y., & Gamble, J. (2016). Job demands-resources: a gender perspective on employee well-being and resilience in retail stores in China. *The International Journal of Human Resources Management* , 1-19.
- International Labour Organization, I. (1986). *Psychosocial Factors at Work: Recognition and Control*. . International Labour Office, Geneva: Occupational Safety and Health Series no: 56.

- Kärholm, M., & Nylund, K. (2011). Escalating Consumption and Spatial Planning: Notes on the Evolution of Swedish Retail Spaces. *European Planning Studies*, 19:6, 1043-1059.
- Karasek, A. R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 285-308.
- King, N. (2004). Usind Template in the Thematic Analysis of Text. Em C. C. Symon, *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 256-270). UK: SAGE Publications Ltd.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2000). *Marketing Management*. Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458: Pearson Education, Inc.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Levi, I., & Levi, L. (2000). *Guidance on work-related stress - spice of life or kiss of death*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities .
- Llosa, M. V. (2012). *A Civilização do Espetáculo*. Lisboa: Quetzal Editores.
- Lori, M. A., Feild, G. H., & Hubert, S. (2009). Has the Inverted-U Theory of Stress and Job Performance Had a Fair Test? *Human Performance*, 16:4, 349-364.
- Lusa. (3 de janeiro de 2019). *Compras online em Portugal quase triplicaram entre 2012 e 2018*. Obtido de Jornal Económico: <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/compras-online-em-portugal-quase-triplicaram-entre-2012-e-2018-394434>
- Lusa. (13 de 09 de 2019). Saldos em qualquer altura do ano mas só até 124 dias. *Diário de Notícias*, pp. <https://www.dn.pt/pais/interior/saldos-em-qualquer-altura-do-ano-mas-so-124-dias-11295861.html>.
- Lusa. (12 de 09 de 2019). Saldos mudam a partir de 14 de Outubro. *Público*, pp. <https://www.publico.pt/2019/09/13/economia/noticia/saldos-novas-regras-partir-hoje-1886443>.
- Maslach, C. (1982). Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. Em W. S. Paine, *Job Stress and burnout* (pp. 29-40). Beverly Hills: Sage.
- Matthews, L. M., Zablah, A. R., Hair, J. F., & Marshall, G. W. (2016). Increased Engagement or Reduced Exhaustion: Which Accounts for the Effect of Job Resources on Salesperson Job Outcomes? *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24:3, 249-264.
- Menon, K., & Dubé, L. (2004). Service provider responses to anxious and angry customers: different challenges, different payoffs. *Journal of Retailing* 80 , 229–237.
- Miao, C. F., & Evans, K. R. (2013). The interactive effects of sales control systems on salesperson performance: a job demands-resources perspective. *Journal of the Academy Marketing Science* 41, 73-90.
- Milligan, S. (2016). My job at my vacation. *HRMagazine* 61, 28-36.
- Nelson, D. L., & Simmons, B. L. (2003). Health Psychology and Work Stress: A More Positive Approach. Em C. Q. Tetrick, *Handbook of occupational health psychology* (pp. 97-119). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Netemeyer, R. G., Brashear-Alejandro, T., & Boles, J. S. (2004). A Cross-National Model of Job-Related Outcomes of Work Role and Family Role Variables: A Retail Sales Context. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 32, 49-60.

- Novick, G. (2008). Is there a bias against telephone interviews in qualitative research? , . *Research in Nursing & Health*, 31(4), 391–398.
- Ongori, H., & Agolla, J. E. (2008). Occupational Stress in Organizations and Its Effects on Organizational Performance. *Journal of Management Research*, 8 3, 123-136.
- Pantano, E., & Viassone, M. (2015). Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: Challenges for retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 25, 106-114.
- Park, J., & Kim, R. B. (2018). A new approach to segmenting multichannel shoppers in Korea and the T U.S. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 45, 163-178.
- Pevsner, N. (1976). *A History of Building Types* . Princeton, NJ:: rinceton University Press.
- Pines, A., & Silbiger, A. M. (2014). Expatriate stress and burnout. *International Journal of Human Resources Management* 25, 1170-1183.
- PORDATA. (3 de 10 de 2019). *População empregada: total e por sector de actividade económica*. Obtido de PORDATA - Base de Dados Portugal Contemporâneo: <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%3%a7%3%a3o+empregada+total+e+por+sector+de+actividade+econ%3%b3mica-3384>
- PORDATA. (03 de 10 de 2019). *Remuneração base média mensal dos trabalhadores por conta de outrem do Comércio por Grosso e a Retalho: total e por nível de qualificação*. Obtido de pordata.pt: <https://www.pordata.pt/Portugal/Remunera%3%a7%3%a3o+base+m%3%a9dia+m ensal+dos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+do+Com%3%a9rcio+por+Grosso+e+a+Retalho+total+e+por+n%3%advel+de+qualifica%3%a7%3%a3o-445>
- PORDATA. (03 de 10 de 2019). *Trabalhadores por conta de outrem com salário mínimo nacional por sector de actividade económica - Continente (%)*. Obtido de pordata.pt: [http://pordata.pt/Portugal/Trabalhadores+por+conta+de+outrem+com+salário+mínim o+nacional+por+sector+de+actividade+económica+++Continente+\(percentagem\)-2897](http://pordata.pt/Portugal/Trabalhadores+por+conta+de+outrem+com+salário+mínim o+nacional+por+sector+de+actividade+económica+++Continente+(percentagem)-2897)
- Quick, C. (1996). Editorial. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 1-3.
- Ramos, F., & Carvalho, B. (2018). *Burnout: um terço dos inquiridos em risco*. Lisboa: Deco Proteste.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A "how to" guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics* 46, 120-132.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2008). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, Vol 14 n°3, 204-220.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. Em G. F. Bauer, & O. Hammig, *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach* (pp. 43-68). Netherlands: Springer Netherlands.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychology*, 55, 5-14.

- Shaufelli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Romi, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout and a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Siegrist, J. (1996). Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology* 1996, Vol 1, No. 1, 27-41, 27-41.
- Silva, S. A., Costa, P. L., Costa, R., Tavares, S. M., Leite, E. S., & Passos, A. M. (2013). Meanings of quality of care: Perspectives of Portuguese health professionals and patients. *British Journal of Health Psychology*, 18, 858-873.
- Smith, O., & Raymen, T. (2015). Shopping with violence: Black Friday sales in the British context. *Journal of Consumer Culture*, 1-15.
- Sonnentag, S. (2001). Work, recovery activities, and individual well-being: A diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 196-210.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 204-221.
- Sonnentag, S., & Geurts, S. A. (2009). Methodological issues in recovery research. Em S. Sonnentag, P. L. Perrewé, & D. C. Ganster, *current perspectives on job-stress recovery: Research in occupational stress and well-being* (pp. 1-36). Oxford, UK: Emerald Publishing Group.
- Sonnentag, S., Venz, L., & Casper, A. (2017). Advances in Recovery Research: What Have We Learned? What Should Be Done Next? *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 365-380.
- Swilley, E., & Goldsmith, R. E. (2013). Black Friday and Cyber Monday: Understanding consumer intentions on two major shopping days. *Journal of Retailing and Consumer Services* 20, 43-50.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80,, 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, , 230-240.
- Topcic, M., Baum, M., & Kabst, R. (2015). Are high-performance work practices related to individually perceived stress? A job demands-resources perspective. *International Journal of Human Resources Management*, 1-22.
- Topper, E. F. (2007). Stress in the Library. *Journal of New Library*, 108(11/12), 561-564.
- Trex, E. (23 de 11 de 2018). *A Brief History of Black Friday*. Obtido de MentalFloss: <https://mentalfloss.com/article/31581/brief-history-black-friday>
- Tuckey, M. R., Searle, B. J., Boyd, C. M., Winefield, H. R., & Winefield, A. H. (2015). Hindrances Are Not Threats: Advancing the Multidimensionality of Work Stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20 2 , 131-147.
- Tuckey, M., Winefield, H., Bohm, A., Winefield, A., Lindsay, A., & Black, Q. (2016). Understanding Stress in Retail Work: Considering Different Types of Job Demands and Diverse Applications of Job Resources . *International Journal of Stress Management*, vol 24 N4 , 368-391.

- Verhoef, P. C., Kannan, P., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 174-181.
- Verhoef, P. C., Kannan, P., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91 , 174–181.
- Westwood, B., & Westwood, B. (1955). *The Modern Shop*. London: Architectural Press.
- World Health Organization. (2010). *Healthy Workplaces: a model for action. For employers, workers policy makers and practioners* . Geneva, Suíça: WHO Library Cataloging-in-Publication Data.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14, 2 , 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources and work engagement . *Journal of Vocational Behavior* 74, 235-244.
- Zeytinoglu, I. U., Lillevik, W., Seaton, B., & Moruz, J. (2004). Part-Time and Casual Work in Retail Trade: Stress and the other Factors Affecting the Workplace. *Industrial Relations*, vol 59, n<sup>o</sup>3, 516-544.
- Zweber, Z. M., Henning, R. A., & Magley, V. J. (2016). A Pratical Scale for Multi-Faceted Organizational Health Climate Assessment. *Journal of Occupational Health Psychology* Vol 21 n<sup>o</sup>2, 250-259.

## ANEXOS

### Anexo A – Guião das Entrevistas realizadas

#### Introdução

Bom dia/Boa tarde. Antes de mais gostaria de agradecer a sua disponibilidade em participar nesta entrevista.

O meu nome é Miguel Fernandes, sou aluno de mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional, encontro-me a desenvolver a minha dissertação sobre o bem-estar e stress no trabalho.

Neste sentido, estou interessado compreender a perspetiva dos trabalhadores deste sector de modo a conhecer a sua opinião pessoal e ponto de vista tendo em conta a sua experiência profissional até à data. Assim sendo, a sua experiência e opinião são fundamentais para este tema, não existindo respostas corretas ou erradas durante entrevista.

De modo a salvaguardar o seu ponto de vista, e para que não seja perdida nenhuma informação relevante, gostaria de ter o seu consentimento para a gravação desta entrevista, garantindo desde já o seu total anonimato durante e após a realização deste trabalho e a utilização dos seus comentários exclusivamente para fins académicos. O seu nome e a instituição que representa em momento algum serão mencionados ou associados às suas respostas.

Agradecendo desde já o seu consentimento e a sua colaboração neste trabalho, disponibilizarei no final desta entrevista os meus contactos pessoais para esclarecer eventuais dúvidas ou questões sobre esta entrevista e este trabalho. Tem alguma questão antes de começarmos esta entrevista?

#### I. Exigências e Recursos na área do Retalho

Nesta primeira parte da entrevista irei fazer-lhe perguntas acerca do seu dia-a-dia enquanto trabalhador na área do Retalho, nomeadamente as suas maiores dificuldades no trabalho e aos eventuais aspetos positivos e que ajudam o seu dia-a-dia no seu trabalho. Assim sendo, e começando de uma forma geral:

1. O que é para si ser um trabalhador no Retalho? De forma geral, quais são as características do trabalho que são mais relevantes para si?
2. Como vê o stress no seu trabalho?  
(se responder sim, perguntar se afeta e como afeta a sua performance, se responder não, perguntar se não é desafiante ou desgastante)
3. Quais acha que são os principais fatores de stress que têm impacto num trabalhador do setor no seu dia-a-dia?  
(o que torna o seu trabalho cansativo ou desgastante?)
4. Em que situações sente que esses fatores podem ter um impacto positivo em si?  
Onde encontra motivação para realizar essas exigências?
5. Como consegue lidar com esses momentos?  
O que o motiva a realizar essas tarefas? Quais são os fatores que o ajudam nesses momentos?

6. Como vê/experiencia o impacto desses momentos de maior stress no seu desempenho? Sente que consegue realizar o seu trabalho e os seus objetivos nesses momentos?
7. Qual é a característica pessoal/sua que considera que o ajuda a lidar com o stress no trabalho?
8. Tendo em conta os momentos de maior stress durante o seu trabalho, sente que consegue recuperar?  
Como? O que o ajuda?
9. Sente o suporte da organização nessa recuperação? (p ex horas de descanso, formação etc)

## **II. Em períodos de grande afluência**

1. Agora focando-nos apenas em períodos de grande afluência à loja por via de redução de preços (por exemplo Black Friday ou Saldos), costumam ocorrer com frequência no seu local de trabalho?
2. Têm impacto no volume de trabalho e de vendas na sua loja?  
Há um aumento notório de visitas à loja nesses momentos?
3. Como é a vossa preparação para estes momentos? Como são os dias anteriores a esses momentos de maior afluência? Costumam sentir-se preparados para esses momentos?
4. Como é que estes períodos afetam o seu trabalho e o seu desempenho?  
Como é trabalhar nesses dias? O que é diferente dos outros dias?
5. Sente um aumento de stress acentuado nesses períodos?
6. Quais são os fatores que mais contribuem para um aumento dos fatores que lhe causam stress?
7. Quais são os fatores que potenciam o seu desempenho? Sente que quando trabalha nesses dias o seu desempenho ou objetivos podem melhorar?
8. Considera que esses fatores atenuam esse aumento de stress? Sente que esse aumento de stress compensa pessoalmente?
9. Considera que tem uma recuperação rápida após esses momentos?
10. Qual é a característica pessoal que considera que melhor se ajusta para lidar com o stress nesses períodos?
11. Sente o suporte da organização nessa recuperação? (p ex horas de descanso, formação etc)

## **III. Situação mais crítica**

1. Gostaria que pensasse na situação mais stressante que lhe ocorreu durante estes períodos de maior afluência. Consegue descrever-me essa situação limite?

(. Como se sentiu? Como reagiu?)

2. O que fez com que essa situação fosse uma situação limite/crítica?
3. Pensa que essa situação específica foi benéfica para o seu desempenho ou realização pessoal?  
Se sim, de que forma?  
Se não, sente que algo poderia ter sido feito por si, por alguém ou pela própria instituição para que a situação decorresse de melhor forma?
4. Como descreve a sua recuperação após esse momento?
5. Como lidou com a situação naquele momento imediato?
6. E passado algum tempo (mais a frio)?

Estas foram as últimas questões. Tem mais alguma questão que ache relevante abordar sobre o tema? Não tendo mais nenhuma questão, gostaria de lhe agradecer o tempo disponibilizado, lembrando que ficará com os meus contactos pessoais para lhe poder esclarecer eventuais questões que surjam ou que tenha algo a acrescentar. Muito obrigado pela sua colaboração

#### **IV. Dados demográficos**

1. Género?
2. Idade?
3. Habilitações Literárias?
4. Estado civil?
5. PT/FT? – Se responder que é PT, perguntar se tem outro emprego
6. Tipo de Contrato?
7. Anos na área do Retalho?
8. Nº de Black Fridays e Períodos de Saldos em que trabalhou?
9. Foi/É trabalhador estudante?
10. Registrar que tipo de retalho é

## Anexo B – Template Inicial de Categorias

### 1- Exigências e Recursos em períodos normais de trabalho

#### 1.1 Rotinas e Características do trabalho mais relevantes

- 1.1.1 Atendimento ao Cliente (St-Vincent, et. al. 2006)
- 1.1.2 Reposição/Movimentação manual de cargas (St-Vincent, et. al. 2006)
- 1.1.3 Caixa

#### 1.2 Exigências (Schaufeli, 2017)

##### 1.2.1 Exigências de práticas de RH

- 1.2.1.1 Trabalho por turnos/horas irregulares (Broadbridge, 2002; Tuckey, 2017)
- 1.2.1.2 Racionalização dos recursos no setor
  - 1.2.1.2.1 Instabilidade contratual/precariedade (Zeytinoglou, et. Al. 2009)
  - 1.2.1.2.2 Escassez de recursos humanos (Broadbridge, 2002)
- 1.2.1.3 Sistemas de Controlo (Miao & Evans, 2012)

##### 1.2.2 Exigências do Trabalho

- 1.2.2.1 Contacto com o cliente (Babakus, Yavas & Ashill, 2009)
- 1.2.2.2 Conflito trabalho-família (Arnold, Flaherty, Voss, Mowen 2009) – meter em trabalho
- 1.2.2.3 Exigência física (Zeytinoglou, et. Al. 2009)
- 1.2.2.4. Conflito de Papel (Arnold, Flaherty, Voss, Mowen 2009)
- 1.2.2.5. Ambiguidade de Papel (Arnold, Flaherty, Voss, Mowen 2009)
- 1.2.2.6 Direcionamento para objetivos/Clima Competitivo (Arnold, Flaherty, Voss, Mowen 2009)

#### 1.2 Recursos

##### 1.3.1 Recursos Organizacionais

- 1.3.1.1 Suporte Organizacional (Broadbridge, 2002)
- 1.3.1.2 Suporte das Chefias (Tuckey et al, 2017)
- 1.3.1.3 Suporte dos Pares (Tuckey et al, 2017)
- 1.3.1.4 Concretização de Objetivos (Topcic, Baum & Kabst, 2015)
- 1.3.1.5 Remuneração/Benefícios

##### 1.3.2 Recursos Pessoais (Xanthopolou, Baker, Demerouti & Schaufeli, 2009)

- 1.3.2.1 Autonomia (Topcic, Baum & Kabst, 2015)
- 1.3.2.2 Resiliência (Huang, Xing & Gamble, 2016)

#### 1.4 Recuperação (Sonnentag, Venz and Casper, 2017)

##### 1.4.1 Processos de Recuperação

###### 1.4.1.1 Atividades

- 1.4.1.1.1 Atividades de pouca exigência
  - 1.4.1.1.1.1 Atividades Sociais
  - 1.4.1.1.1.2 Atividades passivas
  - 1.4.1.1.1.3 Atividade Física
- 1.4.1.1.2 Atividades de muita exigência
  - 1.4.1.1.2.1 Relacionadas com o trabalho
  - 1.4.1.1.2.2 Não relacionadas com o trabalho

###### 1.4.1.2 Experiências

- 1.4.1.2.1 Psychological disattachment
- 1.4.1.2.2 Relaxamento

1.4.1.2.3 Domínio

1.4.1.2.4 Controlo

1.4.2 *Outcome* da Recuperação

1.4.2.1 Sentimento de recuperação eficaz

1.4.2.2 Sentimento de recuperação pouco eficaz/não eficaz

## 2- Períodos de grande afluência

2.1 Preparação para os momentos de grande afluência

2.1.1. Mudanças na Rotina nos dias anteriores

2.1.2 Sentimento de Preparação

2.2 Consequências Individuais

2.2.1 Desempenho

2.2.1.1 Melhora o desempenho

2.2.1.2 Piora o desempenho

2.2.2 Stress

2.2.3. Concretização dos seus objetivos

2.3 Exigências (*Schaufeli, 2017*)

2.3.1 Exigências de práticas de RH

2.3.1.1 *Trabalho por turnos/horas irregulares (Broadbridge, 2002; Tuckey, 2017)*

2.3.1.2. Racionalização dos recursos no setor

2.3.1.2.1 Instabilidade contratual/precariedade (*Zeytinoglou, et. Al. 2009*)

2.3.1.2.2 Escassez de recursos humanos (*Broadbridge, 2002*)

2.3.1.3 Sistemas de Controlo (*Miao & Evans, 2012*)

2.3.2. Exigências do Trabalho

2.3.2.1. Contacto com o cliente (*Babakus, Yavas & Ashill, 2009*)

2.3.2.2 Conflito trabalho-família (*Arnold, Flaherty, Voss, Mowen 2009*)

2.3.2.3 Exigência física (*Zeytinoglou, et. Al. 2009*)

2.3.2.4 Conflito de Papel (*Arnold, Flaherty, Voss, Mowen 2009*)

2.3.2.5 Ambiguidade de Papel (*Arnold, Flaherty, Voss, Mowen 2009*)

2.3.2.6 Direcionamento para objetivos (*Arnold, Flaherty, Voss, Mowen 2009*)

2.4 Recursos

2.4.1 Recursos Organizacionais

2.4.1.1 Suporte Organizacional

2.4.1.2 Suporte das Chefias

2.4.1.3 Suporte dos Pares

2.4.1.4 Concretização de Objetivos

2.4.1.5 Remuneração/Benefícios

2.4.2 Recursos Pessoais

2.4.2.1 Autonomia

2.4.2.2 Resiliência

2.5 Recuperação (*Sonnentag, Venz and Casper, 2017*)

2.5.1 Processos de Recuperação

2.5.1.1 Atividades

2.5.1.1.1 Atividades de pouca exigência

2.5.1.1.1.1 Atividades Sociais

2.5.1.1.1.2 Atividades passivas

2.5.1.1.1.3 Atividade Física

2.5.1.1.2 Atividades de muita exigência

1.4.1.2.1 Relacionadas com o trabalho

1.4.1.2.2 Não relacionadas com o trabalho

2.5.1.2 Experiências

2.5.1.2.1 *Psychological disattachment*

2.5.1.2.2 Relaxamento

2.5.1.2.3 Domínio

2.5.1.2.4 Controlo

2.5.2 *Outcome* da Recuperação

2.5.2.1 Sentimento de recuperação eficaz

2.5.2.2 Sentimento de recuperação pouco eficaz/não eficaz

### **3- Situação Crítica**

#### 3.1 Natureza da situação

3.1.1 Contacto com cliente

3.1.2 Relações dentro da equipa ou chefia

3.1.3 Excesso de tarefas/exigências

#### 3.2 Reação

3.2.1 No momento

3.2.2 *A posteriori*

#### 3.3 Impacto da situação

3.3.1 Benéfico para o desenvolvimento do colaborador

3.3.2 Prejudicial para o colaborador

**Anexo C – Template Final após a codificação das Entrevistas  
(novas categorias assinaladas com \*)**

**1- Exigências e Recursos em períodos normais de trabalho**

1.1 Rotinas e Características do trabalho mais relevantes

- 1.1.1 Atendimento ao Cliente
- 1.1.2 Reposição/Movimentação manual de cargas
- 1.1.3 Caixa
- 1.1.4 Limpeza e Manutenção dos Espaços/Produtos\*

1.2 Exigências

- 1.2.1 Exigências de práticas de RH
  - 1.2.1.1 *Trabalho por turnos/horários irregulares*
  - 1.2.1.2 Racionalização dos recursos no setor
    - 1.2.1.2.1 Instabilidade contratual/precariedade
    - 1.2.1.2.2 Escassez de recursos humanos
  - 1.2.1.3 Sistemas de Controlo
- 1.2.2 Exigências do Trabalho
  - 1.2.2.1 Contacto com o cliente
  - 1.2.2.2 Conflito trabalho-família
  - 1.2.2.3 Exigência física
  - 1.2.2.4 Conflito de Papel
  - 1.2.2.5 Ambiguidade de Papel
  - 1.2.2.6 Direcionamento para objetivos/Clima Competitivo
  - 1.2.2.7 Sentimento de Pressão (tempo)\*
  - 1.2.2.8 Ausência de Suporte dos Pares\*
  - 1.2.2.9 Ausência de Suporte das Chefias\*
  - 1.2.2.10 Ausência de Suporte Organizacional\*
  - 1.2.2.11 Falta de Planeamento/Imprevisibilidade\*
  - 1.2.2.12 Sobrecarga de Trabalho\*

1.3 Recursos

- 1.3.1 Recursos Organizacionais
  - 1.3.1.1 Suporte Organizacional
  - 1.3.1.2 Suporte das Chefias
  - 1.3.1.3 Suporte dos Pares
  - 1.3.1.4 Reconhecimento (clientes e objetivos) \*
  - 1.3.1.5 Remuneração/Benefícios
  - 1.3.1.6 Possibilidade de desenvolvimento pessoal\*
- 1.3.2 Recursos Pessoais
  - 1.3.2.1 Autonomia
  - 1.3.2.2 Resiliência
  - 1.3.2.3 Otimismo\*
  - 1.3.2.4 Autocontrolo/Experiência\*
  - 1.3.2.5 Comunicação Interpessoal\*
  - 1.3.2.6 Capacidade de Foco\*
  - 1.3.2.7 Simpatia\*

1.4 Recuperação

- 1.4.1 Processos de Recuperação
  - 1.4.1.1 Atividades
    - 1.4.1.1.1 Atividades de pouca exigência
      - 1.4.1.1.1.1 Atividades Sociais

- 1.4.1.1.1.2 Atividades passivas
- 1.4.1.1.1.3 Atividade Física
- 1.4.1.1.2 Atividades de muita exigência
  - 1.4.1.2.1 Relacionadas com o trabalho
  - 1.4.1.2.2 Não relacionadas com o trabalho
- 1.4.1.2 Experiências
  - 1.4.1.2.1 *Psychological disattachment*
  - 1.4.1.2.2 Relaxamento
  - 1.4.1.2.3 Domínio
  - 1.4.1.2.4 Controlo
- 1.4.2 *Outcome* da Recuperação
  - 1.4.2.1 Sentimento de recuperação eficaz
  - 1.4.2.2 Sentimento de recuperação pouco eficaz/não eficaz

## 2- Períodos de grande afluência

- 2.1 Preparação para os momentos de grande afluência
  - 2.1.1 Mudanças na Rotina nos dias anteriores
  - 2.1.2 Sentimento de Preparação
  - 2.1.3 Aumento de Recursos Humanos\*
- 2.2 Consequências Individuais
  - 2.2.1 Desempenho
    - 2.2.1.1 Melhora o desempenho
    - 2.2.1.2 Piora o desempenho
  - 2.2.2 Stress
  - 2.2.3. Concretização dos seus objetivos
- 2.3 Exigências
  - 2.3.1 Exigências de práticas de RH
    - 2.3.1.1 Trabalho por turnos/horas irregulares
    - 2.3.1.2. Racionalização dos recursos no setor
      - 2.3.1.2.1 Instabilidade contratual/precariedade
      - 2.3.1.2.2 Escassez de recursos humanos
    - 2.3.1.3 Sistemas de Controlo
  - 2.3.2 Exigências do Trabalho
    - 2.3.2.1 Contacto com o cliente
    - 2.3.2.2 Conflito trabalho-família
    - 2.3.2.3 Exigência física
    - 2.3.2.4 Conflito de Papel
    - 2.3.2.5 Ambiguidade de Papel
    - 2.3.2.6 Direcionamento para objetivos
    - 2.3.2.7 Pressão do Tempo\*
    - 2.3.2.8 Ausência de Suporte dos Pares\*
    - 2.3.2.9 Ausência de Suporte das Chefias\*
    - 2.3.2.10 Ausência de Suporte Organizacional\*
    - 2.3.2.11 Sobrecarga de Trabalho/Responsabilidades\*
    - 2.3.2.12 Exigência Emocional\*
- 2.4 Recursos
  - 2.4.1 Recursos Organizacionais
    - 2.4.1.1 Suporte Organizacional
    - 2.4.1.2 Suporte das Chefias

- 2.4.1.3 Suporte dos Pares
- 2.4.1.4 Reconhecimento /Apreciação – clientes e objetivos\*
- 2.4.1.5 Remuneração/Benefícios
- 2.4.1.6 Possibilidade de Desenvolvimento Pessoal\*
- 2.4.2 Recursos Pessoais
  - 2.4.2.1 Autonomia
  - 2.4.2.2 Resiliência
  - 2.4.2.3 Otimismo\*
  - 2.4.2.4 Autocontrolo/Experiência\*
  - 2.4.2.5 Multitasking\*
- 2.5 Recuperação
  - 2.5.1 Processos de Recuperação
    - 2.5.1.1 Atividades
      - 2.5.1.1.1 Atividades de pouca exigência
        - 2.5.1.1.1.1 Atividades Sociais
        - 2.5.1.1.1.2 Atividades passivas
        - 2.5.1.1.1.3 Atividade Física
      - 2.5.1.1.2 Atividades de muita exigência
        - 1.4.1.2.1 Relacionadas com o trabalho
        - 1.4.1.2.2 Não relacionadas com o trabalho
    - 2.5.1.2 Experiências
      - 2.5.1.2.1 *Psychological disattachment*
      - 2.5.1.2.2 Relaxamento
      - 2.5.1.2.3 Domínio
      - 2.5.1.2.4 Controlo
  - 2.5.2 *Outcome* da Recuperação
    - 2.5.2.1 Sentimento de recuperação eficaz
    - 2.5.2.2 Sentimento de recuperação pouco eficaz/não eficaz

### **3- Situação Crítica**

#### 3.1 Natureza da situação

- 3.1.1 Contacto com cliente
- 3.1.2 Relações dentro da equipa ou chefia
- 3.1.3 Excesso de tarefas/exigências

#### 3.2 Reação

- 3.2.1 No momento
  - 3.2.1.1. Suporte de Terceiros na Resolução dos Problemas\*
  - 3.2.1.2 Descarga Emocional\*
  - 3.2.1.3 Sentimento de Nervosismo/Medo\*
  - 3.2.1.4 Calma/Frieza\*

#### 3.2.2 *A posteriori*

#### 3.3 Impacto da situação

- 3.3.1 Benéfico para o desenvolvimento do colaborador
- 3.3.2 Prejudicial para o colaborador

## **Anexo D – Dicionário de Categorias**

### **1- Exigências e Recursos em períodos normais de trabalho**

#### **1.1 Rotinas e Características do trabalho mais relevantes**

1.1.1 Atendimento ao Cliente – Interação realizada entre um trabalhador do sector do retalho e um cliente (maioritariamente de forma presencial), de modo a esclarecer alguma dúvida, reclamação ou efetuar uma venda de um produto ou serviço.

1.1.2 Reposição/Movimentação manual de cargas – Rotina frequente no dia-a-dia do sector do retalho que consiste na recolocação de *stock* disponível para os clientes. Poderá ser feito em períodos de loja fechada e/ou em horário de funcionamento das lojas.

1.1.3 Caixa – Rotina relacionada com o pagamento dos produtos ou serviços escolhidos pelo cliente. É usualmente realizada em caixas de pagamento tradicional (um cliente de cada vez), mas poderá também ser realizada em caixas *self service*.

#### **1.2 Exigências**

##### **1.2.1 Exigências de práticas de RH**

1.2.1.1 Trabalho por turnos/horários irregulares – Situações de pouca padronização do horário dos trabalhadores, existindo uma flutuação do seu horário consoante as necessidades da organização. Existência frequente de folgas rotativas durante a semana e de horários de trabalho fora dos horários laborais *standard* (9h-18h).

##### **1.2.1.2 Racionalização dos recursos no setor**

1.2.1.2.1 Instabilidade contratual/precariedade – Prevalência da existência de contratos a termo e/ou de curta duração e com elevada rotatividade, não acontecendo uma fixação dos trabalhadores nas organizações por via da sua efetividade.

1.2.1.2.2 Escassez de recursos humanos – Sentimento por parte dos trabalhadores do sector da não existência de trabalhadores suficientes face às rotinas e exigências do dia-a-dia ou de um período em específico.

1.2.1.3 Sistemas de Controlo – Fórmula de gestão no sector do retalho que visa direcionar as forças de trabalho orientadas para vendas para fazer face aos objetivos organizacionais (Miao & Evans, 2012).

##### **1.2.2 Exigências do Trabalho**

1.2.2.1 Contacto com o cliente – Exigência resultante de um atendimento ao cliente causador de *stress* ao trabalhador (por via do acontecimento em si ou pelo acumular de clientes ao longo do tempo).

1.2.2.2 Conflito trabalho-família – Representação de situações de exigências causadas pela interferência de responsabilidade relacionadas com o trabalho no seio familiar do trabalhador (Arnold, et. al., 2009).

1.2.2.3 Exigência física – Exigência causada pelo acumular de esforço físico durante o dia-a-dia (horas em pé; reposição de stock; constantes deslocações).

1.2.2.4. Conflito de Papel – Sentimento de um trabalhador ao perceber exigências e expectativas de requisitos do trabalho que são incompatíveis com as exigências e expectativas de outros requisitos do trabalho (Arnold, et. al., 2009), como por exemplo pedir uma devolução sem o talão.

1.2.2.5. Ambiguidade de Papel – Reflete a incerteza originada no colaborador relacionada com quais os comportamentos no trabalho mais apropriados perante uma situação (Arnold, et. al., 2009).

1.2.2.6. Direcionamento para objetivos/Clima Competitivo – Direcionamento quantitativo dos trabalhadores do sector para o cumprimento de objetivos previamente estabelecidos ou para a obtenção de melhores resultados que uma organização concorrente ou outra loja.

### **1.3 Recursos**

#### **1.3.1 Recursos Organizacionais**

1.3.1.1 Suporte Organizacional – Sentimento por parte dos trabalhadores de um apoio por parte das políticas e cultura da organização face às suas exigências, tornando-se um fator redutor das exigências do trabalho e dos custos fisiológicos e psicológicos associados.

1.3.1.2 Suporte das Chefias - Sentimento por parte dos trabalhadores de um apoio por parte dos seus responsáveis diretos face às suas exigências, tornando-se um fator redutor das exigências do trabalho e dos custos fisiológicos e psicológicos associados.

1.3.1.3 Suporte dos Pares - Sentimento por parte dos trabalhadores de um apoio por parte dos seus colegas de trabalho enquanto atenuadores das suas exigências, tornando-se assim fator redutor das exigências do trabalho e dos custos fisiológicos e psicológicos associados.

1.3.1.5 Remuneração/Benefícios – Desenvolvimento de incentivos aos trabalhadores por via do seu rendimento ou benefícios formais ou informais.

#### **1.3.2 Recursos Pessoais**

1.3.2.1 Autonomia – Recurso que possibilita o controlo individual do trabalhador sobre o trabalho, aumentando a participação do indivíduo em tomadas de decisão e, conseqüentemente, uma melhoria do seu bem-estar (Topcic & Kabst, 2015)

1.3.2.2 Resiliência: Força individual ou organizacional que usualmente se refere à perseverança e capacidade de recuperação quando o trabalhador enfrenta alguma adversidade (Huang et. al., 2016)

## **1.4. Recuperação**

### **1.4.1. Processos de Recuperação**

#### **1.4.1.1 Atividades**

##### **1.4.1.1.1 Atividades de pouca exigência**

1.4.1.1.1.1 Atividades Sociais – Atividades que procuram a promoção de uma interação com terceiros de modo a obter uma recuperação eficaz (sair com amigos, jantar com familiares etc.)

1.4.1.1.1.2 Atividades passivas – Realização de atividades de esforço reduzido para o trabalhador (ver televisão, dormir, jogar consola).

1.4.1.1.1.3 Atividade Física – Realização de atividades de cariz desportivo ou de atividade física de modo a promover uma melhor recuperação.

##### **1.4.1.1.2 Atividades de muita exigência**

1.4.1.2.1 Relacionadas com o trabalho – Atividades realizadas após o período de trabalho de maior esforço psicológico relacionadas com o trabalho. Exemplo: finalizar uma apresentação do trabalho em casa (após o período laboral)

1.4.1.2.2 Não relacionadas com o trabalho - Atividades realizadas após o período de trabalho de maior esforço psicológico não relacionadas com o trabalho. Exemplo: tarefas domésticas

#### **1.4.1.2 Experiências**

1.4.1.2.1. Psychological disattachment – Procura de um afastamento de pensamentos por parte do trabalhador relacionados com o trabalho e dos problemas associados ao mesmo.

1.4.1.2.2. Relaxamento – Procura do desenvolvimento de um estado no trabalhador de baixa atividade e aumento de afeto positivo que resulta de atividades que visam o relaxamento do corpo e da mente.

1.4.1.2.3. Domínio – Experiências desenvolvidas pelos trabalhadores de procura de desafios, realizando atividades que estimulem a aprendizagem e a concretização de objetivos pessoais

1.4.1.2.4. Controlo – Capacidade do trabalhador em optar pelas suas próprias atividades quando finda o seu trabalho

### **1.4.2 Outcome da Recuperação**

1.4.2.1 Sentimento de recuperação eficaz – Sentimento de revigoração alcançado após o um dia de trabalho e suas exigências características, sendo este atingido através de um conjunto de experiências de recuperação e seleção de atividades que auxiliem essa mesma recuperação

1.4.2.2 Sentimento de recuperação pouco eficaz/não eficaz – Sentimento de desgaste acumulado por via das exigências do trabalho, não existindo a obtenção de um sentimento de revigoramento através das experiências e atividades realizadas após um dia de trabalho.

## **2- Períodos de grande afluência**

### **2.1. Preparação para os momentos de grande afluência**

### **2.2 Consequências Individuais**

#### **2.2.1 Desempenho**

#### **2.3.2 Exigências do Trabalho**

### **2.4 Recursos**

#### **2.4.1 Recursos Organizacionais**

#### **2.4.2 Recursos Pessoais**

### **2.5 Recuperação**

#### **2.5.1 Processos de Recuperação**

##### **2.5.1.1 Atividades**

###### **2.5.1.1.1 Atividades de pouca exigência**

###### **2.5.1.1.2 Atividades de muita exigência**

##### **2.5.1.2 Experiências**

#### **2.5.2 Outcome da Recuperação**

**3- Situação Crítica** – Relato de situações ocorridas no decorrer do trabalho que, pela sua natureza de extraordinária exigência física ou psicológica, marcaram negativamente o trabalhador em análise, dificultando a sua capacidade de  *coping*  e de recuperação após esse período de maior  *stress*  (com base no guião da entrevista)

### **3.1 Natureza da situação**

### **3.2 Reação**

#### **3.2.1 No momento**

#### **3.2.2 A posteriori**

### **3.3 Impacto da situação**

3.3.1 Benéfico para o desenvolvimento do colaborador – Ocorre quando a situação crítica descrita se apresenta como uma situação de elevada exigência, mas apresenta-se como uma oportunidade de aprendizagem para o colaborador ou desafio, beneficiando o seu desenvolvimento pessoal e profissional

3.3.2 Prejudicial para o colaborador – Ocorre quando o evento crítico narrado não se apresenta como uma fonte de aprendizagem ou desafio para o trabalhador entrevistado, mas sim como um momento prejudicial ao trabalho e ao trabalhador em si.

