

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## ***Turnover no Setor do Retalho: propostas de intervenção***

Carlos Miguel Pinto Santos

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Doutora Andrea Maria Flores Oliveira Fontes, Professora  
Auxiliar Convidada, ISCTE-IUL

Outubro, 2023



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

***Turnover no Setor do Retalho: propostas de intervenção***

Carlos Miguel Pinto Santos

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Doutora Andrea Maria Flores Oliveira Fontes, Professora  
Auxiliar Convidada, ISCTE-IUL

Outubro, 2023

## **Agradecimentos**

À minha orientadora, Professora Doutora Andrea Fontes, não posso deixar de agradecer todo o acompanhamento feito, todas as sugestões e recomendações que me deu.

Aos meus pais, por todo o apoio, por terem sempre acreditado nas minhas capacidades e na minha força de vontade de querer fazer mais e melhor e, especialmente, por todo o esforço que fizeram para me proporcionarem as condições necessárias para que eu investisse na minha formação académica. Aos meus irmãos, por todo o amor, carinho e orgulho demonstrado ao longo deste meu percurso académico.

Aos meus amigos de infância que sempre me acompanharam e vivenciaram todos os melhores e piores momentos sejam pessoais como académicos.

À Jessica, por ser o meu apoio constante, pelo amor, pela força, ajuda e paciência. Obrigado por nunca duvidares de mim e pelas grandes expectativas que depositas sobre o meu futuro profissional.

Por último, agradeço a todos os que não foram mencionados anteriormente, mas que de uma forma ou outra contribuíram com algo relevante neste meu percurso académico.

Bem-haja a todos! E obrigado por me terem feito chegar onde cheguei.



## Resumo

No contexto empresarial que se vive nos dias de hoje, a retenção de talentos é uma das grandes preocupações para as organizações, especialmente no setor do retalho, onde a rotatividade dos trabalhadores é frequentemente elevada.

Neste sentido é importante fazer uma análise interna às empresas, de modo a verificar quais os fatores que mais influenciam o *turnover* dentro das mesmas, por exemplo, através de questionários internos. Com esta análise feita, é importante arranjar soluções para combater a rotatividade e contribuir para o aumento da satisfação total dos seus trabalhadores.

Para este projeto, foi realizado um questionário de modo a avaliar quais os fatores que, dentro desta empresa do setor do retalho, mais contribuem para a rotatividade dos seus trabalhadores. Dentro destes fatores estão as seguintes variáveis: Benefícios, Colegas, Comunicação, Recompensas Contingentes, Natureza do Trabalho, Processos da Empresa, Remuneração, Promoções e Chefia. Os resultados obtidos, indicaram que as variáveis demográficas são menos explicativas em comparação com as variáveis organizacionais, no que diz respeito à intenção de *turnover*.

O objetivo final deste trabalho é apresentar algumas sugestões de projetos para implementar na empresa, de modo a prevenir o *turnover* e a aumentar a satisfação dos trabalhadores no setor do retalho.

### **Palavras-chave:**

Rotatividade, Satisfação no Trabalho, Benefícios, Recursos Humanos

JEL: M10 – *General*, M12 – *Personnel Management*



## **Abstract**

In today's business context, talent retention is a major concern for organizations, especially in the retail sector, where employee turnover is often elevated.

Regarding this topic, it is important to conduct an internal analysis of companies to identify the factors that most influence turnover, for example, through internal questionnaires. With this analysis completed, it is important to find solutions to combat turnover and contribute to the overall satisfaction of employees.

For this project, a questionnaire was conducted to assess which factors within this retail sector company contribute the most to employee turnover. These factors include the following variables: Benefits, Colleagues, Communication, Contingent Rewards, Nature of Work, Company Processes, Remuneration, Promotions, and Management. The results obtained indicated that demographic variables are less explanatory compared to organizational variables regarding turnover intention.

The ultimate goal of this work is to present some project suggestions to implement in the company to prevent turnover and increase employee satisfaction in the retail sector.

### **Key words:**

Turnover, Job Satisfaction, Benefits, Human Resources

JEL: M10 – *General*, M12 – *Personnel Management*



# Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	v
Abstract.....	vii
Introdução .....	1
Capítulo 1. Caracterização da Empresa .....	4
1.1. Dimensão do Problema .....	4
Capítulo 2. Revisão de Literatura .....	6
2.1. <i>Turnover</i> e a <i>Turnover Intention</i> .....	6
2.2. Compensações e Benefícios.....	8
2.3. Satisfação no Trabalho.....	11
2.4. Progressão na Carreira .....	13
Capítulo 3. Metodologia .....	15
3.1. Recolha de dados e constituição da amostra.....	15
3.2. Caracterização da amostra .....	15
3.3. Estrutura do questionário .....	17
3.4. <i>Job Satisfaction Survey</i> .....	18
3.5. <i>Turnover Cognitions Items</i> .....	18
Capítulo 4. Resultados e Discussão .....	20
4.1. Análise Descritiva.....	20
4.2. Análise Qualitativa.....	22
4.3. Correlação de Pearson – A Relação do <i>Turnover</i> com outras variáveis.....	24
4.3.1. Variável Satisfação Global (JSSTOT) .....	25
4.3.2. Variável Comunicação (JSS_DCOM) .....	25
4.3.3. Variável Natureza do Trabalho (JSS_NdT) .....	25
4.3.4. Variável Colegas (JSS_DCOL).....	25
4.3.5. Variável Processos da Empresa (JSS_PdE) .....	26
4.3.6. Variável Benefícios (JSS_DBEN) .....	26
4.3.7. Variável Recompensas Contingentes (JSS_DRC) .....	26
4.3.8. Variável Chefia (JSS_CHEF).....	27
4.3.9. Variável Promoções (JSS_PROM) .....	27

4.3.10.	Variável Remuneração (JSS_DREM).....	27
4.3.11.	Idade .....	28
4.3.12.	Classe Social .....	28
4.4.	Regressão Linear.....	28
4.4.1.	Satisfação Global (JSS).....	29
4.4.2.	Variável Comunicação .....	30
4.4.3.	Variável Natureza do Trabalho .....	30
4.4.4.	Variável Colegas .....	30
4.4.5.	Variável Processos da Empresa.....	30
4.4.6.	Benefícios.....	31
4.4.7.	Recompensas Contingentes.....	31
4.4.8.	Chefia .....	31
4.4.9.	Promoções .....	32
4.4.10.	Remuneração .....	32
4.4.11.	Idade .....	33
4.4.12.	Classe Social .....	33
4.5.	Discussão .....	33
Capítulo 5. Sugestões e Implementação .....		36
5.1.	Benefícios Flexíveis.....	36
5.2.	Comunicação e Formação.....	38
5.3.	Desconto em Loja .....	39
5.4.	Dia de Aniversário .....	39
5.5.	Implementação .....	40
Conclusão .....		42
Bibliografia.....		45
Anexos .....		50

## Índice de Tabelas

Tabela 3.1. Dados Demográficos.....	16
Tabela 4.1. Caracterização Demográfica.....	20
Tabela 4.2. Descrição de Variáveis.....	21
Tabela 4.3. Análise Qualitativa.....	22
Tabela 4.4. Correlação de <i>Pearson</i> .....	24
Tabela 4.5. ANOVA – <i>Turnover</i> e as dimensões que o influenciam.....	29
Tabela 5.1. Cronograma de Implementação.....	41



## Introdução

A aceleração tecnológica e o mercado cada vez mais competitivo em que as organizações estão inseridas, tem potenciado uma transformação nos seus paradigmas de gestão e práticas administrativas. Estas transformações precisam de ter um acompanhamento constante para as organizações serem competitivas relativamente aos seus concorrentes e não perder os seus melhores recursos humanos para os mesmos.

Segundo Delery e Shaw (2001), o capital humano é, claramente, a principal fonte de sucesso ou insucesso organizacional e de vantagem competitiva perante o mercado. Já em 1997, Coff (citado por Delery & Shaw, 2001) refere que de todos os recursos disponíveis por uma organização, os recursos humanos são os menos controláveis pela gestão. É por estes motivos que o *turnover* tem vindo a ser alvo de análise ao longo dos anos por parte das empresas que têm vindo a trabalhar intensamente nesta área de forma a serem capazes de reter os seus melhores talentos.

Torre-Ruiz, Vidal-Salazar & Cordón-Pozo (2019) garantem que, existem muitos estudos realizados sobre a satisfação com o sistema de benefícios de uma organização, porém são principalmente focados em empresas norte-americanas e dizem que os estudos focados em empresas europeias são escassos. Justificam esta afirmação com o facto de que em muitos países europeus, o Estado oferece alguns apoios sociais fazendo com que os benefícios não sejam parte da remuneração dos trabalhadores.

De uma perspetiva económica, Delery e Shaw (2001) concordam que as empresas escolhem o seu nível de *turnover* quando estabelecem os níveis salariais e os benefícios. Acreditam que há mais fatores a trabalhar para além dos níveis salariais, porém acreditam que grande parte do volume de negócios das empresas é controlável, especialmente dadas as fortes relações entre os níveis salariais e as taxas de *turnover* que se encontram na literatura.

Temos então de olhar para dentro das empresas e pensar qual a razão para estas permitirem um número tão elevado de rotatividade? A resposta pode ser relativamente simples para Delery e Shaw (2001), as empresas permitem frequentemente uma elevada rotatividade entre os grupos de trabalhadores que não fazem parte do seu núcleo estratégico. Os mesmos autores dão ainda o exemplo do Walmart, empresa americana número um no mundo do retalho (Deloitte, 2021), que tem um enorme sucesso, porém apresenta uma taxa de rotatividade muito elevada entre certos grupos de trabalhadores, especialmente os operadores de caixa. Para combater esta rotatividade, o Walmart passou então a tentar retirar o máximo possível do elemento humano

no trabalho, como por exemplo, através da implementação do *self-checkout*, onde os clientes podem digitalizar os seus produtos e concluir as suas compras sem ajuda de um operador de loja. Certamente, não consideram que a vantagem competitiva está no grupo de trabalhadores acima mencionados.

Contrariamente a esta visão, Sharma et al. (2020) apresenta três empresas e as práticas de compensações e benefícios que oferecem de forma a reter os seus trabalhadores:

1. Google: os benefícios incluem comida grátis, massagens, viagens de férias para lugares como Las Vegas e Hawaii e um horário de trabalho flexível. Dispõem ainda de seguros médicos (incluindo odontologia e oftalmologia), programas focados na saúde mental, planos de reforma, análise e ajustes anuais de equidade salarial entre empresas, reembolso de empréstimos estudantis, *coaching* financeiro, 4 semanas de “trabalhe onde quiser” por ano, e muitos mais (Google, 2023);
2. Costco: benefícios como, seguro de saúde que incluem dentista, férias pagas, feriados pagos e licença médica remunerada tanto para trabalhadores a *full-time* como a *part-time*. Para além destes benefícios, consideram que o salário é competitivo, os aumentos são estabelecidos de acordo com as horas trabalhadas e os trabalhadores recebem um bónus duas vezes por ano depois de atingirem o salário mais elevado do seu escalão;
3. Meta: Todos os trabalhadores desta empresa têm direito a seguro médico, odontológico e oftalmológico tanto para o trabalhador como para a família, serviço de segunda opinião médica, programas de terapias de autismo, tratamento de cancro e serviços transgéneros, apoio ao planeamento familiar, prémios de ações, plano de reforma competitivo, apoio jurídico, uma pausa remunerada de 30 dias a cada 5 anos de trabalho (Meta, 2023);

Para enfrentar estes desafios, outra das estratégias utilizadas pelas empresas é fornecer valor às partes interessadas, tais como *stakeholders*, *shareholders*, clientes e trabalhadores (Burhanudin & Tambum, 2021). Um dos valores mais importantes que contribuem para a empresa é a satisfação profissional dos trabalhadores. A satisfação no trabalho pode ser definida como um sentimento de prazer em resultado da perceção de que o trabalho pode cumprir valores de trabalho importantes para uma pessoa.

A satisfação no trabalho representa o quanto uma pessoa gosta do seu trabalho, formalmente, esta satisfação pode ser definida como uma resposta afetiva ou emocional a vários aspetos do trabalho de uma pessoa (Burhanudin & Tambum, 2021). Esta definição, apresentada pelos autores anteriormente referidos, implica que a satisfação no trabalho não seja um conceito de único, pois um indivíduo pode sentir-se satisfeito com um aspeto do seu trabalho, mas não

satisfeito com outros aspetos. Por exemplo, pode estar satisfeito com os seus colegas de trabalho, mas não com o seu salário.

O objetivo deste trabalho é investigar e compreender os fatores que influenciam a rotatividade no setor do retalho. Pretende-se, assim, fornecer dados e perceções valiosas que possam ser aplicados por empresas deste setor e também aumentar o estudo académico na área da gestão de recursos humanos.

Este trabalho inicia-se com a caracterização da empresa em estudo e com a apresentação do impacto que tem o *turnover* para as empresas. De seguida é feita a revisão de literatura, onde se procura entender os estudos anteriormente realizados e as conclusões retiradas por parte dos autores. Após este capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos através do questionário que foi aplicado. No fim desta análise profunda, são dadas algumas sugestões de projetos que podem vir a ser implementados para ajudar a reduzir o *turnover*.

De modo a garantir a confidencialidade dos dados apresentados, é mantido em anonimato o nome da empresa em estudo. Esta empresa encontra-se posicionada no setor do retalho e está no Top 5 dos melhores retalhistas do mundo.

## CAPÍTULO 1

# Caracterização da Empresa

A organização em estudo está inserida no setor do retalho e está presente em 32 países, contando com mais de 340 mil trabalhadores, 11.550 lojas e mais de 200 centros de distribuição. Em Portugal, assume-se como parceiro de confiança dos portugueses desde 1995 e atualmente encontra-se com quase 9 mil trabalhadores.

Em Portugal conta com mais de 270 lojas, de norte a sul e ainda quatro entrepostos. Nos últimos 3 anos gerou mais de 7 mil milhões de euros para Portugal, contribuindo ainda para a criação e manutenção de cerca de 60 mil postos de trabalho.

No ano fiscal de 2022, impulsionou as vendas de mais de 100 fornecedores nacionais e ajudou a exportar mais de 200 produtos para 29 países. No ano de 2020 gerou um valor superior a 125,3 mil milhões de euros em vendas no mundo. As suas exportações, em 2022, representaram 1,9% das exportações nacionais de produtos alimentares para a União Europeia, gerando assim um impacto de 245 milhões de euros nos setores de atividade associados à produção. Ainda no mesmo ano, gerou quase 3.100 milhões de euros para a economia do País, valor que representa um peso de 1,3% do PIB nacional.

### 1.1. Dimensão do Problema

Há muito tempo que o setor do retalho enfrenta uma série de desafios no que diz respeito à retenção de talentos (Kumar, et al. 2020). Principalmente nas lojas e entrepostos, onde o salário é mais reduzido e maior parte dos trabalhadores trabalham em regime de *part-time*, é onde se encontra uma maior taxa de rotatividade. Este fator é difícil de combater, visto que muitas das vezes este tipo de trabalho é de carácter temporário, funcionando como 1º emprego por exemplo em jovens estudantes, ou pessoas com um menor grau académico e que estão constantemente à procura de um trabalho com melhores condições.

Desde modo, este estudo pretende analisar a rotatividade nos escritórios centrais que sustentam toda a operação. Afinal, os escritórios desempenham um papel crucial na estratégia e gestão de uma empresa de retalho, bem como na retenção de talentos onde é essencial que exista um constante crescimento e inovação no setor. Os escritórios não são apenas um local de administração burocrática, mas sim centros de tomada de decisões estratégicas e de desenvolvimento de novos métodos e abordagens.

A retenção de talentos nos escritórios contribui para a criação de uma cultura organizacional sólida e coesa (Barack, et al., 2001). Quando os trabalhadores se sentem valorizados e têm oportunidade de crescer profissionalmente, eles tendem a permanecer na empresa por mais tempo. A estabilidade dentro de uma empresa, também pode criar um ambiente de trabalho mais agradável, o que pode atrair novos talentos e aumentar a reputação da empresa como marca empregadora.

Além disso, a retenção de talentos também pode ter implicações financeira significativas. O *turnover* dos trabalhadores sai caro à empresa, este envolve custos relacionados com o recrutamentos, formação e integração de novos membros na equipa (Barack et al. 2001). Por outro lado, a perda de conhecimento e experiência pode ser prejudicial a longo prazo.

## CAPÍTULO 2

### Revisão de Literatura

Neste capítulo é apresentada a revisão de literatura sobre alguns dos temas que influenciam diretamente o *turnover* e a intenção de *turnover* por parte de um trabalhador. A satisfação no trabalho é frequentemente vista como a soma da satisfação com uma série de elementos independentes do trabalho, como o salário, as promoções e as condições de trabalho (Barber, et al. 1992). Por indicação da empresa, a revisão de literatura será focada na Satisfação no Trabalho, Compensações e Benefícios e Progressão na Carreira.

#### 2.1. *Turnover e a Turnover Intention*

*Turnover Intention* é a probabilidade de um trabalhador deixar a organização (Skelton & Dwyer, 2020). Este tema, tem vindo a despertar interesse junto de investigadores e gestores de diferentes áreas de gestão, mas também entre outras áreas laborais, pois trata-se de um fator importante no desempenho das organizações.

Sendo um tema ainda consideravelmente recente, vários estudos realizados sobre a intenção de *turnover* abordam outros aspetos, uma vez que a decisão de deixar a organização ainda não foi tomada, ao contrário do que se discute quando se fala de *turnover*. Este tema é então abordado juntamente com o bem-estar no trabalho, clima organizacional, compensações e benefícios, apoio, controlo ou pressão por parte do superior hierárquico, stress e compromisso organizacional (citado por Freitas et al., 2022, em: Melo & Oliveira, 2008; Carmo & Oliveira, 2010; Yin-Fah et al., 2010; Polizzi Filho & Siqueira, 2012).

Hancock et al. (2013), referem que as intenções de rotatividade positivas estão correlacionadas com a rotatividade voluntária real, ou seja, quando existe a intenção por parte de um trabalhador em abandonar o seu posto de trabalho esta traduz-se no abandono efetivo do mesmo. Por sua vez, é possível contrariar o *turnover* voluntário, caso a empresa consiga identificar e antecipar-se aos motivos que levam o trabalhador a sair.

Uma das razões pelas quais as organizações enfrentam este desafio é a consciência de que a sua vantagem competitiva depende do seu capital humano, a sua *workforce* (Joo & Park, 2010). Alguns investigadores observaram que existem vários fatores que podem contribuir para uma maior consideração por parte de um indivíduo a deixar a organização, incluindo a satisfação no trabalho e a integração no trabalho (Skelton & Dwyer, 2020). Lu & Gursoy (2016) admitem que as diferenças geracionais também podem causar diferenças na forma como os

trabalhadores valorizam os seus empregos e as variações de *burnout* dos mesmos, o que leva a uma maior intenção de *turnover*.

É naturalmente importante para as empresas evitar o *turnover* pois este traz consigo custos diretos e custos indiretos. De acordo com Barack et al. (2001), os custos diretos podem estar agrupados em três categorias:

- Custos de separação: entrevistas de saída, administração, funções relacionadas com rescisões, pagamento de separação;
- Custos de substituição: comunicação de vagas de emprego, funções administrativas, entrevistas e *assessments*;
- Custos de formação: formação formal em sala e formação *on job*.

Já os custos indiretos estão relacionados com a rotatividade dos trabalhadores e são os mais difíceis de avaliar, estes incluem: a perda de eficiência dos trabalhadores antes de deixarem efetivamente a empresa; o impacto na produtividade dos seus colegas de trabalho; perda de produtividade enquanto um novo trabalhador é integrado na empresa (Barack, et al., 2001, citado de Balfour & Neff, 1993).

Para Barack, Nissly & Levin (2001), existem três grandes categorias que podem influenciar o *turnover*:

- Fatores demográficos: podem ser tanto pessoais como profissionais, são os mais usados e de onde se consegue tirar melhores conclusões na literatura. Para os autores acima referidos, a idade, nível hierárquico, género e educação são alguns indicadores que instigam o *turnover*. Afirmam ainda que quanto mais novo for o trabalhador e quanto maior for o seu nível de escolaridade, maior será a probabilidade de este deixar a organização;
- Perceções profissionais: é nesta área que estão incluídos o compromisso e a satisfação no trabalho. Cada vez falamos mais do *work life balance* e, é neste tópico que se enquadra um dos maiores desafios que levam ao *turnover*, a exaustão e o *stress* no trabalho. Outro ponto importante é a satisfação para com o seu desempenho, dado que quanto maior for o grau de satisfação, menor é a probabilidade de o trabalhador deixar a organização;
- Condições organizacionais: como a equidade a nível de compensações e a cultura da organização. O trabalhador considerar que tem uma remuneração justa, consoante as suas funções, é um passo para reter as pessoas. Muitas das vezes, só quando o indivíduo demonstra interesse em abandonar a empresa é que existe uma resposta da mesma relativamente ao aumento das compensações e, nesta altura já

será tarde para retê-lo. Outro fator importante é a cultura organizacional que deve ir de encontro com as expectativas dos trabalhadores, tanto os valores como as crenças podem influenciar o nível de empenho e, desta forma, caso não exista uma relação entre os dois, o risco de abandono é maior.

De uma forma conclusiva, o facto de deixar a empresa para a qual trabalham é um comportamento individual que tem origem psicológica. Por norma, este comportamento relaciona-se com a falta de compreensão e entendimento entre a empresa e o trabalhador, que de alguma forma influencia o pensamento e vontade dos indivíduos em deixar a organização. Posto isto, os próximos passos nesta área passam por desenvolver práticas organizacionais que minimizem ou eliminem os pontos negativos que incentivam as pessoas a abandonar a organização (Barack, et al., 2001).

Tal como mencionado anteriormente, de acordo com a vontade da empresa, serão abordadas três variáveis que influenciam o *Turnover*: Compensações e Benefícios, Satisfação no Trabalho e Progressão na Carreira.

## **2.2. Compensações e Benefícios**

Compensação é a combinação de recompensas monetárias e não monetárias fornecidas aos trabalhadores pela troca dos seus serviços à empresa (Chhabra, 2001 citado por Ahmed & Ahmed, 2014).

De acordo com Lussier & Hendon (2018), citado por Lestari et al. (2020), as compensações servem para atrair e reter os trabalhadores numa organização e que atualmente, a remuneração pode sobrepor a segurança no trabalho como fator mais importante da satisfação. Já para Sharma et al. (2020), a gestão de compensações é um dos pilares centrais da Gestão de Recursos Humanos. Consiste na formulação e implementação de estratégias e políticas que visam compensar as pessoas de forma justa, equitativa e consistente, com base no seu valor para a organização.

As compensações referem-se a trocas entre a empresa e o trabalhador, onde este último oferece os seus esforços mentais e físicos em troca de uma compensação justa com base no seu trabalho realizado. Qualquer insatisfação sobre esta temática, pode resultar num conflito entre as partes. Esta insatisfação afeta o desempenho do trabalhador e pode também desequilibrar a equidade entre o investimento em capital humano e os retornos esperados para a organização. É aqui que a gestão de compensações tenta equilibrar as necessidades dos dois interessados e tem impacto as seguintes áreas (Sharma et al., 2020):

- **Atração e Retenção do Pessoal:** do ponto de vista organizacional, cada empresa quer novos talentos e capazes de trazer novas competências. Tem de existir uma gestão de compensações que seja capaz de atrair e reter os recursos humanos certos, no local certo e no momento certo da empresa. Uma política de remuneração suficientemente convincente, ajuda a reduzir a taxa de rotatividade na empresa. Quando isto acontece, os trabalhadores encontram-se incentivados a permanecer na sua função e desta forma a empresa poupa sobre as despesas relacionadas com o *turnover* (Sharma et al., 2020);
- **Motivação das Pessoas:** a gestão de compensações deve centrar-se na motivação das pessoas a quem se dirigem, desta forma, é possível obter-se uma maior produtividade dos seus trabalhadores. A compensação pode ser planeada para encorajar os trabalhadores através de incentivos monetários e não monetários;
- **Otimização dos Custos das Compensações:** visa otimizar o custo das compensações, mantendo a relação entre o desempenho e a remuneração de cada empregado;
- **Consistência das Compensações:** deve existir consistência tanto a nível interno como externo, isto é, a nível interno com base nas funções de cada indivíduo e a nível externo havendo uma remuneração semelhante ao oferecido pelo mercado envolvente.

A satisfação com a remuneração refere-se aos sentimentos gerais positivos ou negativos que os trabalhadores desenvolvem em relação à recompensa que recebem por parte da sua empresa. De acordo com Torre-Ruiz, Vidal-Salazar & Cordón-Pozo (2019), a ampla definição de satisfação sobre a remuneração abrange tanto a relação com a remuneração direta (por exemplo, salários, comissões, bónus) como com os benefícios indiretos (seguro de saúde, bem-estar físico e mental, despesas de educação, creche para crianças, licenças remuneradas, etc). Para estes autores, os poucos estudos que se focaram especificamente na satisfação dos benefícios chegaram a conclusões conflituosas, principalmente quando tentam explicar os antecedentes e as consequências dessa satisfação. Sugerem então que, a satisfação com os benefícios é composta por dois componentes: satisfação com o nível de benefícios e satisfação com o sistema de benefício. A satisfação do nível de benefícios refere-se à satisfação dos trabalhadores com a quantidade de benefícios que recebem. Já a satisfação do sistema de benefícios, onde recorrem a Miceli & Lane (1991), trata-se do quão bem o sistema de implementação dos benefícios resulta numa reação favorável do trabalhador.

Para complementar esta ideia, é importante referir também que a satisfação com o nível de benefício é impulsionada por fatores externos que as empresas não podem controlar, como

impostos, inflação e taxas de juros (Torre-Ruiz, Vidal-Salazar & Cordón-Pozo, 2019). É importante referir também que, tendo em conta os custos dos benefícios e as diferentes necessidades individuais dos trabalhadores, um mero aumento do nível de benefícios pode não conduzir às melhorias organizacionais pretendidas. Finalizando, a satisfação do sistema de benefícios está relacionada com o funcionamento dos sistemas administrativos internos, que podem ser mais facilmente controlados pela empresa. Por exemplo, as empresas podem recorrer a um *survey* onde recolhem as preferências de benefícios dos seus trabalhadores.

Por outro lado, o desempenho e a eficiência dos trabalhadores podem ser claramente afetados caso não exista uma boa política de remunerações, fazendo com que exista:

- Baixa satisfação com o trabalho: ao sentirem-se subvalorizados, por consequência ficarão menos satisfeitos com o seu trabalho. Podendo levar ao descontentamento entre colegas de trabalho, causando problemas no que diz respeito à moral no local de trabalho;
- Baixa produtividade: um mau plano de compensações traduz-se numa baixa produtividade, uma vez que haverá menos motivação para os trabalhadores esforçarem-se para atingirem a excelência;
- Elevado *turnover*: a combinação destes fatores todos (baixa remuneração, trabalhadores insatisfeitos com o seu trabalho), levam estes indivíduos a verem-se obrigados a abandonar a empresa em busca de algo melhor para eles.

Ahmed e Ahmed (2014) recorrem a Byars e Rue (2008), de forma a apresentar alguns exemplos mais comuns de compensações indiretas oferecidas pelas empresas atualmente:

- a) Plano de reforma: é muito comum nos Estados Unidos da América o plano de reforma 401(K) que consiste na aplicação de uma parte do vencimento que devia ser retido na fonte. Desta forma, o trabalhador tem um valor descontado não para o pagamento do imposto, mas dirigido a uma aplicação financeira, valor este que não sofre qualquer penalização até que o colaborador saia da empresa e opte por manter o plano de reforma ou retirar o valor, sofrendo uma penalização sobre o mesmo.
- b) Crescimento organizacional: é algo que todas as empresas, independentemente da sua dimensão, devem esforçar-se para ter. O desenvolvimento organizacional pode ajudar as empresas de várias formas, incluindo o aumento da eficiência das economias de escala, maior força, maior capacidade de resistir à volatilidade do mercado, maior taxa de sobrevivência, maiores lucros e mais reputação para os membros da organização. As empresas têm de crescer pelo menos um pouco todos os anos para se manterem com vantagem competitiva sobre os seus concorrentes e,

por consequência, devem também acompanhar a subida dos salários e dos benefícios ao longo do tempo (Agubata, Okolo & Ogwu, 2022).

- c) Outros benefícios: as organizações podem também oferecer outros benefícios como serviços alimentares, ginásio, serviços de saúde e primeiros socorros, aconselhamento financeiro e jurídico, descontos em compras, etc. A escolha dos benefícios disponíveis pelas empresas parte pelo setor onde esta está inserida, por exemplo, o desconto em compras está diretamente ligada a empresa de retalho.

Manurung (2017), apresenta duas definições muito diretas para entendermos as diferenças entre Remuneração direta e Remuneração Indireta. A remuneração direta é uma forma direta de retribuição dada aos trabalhadores como os salários, bónus e incentivos. Enquanto a remuneração indireta é uma forma indireta de retribuição dada pela empresa aos trabalhadores como subsídios, seguros de saúde e outros benefícios. Sharma et al. (2020) dá ênfase ao facto de a remuneração não incluir apenas benefícios monetários, devendo incluir também outros como: cuidados médicos, *work-life balance* e outros benefícios não monetários importantes para os trabalhadores.

### **2.3. Satisfação no Trabalho**

Como foi visto no ponto anterior, podemos então considerar que as compensações, sejam elas diretas ou indiretas, têm um grande impacto no que diz respeito à satisfação no trabalho, mas afinal do que se trata?

Em 1976, Locke (citado por Pimentel & Pereira, 2022) definiu a satisfação no trabalho como o resultado da interação entre pensamentos, cognições e sentimentos que resultam das condições de trabalho (por exemplo, o respeito, elogios e apreciações e uma compensação justa) ou das relações no trabalho. Desta forma, a satisfação no trabalho é o sentimento de realização e sucesso dos trabalhadores no seu local de trabalho, para que isto aconteça é importante que o indivíduo desempenhe um trabalho que seja do seu agrado e que seja bem recompensado pelo mesmo. Afirmação que nos leva à seguinte conclusão: se os trabalhadores tiverem sentimentos positivos sobre o seu trabalho, significa que estão satisfeitos; por outro lado, se tiverem sentimentos negativos, é porque encontram-se insatisfeitos (Armstrong, 2006; citado por Pimentel & Pereira, 2022).

É certo que cada vez mais, a satisfação no trabalho é um assunto de elevada relevância para as organizações, sendo uma das principais componentes da gestão de recursos humanos. Além disso, Hauff et al. (2015) sugeriram que a satisfação no trabalho continua a ser complexa devido

a variações culturais devido a termos um mercado muito globalizado e devido às diferenças das necessidades individuais.

De salientar a importância dada por parte de Ali (2016) relativamente à importância da satisfação no trabalho entre os trabalhadores das organizações, afirmando que as pessoas continuam a ser um bem essencial para qualquer empresa, visto que são elas que asseguram a sua produção, o seu funcionamento. Acrescenta ainda que, cabe às chefias elaborar e aplicar políticas que aumentem a satisfação dos seus trabalhadores para evitar consequências negativas que influenciem o desempenho organizacional, produtividade e o *turnover*.

Porém, Skelton & Dwyer (2020) acreditam que a satisfação no trabalho continua a ser um tema muito complexo devido às diferenças tanto nacionais como culturais e às várias componentes que engloba e afeta. Pan (2015) complementa ainda a dizer que a satisfação no trabalho continua a ser subjetiva e específica de pessoa para pessoa. Posto isto, podemos concluir que o que traz satisfação a um trabalhador pode não satisfazer as necessidades de outro. Alguns autores sugerem que a satisfação dos trabalhadores pode contribuir para o aumento do compromisso organizacional, redução da intenção de *turnover* e aumentar as taxas de retenção (Umamaheswari & Krishnan, 2015 citado por Skelton & Dwyer, 2020).

Ahmed e Ahmed (2014), apresentam algumas ideias para aumentar a satisfação, moral, desempenho e produtividade dos trabalhadores, seguintes passos:

- Dar valor às pessoas como seres humanos e definir regras e procedimentos para lidar com os trabalhadores de forma justa;
- Ter um sistema de apoio para identificar e recompensar os bons desempenhos;
- Desenvolver um ambiente de confiança e mostrar que os superiores hierárquicos têm confiança nos trabalhadores;
- Desenvolver um ambiente natural, divertido (*team buildings*, equipas desportivas, *workshops*), ambiente de colaboração amigável (festas de Natal/ano novo) que fomentem a inovação.

As pessoas são, cada vez mais, as peças essenciais para o puzzle que são as organizações. Necessitam que exista respeito por parte das empresas, que exista o reconhecimento necessário e um bom ambiente de trabalho. Ahmed & Ahmed (2014) finalizam a sua ideia dizendo que, ao tomar as decisões acima, o objetivo de atingir um elevado desempenho com qualidade será alcançado e ajudará a empresa a alcançar o sucesso pretendido.

A palavra motivação deriva do latim “*movere*” que significa “mover”, é uma força interna que depende de uma necessidade individual que conduz uma pessoa ao seu objetivo (Vroom, 1964, citado por Tan & Waheed, 2011). De modo a entender o comportamento das pessoas no

trabalho, as chefias devem estar atentas sobre as necessidades ou motivações que ajudam os seus trabalhadores a “moverem-se” de encontro com o objetivo da empresa (Schulze & Steyn, 2003, citado por Tan & Waheed, 2011). A Teoria de Herzberg, também conhecida como Teoria dos Dois Fatores, tem recebido uma especial atenção por se tratar de uma abordagem prática para motivar os trabalhadores. Em 1959, Herzberg publicou a sua análise relativa aos sentimentos dos 200 engenheiros e contabilistas de nove diferentes empresas nos Estados Unidos da América, a este grupo de trabalhadores foi pedido para descreverem experiências de trabalho onde se sentiram extremamente mal ou excecionalmente bem e avaliarem os seus sentimentos nessas determinadas situações (Tan & Waheed, 2011). Após este estudo, concluiu que as respostas sobre os sentimentos bons estão geralmente relacionadas com o conteúdo do trabalho (fatores motivadores) e as respostas sobre os sentimentos maus, insatisfação no trabalho, estão associadas ao contexto do trabalho (satisfação ou fator higiénico), fatores que tendem a não gerar satisfação como por exemplo o vencimento. Os fatores motivadores dizem respeito ao reconhecimento, responsabilidades, crescimento pessoal e profissional (por exemplo, promoções). Mais uma vez e de modo conclusivo, parte das chefias melhorar as suas estratégias para ajudar a aumentar a satisfação no trabalho, bem como manter os seus trabalhadores motivados (Pan, 2015).

## **2.4. Progressão na Carreira**

A progressão de carreira é um processo que tem sido objeto de estudo de vários autores, como Robbins e Judge (2017) e Schein (2017). Trata-se de um processo contínuo de desenvolvimento de competências e habilidades, visando a evolução profissional dos indivíduos dentro da organização.

Segundo Robbins e Judge (2017), a progressão de carreira é influenciada por diversos fatores, como a formação, as habilidades e competências do indivíduo, a motivação e a disponibilidade de oportunidades por parte da empresa. A formação é um dos principais fatores que influenciam a progressão de carreira, pois permite ao indivíduo adquirir novas competências e habilidades que podem ser utilizadas em sua trajetória profissional. Além disso, a motivação também desempenha um papel relevante nesse processo, pois a busca por novos desafios pode impulsionar a progressão de carreira.

Já Schein (2017) destaca a importância da cultura organizacional na progressão de carreira. Segundo ele, a cultura organizacional é composta por valores, crenças e normas que orientam o comportamento dos indivíduos dentro da organização. Quando a cultura organizacional está

orientada para o desenvolvimento profissional dos seus trabalhadores, isso pode gerar um ambiente de trabalho mais motivador e estimulante, o que pode favorecer a progressão de carreira.

Outro autor que aborda a temática da progressão de carreira é Forret e Dougherty (2001). Segundo eles, a progressão de carreira pode ser influenciada pela rede de contatos do indivíduo. Através das suas relações interpessoais, o indivíduo pode ter acesso a informações, recursos e oportunidades que podem favorecer a sua evolução profissional.

No que se refere às empresas, é fundamental que estas criem um ambiente propício para a progressão de carreira dos seus trabalhadores. Isto pode ser alcançado através da oferta de programas de formação e desenvolvimento, que permitam aos trabalhadores adquirir novas habilidades e competências, sendo também importante que as empresas criem planos de carreira claros e objetivos, que possibilitem aos colaboradores terem uma visão clara das possibilidades de progressão dentro da organização.

Em suma, a progressão de carreira é um processo importante para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores e pode ser incentivado através da formação, da motivação, da cultura organizacional e das relações interpessoais. Além disso, é fundamental que as empresas criem um ambiente favorável à progressão de carreira, através da oferta de programas de formação e desenvolvimento, da criação de planos de carreira claros e objetivos e da promoção de uma cultura organizacional que valorize o desenvolvimento profissional dos seus trabalhadores.

## CAPÍTULO 3

### **Metodologia**

Neste capítulo é apresentado o modelo de investigação utilizado para ajudar a encontrar resposta a possíveis motivos que levam os trabalhadores a abandonar as organizações, neste caso no setor do retalho.

#### **3.1. Recolha de dados e constituição da amostra**

O presente estudo foi conduzido através de uma metodologia quantitativa, recorrendo a um questionário que esteve disponível durante metade do mês de maio e junho de 2023. O referido questionário foi elaborado na plataforma Qualtrics e divulgado via e-mail a todos os trabalhadores de escritório da empresa, tendo resultado em 147 participantes. Para o tratamento dos dados recolhidos, recorreu-se ao programa estatístico IBS SPSS *Statistics*.

Importa ainda sublinhar que todos os dados foram tratados de forma anónima, de modo a não enviesar o estudo em causa. Este anonimato está garantido através do consentimento inicial do questionário, onde os inquiridos têm a liberdade de aceitar ou não responder ao mesmo.

#### **3.2. Caracterização da amostra**

Devido a restrições apresentadas pela empresa do setor do retalho, dos cerca de 600 trabalhadores de escritório, apenas foi possível partilhar o questionário com 200 trabalhadores. Foram recolhidas 147 respostas ao questionário, porém 33 destas foram excluídas pois não foram respondidas na sua totalidade. A amostra final é constituída por 114 indivíduos.

**Tabela 3.1:** Dados Demográficos

	<b>Demográfico</b>	<b>Contagem</b>	<b>%</b>
Idade N = 114	< 20 anos	1	1
	20 - 29 anos	39	34
	30 - 39 anos	43	38
	40 - 49 anos	23	20
	> 50 anos	8	7
Género N = 114	Masculino	31	63
	Feminino	72	27
	Outro	2	2
	Prefiro não dizer	9	8
Antiguidade N = 114	< 1 ano	11	10
	1 - 5 anos	47	41
	5 - 10 anos	27	24
	10 - 15 anos	14	12
	15 - 20 anos	8	7
	> 20 anos	7	6
Habilitações Literárias N = 114	Ensino Básico	3	3
	Ensino Secundário	9	8
	Licenciatura/Bacharelato	61	54
	Mestrado	37	32
	Doutoramento	4	3
	Outro	0	--
Estado Civil N = 114	Solteiro	59	52
	Casado/União de Facto	43	38
	Divorciado/Separado	9	8
	Viúvo	3	2
Dependentes N = 114	Sim	46	40
	Não	68	60
Número de Dependentes N = 46	1	22	48
	2	21	46
	3 ou mais	3	6

Dessa amostra e de acordo com a tabela 3.1, 72 pessoas são do sexo feminino (63%), 31 do sexo masculino (27%), 9 pessoas preferiram não responder (8%) e 2 pessoas identificam-se com outro género (2%).

Através da tabela acima, é possível verificar que maior parte dos inquiridos diz respeito à população jovem desta empresa: 1 pessoa tem menos de 20 anos (1%), 39 pessoas têm entre 20 a 29 anos (34%), 43 pessoas têm entre 30 a 39 anos, 23 pessoas têm entre 40 a 49 anos e 8 pessoas têm mais do que 50 anos.

A maioria da população do nosso estudo (51%) encontra-se na empresa há menos de 5 anos, o que significa que são relativamente recentes na empresa. Apenas 6% trabalha na empresa há mais de 20 anos. Podemos ver a restante distribuição da população relativamente à antiguidade na empresa na tabela 3.1.

Podemos ainda verificar que a maioria da população tem formação académica 54% tem uma licenciatura ou bacharelato e 32% Mestrado.

No que toca a características do agregado familiar 62% da população é solteiro/divorciado/viúvo e 38 % é casado ou junto por união de facto. No que toca a dependente, 40% da nossa população tem dependentes e a maioria tem apenas 1 ou 2 filhos.

### **3.3. Estrutura do questionário**

Este questionário é composto por quarenta e um itens, onde trinta e quatro dizem respeito ao *Job Satisfaction Survey* e as restantes fazem parte da literatura de Bozeman e Perrewé (2001) relativamente à intenção de *turnover*. O objetivo de misturar estes dois questionários é correlacionar a variável *turnover* com as outras nove variáveis apresentadas pelo *Job Satisfaction Survey*, de forma a entender quais as temáticas que influenciam mais a rotatividade dentro de uma empresa do setor do retalho.

Decidiu-se utilizar a escala de Likert, com seis opções de resposta do tipo concordo/discordo: discordo totalmente, discordo moderadamente, discordo, concordo, concordo moderadamente e concordo totalmente. Cerca de metade das subescalas estão escritas de uma forma positiva e a outra metade de forma negativa. Cada escala é uma declaração avaliativa, cuja concordância indica uma atitude positiva ou negativa em relação ao trabalho (Spector, 1985).

É importante também mencionar que o questionário apresenta uma pergunta extra – “Dê exemplos de benefícios que considere importantes para si” – que serve para identificar, de acordo com a opinião dos trabalhadores, quais as suas preferências no que diz respeito aos benefícios oferecidos pela empresa. Esta última pergunta apresentada, tem um carácter facultativo de resposta e apenas será visível para as pessoas que responderem que concordam

(níveis 4, 5 e 6) com a afirmação presente no JSS – “Há benefícios que deveríamos ter, mas não são tidos em conta”.

### **3.4. *Job Satisfaction Survey***

O JSS foi desenvolvido pelo autor Paul Spector em 1985, após ter sido realizada uma revisão de literatura que incluiu estudos sobre as dimensões que mais influenciavam a satisfação no trabalho. A partir desse estudo, foi feita uma lista de dimensões, onde as nove mais comuns e significativas foram escolhidas para avaliação. O autor acredita que essas nove dimensões mostram adequadamente o domínio da satisfação no trabalho e que a soma das subescalas resultariam numa boa medida da satisfação geral (Spector, 1985). As dimensões presentes no questionário são: 1. satisfação com o salário, 2. oportunidades de promoção, 3. benefícios marginais, 4. recompensas contingentes (apreciação e reconhecimento), 5. supervisão, 6. colegas, 7. natureza do trabalho, 8. comunicação e 9. condições de trabalho. É importante também mencionar que, dentro de cada dimensão estão presentes quatro itens.

Foi utilizada a escala de Likert com seis pontos, onde os seus extremos são 1. Discordo Totalmente e 6. Concordo Totalmente.

O JSS apresentou uma confiabilidade excelente, com um Alfa de Cronbach de 0,95. Um alfa de Cronbach de 0,95 sublinha a fiabilidade e a homogeneidade dos itens do questionário. Indica que as respostas são consistentes em diferentes perguntas.

### **3.5. *Turnover Cognitions Items***

Os TCI, são itens de medida específicos que visam avaliar as crenças relativas à rotatividade dos trabalhadores dentro de uma organização. Estes itens são concebidos para captar as percepções, atitudes e intenções dos trabalhadores em relação à continuidade ou término da sua relação laboral com a empresa. Um exemplo de utilização destes itens é o estudo feito por Bozeman e Perrewé (2001), onde estudaram o efeito da sobreposição do conteúdo dos itens no Questionário de Compromisso Organizacional.

Abaixo encontram-se os itens que foram aplicados:

1. Provavelmente vou procurar um novo emprego num futuro próximo;
2. Estou ativamente à procura de uma vaga de emprego fora desta empresa/organização;
3. Não pretendo deixar o meu emprego;

4. É pouco provável que procure ativamente uma organização diferente para trabalhar no próximo ano;
5. Não estou a pensar em deixar o meu emprego no momento.

Estes itens foram avaliados através de uma escala de Likert, em que os participantes indicam o seu grau de concordância ou discordância com cada afirmação. Esta escala é composta por seis pontos, onde os seus extremos são 1. Discordo Totalmente e 6. Concordo Totalmente.

Os TCI, constituem uma ferramenta valiosa para avaliar a probabilidade de rotatividade por parte do trabalhador, as suas intenções de procurar um novo emprego e o nível de insatisfação no que diz respeito ao contexto laboral (Bozeman & Perrewé, 200).

O questionário dos TCI apresentou uma confiabilidade boa, perto do excelente, com um Alfa de Cronbach de 0,894.

## CAPÍTULO 4

# Resultados e Discussão

### 4.1. Análise Descritiva

A análise descritiva é uma ferramenta muito utilizada na investigação científica. Esta abordagem estatística permite a síntese e interpretação de dados, mostrando padrões, tendências e características essenciais sobre o estudo. Neste projeto, a análise descritiva será utilizada para examinar e apresentar de forma detalhada as variáveis demográficas e as dimensões do questionário aplicado.

**Tabela 4.1:** Caracterização Demográficas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Idade	114	1	5	2,98	0,93
Género	114	1	4	1,90	0,78
Antiguidade na empresa	114	1	8	2,96	1,66
Habilitações literárias	114	1	5	3,26	0,76
Estado Civil	114	1	4	1,61	0,75
Tem dependentes a cargo?	114	1	3	1,81	0,99
Quantos dependentes a cargo?	46	1	3	1,59	0,62
Classe Social	114	1	10	5,97	1,67

Através da tabela 4.1, é possível verificar que a idade média das pessoas que responderam ao questionário está compreendida entre os 30 e os 39 anos, tendo o quarto maior desvio padrão desta análise (0,93). A antiguidade média é 5 a 10 anos, valor que nos indica que existe alguma retenção nos primeiros anos de trabalho com esta empresa em estudo. Por último, é também possível verificar que em média, os colaboradores consideram que estão dentro da classe média, tendo um valor próximo a 6, numa escala de 1 a 10.

**Tabela 4.2:** Descrição das Variáveis

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
JSS_DCOM	114	2,00	6,00	4,22	0,95
JSS_DNDT	114	1,00	6,00	4,32	1,07
JSS_DCOL	114	1,00	6,00	4,65	1,09
JSS_DPdE	114	1,00	6,00	3,42	0,97
JSS_DBen	114	1,00	6,00	3,47	1,00
JSS_DRC	114	1,00	6,00	3,95	1,21
JSS_DChef	114	1,00	6,00	4,73	1,19
JSS_DProm	114	1,00	6,00	3,45	1,14
JSS_DRem	114	1,00	6,00	3,73	1,20
TurnTot	114	1,00	6,00	3,00	1,35
JSSTOT	114	1,14	5,97	3,99	0,85

De acordo com a tabela acima apresentada, as dimensões que mais contribuem para a satisfação dos trabalhadores são, a Chefia, os Colegas, a Natureza do Trabalho e a Comunicação. Estas dimensões apresentam uma média superior a 4, onde o mínimo é 1 e o máximo 6.

É com a chefia (JSS\_DChef) que os trabalhadores parecem estar mais contentes, a média de respostas foi 4,73 o que indica que a chefia é competente e tem uma boa capacidade de liderança. A variável colegas (JSS\_DCOL) também apresentar uma média relativamente alta (4,65), o que indica que em média os trabalhadores estão satisfeitos com os seus colegas de trabalho. Relativamente à variável natureza do trabalho (JSS\_DT), os trabalhadores também apresentam uma boa média (4,32), demonstrando que estão satisfeitos com as tarefas que lhes são atribuídas e identificam-se com as mesmas. A análise descritiva da variável Comunicação (JSS\_DCOM), apresentou uma média de 4,22, o que indica que a comunicação na empresa é relativamente boa e ainda uma variabilidade relativamente baixa, onde o desvio padrão é 0,95.

## 4.2. Análise Qualitativa

De modo a interligar o questionário aplicado com a opinião dos trabalhadores, foi adicionada uma pergunta aberta (facultativa) – “Dê exemplos de benefícios que considere importantes para si:” – para as pessoas que respondessem com o valor 4, 5 ou 6 (onde 6 é referente a “Concordo Totalmente”) à pergunta fechada – “Há benefícios que deveríamos ter, mas não são tidos em conta”.

**Tabela 4.3:** Análise Qualitativa

<b>Tipos de Benefícios</b>	<b>Contagem</b>	<b>%</b>
Prêmios da Empresa	13	20
Melhor Seguro de Saúde	12	18,5
Dia de Aniversário	9	13,8
Desconto em Loja	6	9,2
Viatura	6	9,2
Parcerias mais atrativas	3	4,6
Plano Poupança Reforma	3	4,6
Bolsas de Estudo/Formação	2	3,1
Dias de Férias Extra	2	3,1
Aumento do Subsídio de Alimentação	2	3,1
Vale Creche	2	3,1
Ajuda pecuniária para filhos no ensino superior	1	1,5
Ajudas de Custo (Home Office)	1	1,5
Mais Eventos Empresariais	1	1,5
Trabalho Remoto	1	1,5
Vale Transporte/Combustível	1	1,5

Das 114 respostas ao questionário, apenas 61 pessoas responderam que concordavam com a afirmação “Há benefícios que deveríamos ter, mas não são tidos em conta”. Dessas 61 pessoas, apenas 41 é que efetivamente responderam à pergunta aberta sobre quais outros benefícios sugeriam para a empresa implementar. Depois da análise feita, os benefícios

sugeridos foram divididos em 15 categorias, resultando num total de 65 sugestões de benefícios que seriam importantes para a vida de cada trabalhador.

Como valores a realçar encontramos por exemplo o Trabalho Remoto, onde 1 pessoa sugeriu este benefício, porém a empresa encontra-se 100% flexível, ou seja, os seus trabalhadores de escritório podem trabalhar onde for mais favorável para si. Relativamente aos benefícios mais sugeridos, temos a sugestão de um melhor seguro de saúde (12 pessoas, 18%) e a atribuição de prémios da empresa conforme os seus lucros (13 pessoas, 20%). Outro dos benefícios mais pedidos é o Dia de aniversário, que conta com a sugestão por parte de 9 pessoas (14%).

### 4.3. Correlação de Pearson – A Relação do *Turnover* com outras variáveis

Foram escolhidas as variáveis com maior relevância estatística para apresentar neste estudo, de forma a relacionar as mesmas com o *Turnover* (variável negativa).

**Tabela 4.4:** Correlação de Pearson

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. Antiguidade na empresa	<b>(.462)</b>																		
2. Idade	,606**	<b>(.462)</b>																	
3. Género	,197*	,365**	<b>(.462)</b>																
4. Habilitações literárias	-,236*	-,279**	0,013	<b>(.462)</b>															
5. Estado Civil	,431**	,652**	,271**	-,192*	<b>(.462)</b>														
6. Tem dependentes a cargo?	,212*	,440**	,288**	-,214*	,523**	<b>(.462)</b>													
7. Quantos dependentes a cargo?	-0,093	-0,168	,300*	0,191	-0,021	c	<b>(.462)</b>												
8. Classe Social	0,124	0,056	-0,097	0,102	0,020	0,045	,378**	<b>(.462)</b>											
9. JSS_DCOM	0,057	0,139	0,021	-0,173	0,095	0,094	0,037	,296**	<b>(.950)</b>										
10. JSS_DNdT	0,035	,201*	0,072	-0,096	0,106	0,126	0,013	,358**	,758**	<b>(.950)</b>									
11. JSS_DCOL	0,063	0,122	-0,067	-0,044	0,038	0,103	-0,172	,421**	,629**	,668**	<b>(.950)</b>								
12. JSS_DPdE	,197*	0,159	0,072	-,352**	0,128	0,058	0,151	,235*	,530**	,518**	,370**	<b>(.950)</b>							
13. JSS_DBEN	,231*	,296**	0,091	-0,114	,270**	,188*	0,220	,261**	,503**	,471**	,382**	,455**	<b>(.950)</b>						
14. JSS_DRC	0,128	,250**	0,108	-0,107	,213*	,201*	0,049	,340**	,625**	,644**	,530**	,563**	,715**	<b>(.950)</b>					
15. JSS_DCHEF	0,007	0,084	-0,101	-0,040	0,045	0,080	0,041	,448**	,628**	,654**	,719**	,287**	,337**	,488**	<b>(.950)</b>				
16. JSS_DPROM	0,165	,241**	0,172	-0,021	,256**	0,131	0,121	,293**	,515**	,536**	,421**	,428**	,633**	,690**	,440**	<b>(.950)</b>			
17. JSS_DREM	0,157	,251**	0,173	-0,063	,202*	,229*	0,141	,322**	,508**	,575**	,484**	,417**	,718**	,804**	,395**	,697**	<b>(.950)</b>		
18. TURNTOT	-0,067	-,203*	-0,086	0,182	-0,071	-0,053	0,020	-,233*	-,590**	-,628**	-,473**	-,420**	-,491**	-,651**	-,546**	-,567**	-,618**	<b>(.894)</b>	
19. JSSTOT	0,147	,251**	0,079	-0,138	,195*	0,176	0,080	,430**	,810**	,834**	,749**	,643**	,747**	,875**	,716**	,775**	,812**	-,718**	<b>(.950)</b>

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

c. Não é possível calcular porque pelo menos uma das variáveis é constante.

Notas. Os números na diagonal representam o coeficiente alpha. Género está codificado como 1 = Masculino, 2 = Feminino, 3 = Outro, 4 = Prefiro não dizer

#### **4.3.1. Variável Satisfação Global (JSSTOT)**

A variável Satisfação Global, engloba as 9 dimensões presente no questionário, *Job Satisfaction Survey*. Ao relacionar-mos a Satisfação Global com o *Turnover*, verificamos que existe uma forte correlação negativa (-,718\*\*). Este valor traduz-se no facto de se compreender que quanto maior for a satisfação de um colaborador para com a empresa, na sua totalidade, menor será a sua vontade de abandoná-la.

#### **4.3.2. Variável Comunicação (JSS\_DCOM)**

Ao correlacionar a Comunicação com o *Turnover*, é nos apresentado o valor de -,590\*\*, traduzindo-se numa forte correlação negativa. De maneira prática, significa que quando a comunicação dentro da organização é eficaz, a taxa de rotatividade dentro da mesma tende a ser menor e por consequência direta, quando a comunicação é menos eficaz, a taxa de rotatividade tende a ser mais elevada.

Isto acontece porque, quando existe uma comunicação clara, aberta e eficaz, os trabalhadores tendem a sentir-se mais satisfeitos e comprometidos para com a empresa (Cloutier, et al., 2015) o que é possível verificar com a análise acima.

#### **4.3.3. Variável Natureza do Trabalho (JSS\_NdT)**

No que diz respeito à dimensão Natureza do Trabalho, o propósito era avaliar se os trabalhadores desta empresa sentiam afinidade com as suas funções laborais e tinham satisfação no desempenho das suas tarefas diárias.

Esta correlação entre o *Turnover* e a Natureza do Trabalho, mostra-nos que existe uma forte correlação negativa (-,628\*\*). Valor que nos indica que, quanto mais agradável é o tipo de trabalho a desempenhar, menos será o risco de *turnover*.

O trabalho monótono, um ambiente de trabalho stressante, sentir que o seu trabalho não faz sentido e a exaustão com os desafios propostos, são exemplos de fatores que devem ser motorizados de modo a combater possíveis saídas da empresa (Neeli, 2021).

#### **4.3.4. Variável Colegas (JSS\_DCOL)**

A dimensão Colegas, quando correlacionada com a variável *turnover*, apresentou uma forte correlação negativa (-,473\*\*). Este valor indica que quanto melhor forma a relação entre colegas, menor será a probabilidade de abandonar a empresa.

Uma vez que a interação social é um aspeto tão importante na vida de uma pessoa, esta tem o mesmo impacto no local de trabalho, pois tem a capacidade de reforçar os laços entre colegas

e criar um sentimento de pertença (Nassar, et al. 2022). O local de trabalho, não se trata apenas um sítio onde se deve desempenhar uma função, mas também de estabelecer relações com os colegas de trabalho.

#### **4.3.5. Variável Processos da Empresa (JSS\_PdE)**

Relativamente à dimensão Processos da empresa, esta englobava itens que visavam identificar a presença excessiva de burocracia no ambiente de trabalho e quaisquer restrições que pudessem afetar a execução das tarefas laborais dos trabalhadores.

Após análise da correlação entre os Processos da Empresa e o *Turnover*, verificamos que existe uma forte correlação negativa (-,420\*\*). Quando mais atrativo for o tipo de trabalho, menos burocrático e com menos barreiras, menor será a taxa de rotatividade dentro da empresa.

#### **4.3.6. Variável Benefícios (JSS\_DBEN)**

Os benefícios servem como manifestações tangíveis do compromisso da organização para com os seus trabalhadores. Quando os trabalhadores sentem que existe um forte apoio organizacional através do pacote de benefícios apresentado, a sua vontade de permanecer na empresa é maior (Dulebohn et al., 2008).

De acordo com a Tabela 4.4, encontramos uma forte correlação negativa (-,491\*\*) entre o *Turnover* e os Benefícios. Este valor indica-nos que quanto mais um colaborador percebe o conjunto de benefícios oferecido pela empresa, menor será a sua intenção de sair da mesma.

#### **4.3.7. Variável Recompensas Contingentes (JSS\_DRC)**

Cada vez se fala mais do salário emocional e esta variável retrata um pouco esse lado. O salário emocional está associado a uma remuneração não monetária, que consegue motivar o trabalhador a ter um desempenho com maior produtividade (Vera et al., 2019).

Recompensas contingentes são estratégias de motivação que envolvem a entrega de recompensas, sejam elas econômicas ou emocionais, com base na realização de comportamentos desejados ou na obtenção de resultados esperados. Essas recompensas são oferecidas de forma imediata, vinculando-as diretamente ao desempenho positivo ou ao alcance de metas específicas (Skinner, 1953).

Essa abordagem visa incentivar o comportamento desejado, tornando-o mais provável de ocorrer no futuro. As recompensas podem variar desde elogios e reconhecimento até prêmios materiais ou financeiros, dependendo do contexto e dos objetivos específicos da motivação (Cameron & Pierce, 1994).

Podemos verificar que existe uma forte correlação negativa (-,651\*\*) entre o *turnover* e as Recompensas Contingentes, ou seja, quando mais a segunda variável aumenta, mais recompensas o colaborador tem, menor será a rotatividade dentro da empresa.

#### **4.3.8. Variável Chefia (JSS\_CHEF)**

O tipo de liderança é outro fator que tende a influenciar o *turnover*, como tal a chefia desempenha um papel chave no que diz respeito à rotatividade da sua equipa. Um estilo de liderança pouco relacional, ou centrado apenas na produção, é uma das principais razões pelas quais os trabalhadores abandonam os seus empregos (Mbah & Ikemefuna, 2011). As pessoas que permanecem no seu posto de trabalho com uma chefia que não as tratam bem, têm uma menor satisfação profissional, um menor empenho, mau estar psicológico e, por consequência, intenções de abandonar a empresa mais elevadas (Puni, et al., 2016).

Nesta análise, existe uma forte correlação negativa (-,546\*\*) entre o *turnover* e a chefia, ou seja, quanto melhor for a chefia, menor será a intenção de abandonar a empresa.

#### **4.3.9. Variável Promoções (JSS\_PROM)**

Ter um plano de carreira bem definido é um passo importante para combater a rotatividade dentro de uma empresa. Porém cumprir este plano e criar oportunidades de promoções dentro da empresa é algo que pode não ser tido em conta.

As promoções servem como formas de reconhecimento dos esforços feitos pelos trabalhadores. Reconhecer e recompensar os trabalhadores através de promoções não só reforça o seu empenho, como também diminui a intenção de *turnover*, uma vez que se sentem mais valorizados (Chukwu, 2019).

De acordo com a Tabela 4.4, o *Turnover* e as Promoções estão fortemente correlacionados de forma negativa (-,567\*\*). Indicando que quanto mais forem as oportunidades de ser promovido dentro da organização, menor será a taxa de *turnover* dentro da mesma. Criar oportunidades de evolução e desempenhar tarefas com maior grau de responsabilidade pode ser um fator decisivo no que diz respeito ao combate à rotatividade.

#### **4.3.10. Variável Remuneração (JSS\_DREM)**

A remuneração é um dos principais fatores que levam a que exista uma maior rotatividade na vida laboral de um colaborador. Por vezes, só desta forma é que conseguem encontrar melhores condições salariais (Irshad & Afridi, 2007). Podemos por exemplo ver este caso na Tabela 4.4

quando relacionamos a variável Idade com a variável JSS\_DREM, encontramos uma correlação forte ( $,251^{**}$ ) indicando que quanto maior a idade, mais valorizam a remuneração que recebem.

A remuneração constitui um elemento fundamental da segurança financeira dos trabalhadores (Chen et al., 2019). Uma remuneração adequada não só aumenta a sensação de bem estar, como também reduz a tentação de procurar um novo emprego.

Ao analisarmos a correlação entre o *Turnover* e a Remuneração encontramos a uma forte correlação negativa ( $-,618^{**}$ ), mostrando que quanto maior for a satisfação com a remuneração oferecida pela empresa, menos será a intenção dos colaboradores de sair da mesma.

#### **4.3.11. Idade**

O valor da correlação entre a idade e o *turnover* ( $-,203^*$ ), indica-nos que existe uma correlação negativa, porém fraca, entre as duas variáveis. Esta correlação negativa mostra-nos que à medida que a idade dos trabalhadores aumenta, menor será a rotatividade dentro do grupo etário mais velho. Enquanto se analisarmos o contrário, quando menor for a idade, maior será a probabilidade de os trabalhadores abandonarem a empresa.

#### **4.3.12. Classe Social**

O valor da correlação entre a classe social e o *turnover* ( $-,233^*$ ) denota uma correlação negativa, ainda que fraca, entre as duas variáveis. Esta correlação negativa sugere que, à medida que os trabalhadores sentem que estão inseridos numa classe social superior, a probabilidade de abandonar a empresa tende a diminuir. Em comparação, os trabalhadores que sentem que estão numa classe social mais baixa, são mais propícios a trocar de empresa.

### **4.4. Regressão Linear**

A análise de regressão linear é uma técnica estatística que oferece diferentes perspectivas ao explorar as relações entre variáveis. Ao estabelecer uma ligação matemática entre variáveis independentes e dependentes, esta abordagem revela padrões subjacentes nos dados, permitindo interpretações fundamentadas e previsões informadas. Neste ponto, serão mostradas algumas regressões lineares e o papel do coeficiente de determinação ( $R^2$ ) na avaliação da qualidade dos modelos. Também será apresentado o *p-value* que é importante para avaliar a significância dos resultados apresentados. É importante também referir que contamos sempre com o *Turnover* como variável dependente.

Abaixo encontra-se a tabela 4.5 com os dados recolhidos da regressão linear entre a variável *Turnover* e dimensões que o influenciam.

**Tabela 4.5:** ANOVA – *Turnover* e as dimensões que o influenciam

<b>Dimensões</b>	<b>R quadrado</b>	<b>p value</b>	<b>B</b>
JSS	0,516	<,001	-1,146
Benefícios	0,491	<,001	-0,666
Recompensas Contingentes	0,423	<,001	-0,724
Natureza do Trabalho	0,394	<,001	-0,791
Remuneração	0,382	<,001	-0,695
Comunicação	0,348	<,001	-0,839
Promoções	0,322	<,001	-0,673
Chefia	0,298	<,001	-0,621
Colegas	0,224	<,001	-0,585
Processos da Empresa	0,176	<,001	-0,582
Classe Social	0,054	<,013	-0,188
Idade	0,041	<,031	-0,294

#### **4.4.1. Satisfação Global (JSS)**

A satisfação global é um conceito que reflete o quanto um trabalhador está satisfeito com seu trabalho. Pode ser influenciada por diversos fatores, como o relacionamento com os colegas, o ambiente de trabalho e as oportunidades de crescimento profissional.

Os resultados da regressão linear mostraram que a Satisfação Global explica 51,6% da variação do *turnover* ( $R^2 = 0,516$ ), ou seja, os trabalhadores menos satisfeitos apresentam uma maior probabilidade de sair da empresa.

O resultado apresentado na Tabela 4.5 ( $p = <,001$ ) inferior a 0,05 indica que existe uma forte evidencia estatística de que existe uma relação significativa entre as duas variáveis

Podemos então assumir que a satisfação global é um importante preditor de *turnover*. Organizações que procurem reduzir o *turnover* devem começar por investir em ações a satisfação dos seus trabalhadores.

#### **4.4.2. Variável Comunicação**

A regressão linear resultou num valor de  $R^2$  (0,348), que sugere que cerca de 34,8% da variação observada no *turnover*, pode ser explicada pelas variações na qualidade ou eficácia da comunicação na empresa. Em termos práticos, quando a comunicação na organização é mais eficaz, está diretamente relacionado com a redução na taxa de rotatividade.

O resultado apresentado na Tabela 4.5 ( $p = <,001$ ) inferior a 0,05 indica que existe uma forte evidencia estatística de que existe uma relação significativa entre as duas variáveis

#### **4.4.3. Variável Natureza do Trabalho**

Como é visível na tabela 4.5, o valor de  $R^2$  é de 0,394, resultado que indica que aproximadamente 39,4% da variação do *turnover* é influenciada pela natureza das tarefas desempenhas. Assim, quando as tarefas inerentes à função dos trabalhadores não estão alinhadas com as suas habilidade e preferências, existe alguma probabilidade de saída da empresa.

O resultado apresentado na Tabela 5.7 ( $p = <,001$ ) inferior a 0,05 indica que existe uma forte evidencia estatística de que existe uma relação significativa entre as duas variáveis

#### **4.4.4. Variável Colegas**

A análise da regressão linear resultou num  $R^2$  de 0,224 entre a variável colegas e *turnover*, valor que sugere que 22,4% da variação do *turnover* pode ser explicada pelas variações nas relações interpessoais com os colegas de trabalho. De uma forma prática, quando as relações com os colegas são mais positivas, está diretamente associada uma redução da taxa de rotatividade.

O resultado apresentado na Tabela 4.5 ( $p = <,001$ ) inferior a 0,05 indica que existe uma forte evidencia estatística de que existe uma relação significativa entre as duas variáveis

#### **4.4.5. Variável Processos da Empresa**

A variável Processos da Empresa e o *Turnover*, quando relacionadas, apresentam o  $R^2$  mais baixo deste estudo (0,176). Este valor mostra que apenas 17,6% do *turnover* pode ser justificado pelos processos que são utilizados na empresa, como por exemplo excesso de trabalho burocrático ou barreiras em determinados processos no trabalho. Embora seja uma relação fraca, é importante referir que quando os processos organizacionais são mais eficientes e automatizados, isto leva a uma redução da taxa de rotatividade.

O resultado apresentado na Tabela 4.5 ( $p = <,001$ ) inferior a 0,05 indica que existe uma forte evidencia estatística de que existe uma relação significativa entre as duas variáveis

#### **4.4.6. Benefícios**

Neste estudo, o valor obtido para  $R^2$  é de 0,491. Este valor indica que cerca de 49,1% da variação presente na variável *Turnover* pode ser explicada pela variação identificada nos Benefícios. Assim, a relação entre estas duas variáveis, embora presente, não se revela particularmente robusta.

Esta análise de regressão linear proporciona uma visão preliminar da relação entre a *Turnover* e os Benefícios, com destaque para um  $R^2$  de 0,491. Ainda que seja um valor consideravelmente baixo, este resultado promove reflexões mais profundas e, potencialmente, o desenvolvimento de novas estratégias organizacionais.

O resultado apresentado na Tabela 4.5 ( $p = <,001$ ) inferior a 0,05 indica que existe uma forte evidência estatística de que existe uma relação significativa entre as duas variáveis

#### **4.4.7. Recompensas Contingentes**

As recompensas contingentes são um tipo de recompensa que é dada aos funcionários com base no desempenho. Elas podem ser financeiras, como bônus ou promoções, ou não financeiras, como reconhecimento ou oportunidades de desenvolvimento profissional (Skinner, 1953).

Como já foi visto anteriormente, as recompensas contingentes estão negativamente relacionadas com o *turnover*. Isto significa que os trabalhadores que reconhecem que as suas recompensas são justas e proporcionais ao seu desempenho são menos propensos a deixar a sua empresa.

O resultado desta análise mostra que as recompensas contingentes influenciam em 42,3% da variação do *turnover* ( $R^2=0,423$ ). Estes resultados sugerem que as recompensas contingentes são um importante preditor da rotatividade. Implicando que, as empresas que procurar reduzir a sua rotatividade, devem investir em ações que promovam a percepção deste tipo de recompensas.

O resultado apresentado na Tabela 4.5 ( $p = <,001$ ) inferior a 0,05 indica que existe uma forte evidência estatística de que existe uma relação significativa entre as duas variáveis

#### **4.4.8. Chefia**

Esta análise revelou um  $R^2$  de 0,298, na relação entre a variável dependente *turnover* e a variável independente chefia. O valor apresentado, reflete a relevância das dinâmicas de liderança na compreensão da taxa de rotatividade dos trabalhadores, indicando que cerca de 29,8% da variação do *turnover* pode ser explicado pela qualidade da relação entre a chefia e a sua equipa.

Este valor enfatiza o impacto substancial que a chefia exerce sobre a estabilidade da força de trabalho. Quando as chefias estabelecem uma comunicação eficaz, proporcionam suporte aos funcionais e lideram de forma inspiradora, a organização tende a apresentar uma menor rotatividade (Puni, et al., 2016).

O resultado apresentado na Tabela 4.5 ( $p = <,001$ ) inferior a 0,05 indica que existe uma forte evidencia estatística de que existe uma relação significativa entre as duas variáveis

#### **4.4.9. Promoções**

As promoções são um tipo de recompensa que pode ser dada aos trabalhadores como reconhecimento pelo seu bom desempenho, isto pode levar a um aumento salarial, uma maior autonomia e responsabilidade, bem como a uma mudança de posição na empresa (Chukwu, 2019).

Os resultados presentes neste estudo confirmam que as promoções estão negativamente relacionadas com o *turnover*. A regressão linear apresenta um  $R^2$  de 0,322, que nos indica que apenas 32,2% da variação do *turnover* está relacionado com as promoções. Os trabalhadores que sentem que não existe oportunidade de promoção, tendem a apresentar uma maior probabilidade de abandonar a empresa.

O resultado apresentado na Tabela 4.5 ( $p = <,001$ ) inferior a 0,05 indica que existe uma forte evidencia estatística de que existe uma relação significativa entre as duas variáveis

#### **4.4.10. Remuneração**

Esta regressão, apresenta um valor de  $R^2$  igual a 0,382. Este valor indica que aproximadamente 38,2% da variabilidade presente na variável *Turnover* pode ser atribuída à variabilidade identificada na Remuneração. Assim, embora exista uma evidente relação entre estas variáveis, importa ressaltar que esta relação não revela um efeito particularmente forte.

Mesmo não apresentando um valor consideravelmente bom, a variável remuneração indica-nos que devem ser adotadas medidas e estratégias de modo a prevenir a rotatividade dentro da organização.

O resultado apresentado na Tabela 4.5 ( $p = <,001$ ) inferior a 0,05 indica que existe uma forte evidencia estatística de que existe uma relação significativa entre as duas variáveis

#### 4.4.11. Idade

A análise de regressão linear apresentou um  $R^2$  de 0,041 no que diz respeito às variáveis Idade e *turnover*. Este valor indica que cerca de 4,1% da variação observada na taxa de rotatividade é atribuída à idade dos trabalhadores.

Embora o  $R^2$  seja relativamente baixo, é importante notar que o *p-value* foi inferior a 0,031, o que indica que a relação entre a idade e o *turnover* é estatisticamente significativa, visto que  $P < 0,05$ . Isto significa que, embora a idade tenha uma pequena influência sobre a rotatividade, existe uma boa relação entre as variáveis.

#### 4.4.12. Classe Social

Através desta análise de regressão linear, entre as variáveis Classe Social e *Turnover*, verificou-se o valor 0,054 referente ao  $R^2$ , o que significa que cerca de 5,4% da variação da taxa de rotatividade dos trabalhadores pode ser explicada pela sua classe social. Além disso, o *p-value* foi inferior a 0,013, indicando que existe uma relação estatisticamente significativa entre as duas variáveis referidas acima. Apesar de ser baixa e de acordo com estes valores, a classe social pode ter alguma influência na taxa de rotatividade.

### 4.5. Discussão

Este capítulo tem como principal objetivo analisar e relacionar os resultados apresentados nos pontos anteriores, com a literatura apresentada e investigada ao longo do trabalho. É aqui que os dados recolhidos são contextualizados em relação aos objetivos do trabalho e à literatura relevante.

É importante realçar que todos os dados que serão apresentados, tiveram um *p value*  $< 0,05$ , revelando que são todos significativos para análise.

As dimensões que mais se destacaram como fatores que influenciam o *turnover* foram os benefícios e as recompensas contingentes, com um valor de  $R^2$  de 0,491 e 0,423, respetivamente. A remuneração aparece em 4º lugar como fator que mais influencia a rotatividade dentro desta empresa, com o valor de  $R^2 = 0,382$ . Tal como visto anteriormente, remuneração é uma peça fundamental no que diz respeito à vida dos trabalhadores, quando esta está de acordo com os ideais dos trabalhadores, a tentação de procurar um novo emprego é menor (Chen et al., 2019). Estas três dimensões podem ser analisadas em conjunto, visto que estão diretamente relacionadas pois trata-se de temáticas que envolvem recompensas/benefícios monetários ou não monetários. Era de esperar que estas fossem as dimensões que mais

influenciavam a rotatividade dentro de uma organização, seja devido ao aumento da inflação que se vive atualmente ou até porque as pessoas precisam de novos/diferentes incentivos. As pressões inflacionistas causadas pela subida dos preços dos produtos base e dos alimentos, podem aumentar o risco de estagflação e agravar a pobreza e desigualdade (Guénette, et al., 2022). Os trabalhadores procuram novos postos de trabalho devido ao avanço da economia nacional (Shalini, et al., 2023). Além disso, a diminuição das taxas de retenção registada devido à inflação fez com que o mercado de trabalho e várias empresas implementações novas estratégias para reter o seu pessoal mais talentoso.

A natureza do trabalho é outra das dimensões com mais impacto no *turnover* ( $R^2 = 0,394$ ). Fatores como o trabalho repetitivo e o facto de o trabalhador não se identificar com a empresa podem ser potenciadores do aumento da rotatividade dentro de uma empresa (Neeli, 2021). De acordo com Zumrah (2022), o stress no trabalho refere-se uma situação que tem lugar no local de trabalho e que obriga uma pessoa a desviar-se do seu funcionamento normal devido à alteração do seu estado psicológico/fisiológico. Os processos da empresa representaram apenas 17,6% de probabilidade de os trabalhadores abandonarem o seu trabalho. Esta variável inclui todas as regras, regulamentos, procedimentos e requisitos do trabalho que têm de ser executados durante o mesmo. Estudos anteriores, indicaram que as operações e a qualidade de serviço não estão relacionadas, porém os trabalhadores que trabalham em culturas mais inovadores apresentam níveis mais elevados de satisfação e empenho (Rezaei, 2016). Por consequência, os níveis mais baixos de satisfação com os processos da empresa, indica que existe a necessidade de avaliar a eficácia dos processos e políticas atuais.

A variável colegas de trabalho refere-se a indivíduos que trabalham na mesma organização. O apoio dos colegas de trabalho é muito significativo porque pode produzir uma atitude positiva ou negativa em relação ao trabalho (Zumrah, et al., 2022). A satisfação profissional é definida como, a forma como as pessoas se sentem em relação aos seus empregos e aos diferentes aspetos dos seus empregos (Spector, 1985). De acordo com os dados presentes na tabela 4.5, os colegas são responsáveis por 22,4% do potencial *turnover*. Deste modo, podemos verificar que as relações entre colegas pode aumentar a satisfação no trabalho e a diminuição da taxa de rotatividade.

A comunicação quando utilizada de forma adequada e positiva, reduz significativamente as ambiguidades e possíveis conflitos que possam surgir (Zumrah, et al., 2022). No entanto, os mesmos autores afirmam que a comunicação pode ter um impacto negativo na partilha de informação e na organização do trabalho. Isso ocorre porque a comunicação organizacional é amplamente facilitada pelo uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), e os

trabalhadores enfrentam agora um processamento de informações a um ritmo sem precedentes, mantendo ligações estreitas entre si. Tal como é apresentado na tabela 4.5, a comunicação nesta empresa do setor do retalho representa cerca de 34,8% do turnover existente na mesma.

As oportunidades de promoção referem-se à transparência das políticas de uma organização e à disponibilidade de movimentos ascendentes dos seus trabalhadores (Bibi, et al., 2017). De acordo com os mesmos autores, as oportunidades de promoção tornam os trabalhadores mais leais, mais satisfeitos e reduzem a sua intenção de deixar a empresa, aumentando assim a retenção. Miller & Wheeler (1992) afirmavam que a falta de oportunidades de promoção afeta a decisão dos trabalhadores de permanecerem na organização (citado por Bibi, et al., 2017). De acordo com a tabela 4.5, as promoções representam 32,2% da intenção de *turnover* na empresa. É naturalmente um fator com bastante impacto no *turnover*, o que não é surpreendente se pensarmos que as promoções estão associadas funções de maior autonomia e responsabilidade, fatores que aumentam a satisfação do trabalhador (Weng, 2012).

Com base neste estudo, relação com a chefia mostrou ser o oitavo fator mais importante para a retenção dos trabalhadores. Existindo uma probabilidade de 29,8% de abandono da empresa quando um trabalhador não se sente satisfeito com a sua chefia. A estabilidade no local de trabalho é significativamente influenciada pela liderança devido a vários fatores que os funcionários consideram importantes. Estes incluem a capacidade de comunicação eficaz por parte da chefia, o apoio prestado aos trabalhadores e o estilo de liderança aplicada (Puni, et al., 2016). Ter uma boa relação com a sua chefia terá um impacto positivo na vontade do trabalhador permanecer na organização (Mahadi et al., 2020). Uma relação saudável influenciará o trabalhador, na qualidade de subordinado, a desempenhar as suas tarefas de forma eficaz, mantendo uma comunicação eficiente e colaborando de forma construtiva.

## Sugestões e Implementação

Como base nas variáveis anteriormente apresentadas e discutidas, neste capítulo serão apresentadas sugestões de benefícios adicionais que poderão ajudar a prevenir a rotatividade na empresa do setor do retalho que foi estudada.

### 5.1. Benefícios Flexíveis

As dimensões relacionais com benefícios monetários ou não monetários, foram as que mostraram ter um impacto sobre o *turnover*.

Deste modo e analisando a tabela 4.3, a sugestão mais pedida (20%) pelos trabalhadores foi a partilha dos lucros da empresa para com os mesmos. Esta é uma prática que pode trazer vários benefícios, tanto para a empresa como para os trabalhadores, visto que aumenta a motivação e o comprometimento dos mesmos para com a sua organização (Barringer, et al., s.d.). De acordo com os mesmos autores, os planos de benefícios flexíveis representam uma modernização dos processos tradicionais onde as chefias tomavam decisões sobre o tipo e o nível de benefícios que os trabalhadores receberiam e onde todos os trabalhadores estavam cobertos pelos mesmos benefícios. Primeiramente deve ser feita uma avaliação da viabilidade e um planeamento inicial, de seguida definir políticas e critérios de divisão, só após a estratégia estar toda bem definida é que será então comunicado e implementado pela empresa. Este benefício traz consigo inúmeras vantagens como o reforço da lealdade para com a empresa, fomenta a cultura empresarial e torna-se atrativa para novos talentos que tencionem juntar-se à organização (Barber, et al. 1992). Além disso, os autores reforçam que as atitudes em relação aos benefícios são determinantes da satisfação salarial e a satisfação salarial está relacionada com os resultados comportamentais, como o absentismo e a rotatividade.

Cerca de 18,5% das pessoas sugeriram como benefício adicional, aumentar as regalias do seguro de saúde. Visto que, para uma empresa com cerca de 9 mil trabalhadores, o seguro de saúde é um benefício que gera muita despesa e como tal, este é limitado e apenas possui algumas coberturas específicas, como por exemplo internamento hospitalar e serviço ambulatorio. Desta forma, estão excluídas coberturas como o acesso à rede de estomatologia, medicina dentária e acesso à rede de óticas. Uma forma de ir de encontro com as sugestões dos colaboradores será apresentar uma hipótese de expansão do seguro com mais estas duas coberturas, despesa esta que ficaria a encargo dos trabalhadores caso pretendessem adicioná-las. Assim estariam a

apresentar uma proposta aos trabalhadores, com um valor que será diferente dos que se encontram no mercado externo dos seguros de saúde.

Outro benefício sugerido, apenas por 4,6% da população, foi o Plano de Poupança Reforma. Este valor, pode ser justificado com o facto de vermos através da Tabela 3.1, que a população que respondeu ao questionário é consideravelmente jovem. Os planos de reforma foram associados a uma maior redução da rotatividade dos trabalhadores nas grandes empresas em relação às pequenas empresas, no entanto, deve existir um controlo sobre as características demográficas dos trabalhadores de cada empresa (Lee, et al., 2006).

O PPR é um produto financeiro oferecido pelos bancos e seguradoras, projetado para rentabilizar o dinheiro a longo prazo, muitas vezes com vantagens fiscais atraentes. Estes planos podem assumir diversas formas, por exemplo, podem ser constituídos sob a forma de investimento mobiliário, onde o capital não está garantido e o risco é maior mas a rentabilidade é mais atrativa. Existem também os PPR sob forma de fundo de pensões, onde em alguns casos apresentam-se como capital garantido. Neste último caso temos de ter sempre em atenção cenários extremos, como a falência das instituições financeiras, que podem afetar a capacidade de recuperar os montantes investidos.

Os planos de reformas, estão associados ao investimento no emprego, sendo uma base essencial para o empenho e a retenção (Lee, et al., 2006). O montante do plano de reforma, aumenta consoante o tempo que o trabalhador permanece na empresa, desta forma diminui a intenção de *turnover* por parte do trabalhador.

De acordo com o Banco BPI (2023), o PPR em Empresas traduz-se nas seguintes vantagens:

- **Para a Empresa:**

1. Oferece um benefício financeiro anual adicional com vantagem de economia fiscal;
2. É possível personalizar os valores das contribuições para PPR com base na remuneração variável destinada a cada trabalhador;
3. Poupança fiscal, as entregas dos PPR são contabilizadas como custos de exercício;
4. Insenção de contribuições para a Segurança Social, no caso de se tratar de uma remuneração extraordinária;
5. Contribui para o aumento da motivação dos trabalhadores, demonstrando compromisso social da empresa para com o seu bem estar financeiro na reforma.

- **Para os Trabalhadores:**

1. Recebimento de um complemento para a reforma e proteção do seu agregado familiar, que se traduz num direito adquirido;
2. Isenção de contribuição para a Segurança Social, caso se trate de rendimentos extra vencimento base;
3. Os benefícios do PPR podem ser estendidos a qualquer membro do agregado em situações de desemprego, doença grave ou invalidez;
4. A tributação dos rendimentos provenientes do PPR é minimizada e adiada para o momento do reembolso. Além disso, o PPR não está sujeito a Imposto do Selo nas transmissões gratuitas de bens;
5. É possível fazer contribuições adicionais a qualquer momento, uma vez que a aplicação está em nome do trabalhador.

## **5.2. Comunicação e Formação**

Um dos valores que também é relevante analisar é a sugestão do trabalho remoto, sugerido por uma pessoa. O facto de terem sugerido este benefício leva-nos à interpretação de que a comunicação pode não estar a ser feita da melhor forma, visto que esta empresa possui um regime de trabalho 100% flexível. Desta forma, será importante melhorar o acesso à informação sobre os benefícios. Esta informação deverá estar disponível no portal da empresa, com um fácil acesso a todos os trabalhadores e de maneira a garantir que o portal é o mais intuitivo e fácil de usar.

A formação também apresentou um valor interessante na tabela 4.3, quando agregamos as bolsas de estudo/formação (3,1%) e a ajuda pecuniária para filhos no ensino superior (1,5%). A formação refere-se a um esforço planeado e sistemático para fornecer e melhorar os conhecimentos, as competências e as atitudes dos trabalhadores relacionados com o seu trabalho, através de experiências de aprendizagem com vista a trabalhar de forma mais eficiente (Zumrah, et al., 2022). Como sugestão de melhoria, deverá ser feita uma revisão aos planos de formação existentes na empresa, nomeadamente, eliminar formações que sejam consideradas pouco pertinentes do ponto de vista do trabalhador. Para completar esta revisão aos planos de formação, seria importante escutar a opinião dos trabalhadores em relação a que tipo de formação desejavam fazer. Ir de encontro à opinião dos trabalhadores, pode ser uma mais valia tanto para o trabalhador como para a empresa. Um colaborador que ambicione prosseguir os estudos académicos, apoiado pela empresa, será sempre uma vantagem para ambos, a empresa

contará com mais um trabalhador satisfeito e com mais competências e o trabalhador irá desenvolver-se mais intelectualmente (Schmidt, 2007).

### **5.3. Desconto em Loja**

O desconto em loja, representou 9,2% das sugestões apresentadas pelos inquiridos. No setor do retalho, o facto de oferecer descontos para os seus trabalhadores nas lojas pode ter um impacto significativo no que diz respeito à rotatividade dos mesmos. Ao criar um programa de descontos atrativos, a empresa pode promover uma cultura de “vestir a camisola” e reduzir o risco de perder talentos para a concorrência. Oferecer descontos aos trabalhadores demonstra que a empresa valoriza as suas pessoas, promovendo um sentimento de pertença e lealdade à organização, incentivando os trabalhadores à identificação com a marca e a trabalharem com mais empenho para o sucesso da empresa. Este benefício também traz consigo uma vantagem competitiva visto que, ao incentivar os seus trabalhadores a comprarem nas suas lojas, a empresa pode ganhar uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes que não oferecem descontos similares. Deste modo estão a contribuir para que uma percentagem da população nacional não esteja a comprar na concorrência, mas sim na sua empresa.

### **5.4. Dia de Aniversário**

O benefício do dia de aniversário é uma prática que muitas empresas adotas para reconhecer e celebrar os aniversários dos seus trabalhadores. Para as empresas, este benefício tem pouco impacto pois trata-se apenas de menos um dia de trabalho por ano, mas para os trabalhadores pode ter um impacto positivo na sua satisfação laboral. Este benefício foi sugerido por 13,8% das pessoas (tabela 4.3) e pode criar laços mais fortes entre a empresa e os seus trabalhadores, pois este vão sentir-se mais conectados e envolvidos na cultura e nos valores da organização. Para implementar com sucesso este benefício, devem ser considerados fatores como: a cultura organizacional, o orçamento disponível e as preferências dos trabalhadores. Este último ponto pode ser relacionado com a sugestão apresentada na tabela 4.3, onde 3,1% das pessoas sugerem o acréscimo de dias adicionais de férias.

Assim, o dia de aniversário pode ser considerado um dia de férias extra, caso o trabalhador queira gozá-lo noutra dia que seja mais favorável para si.

## 5.5. Implementação

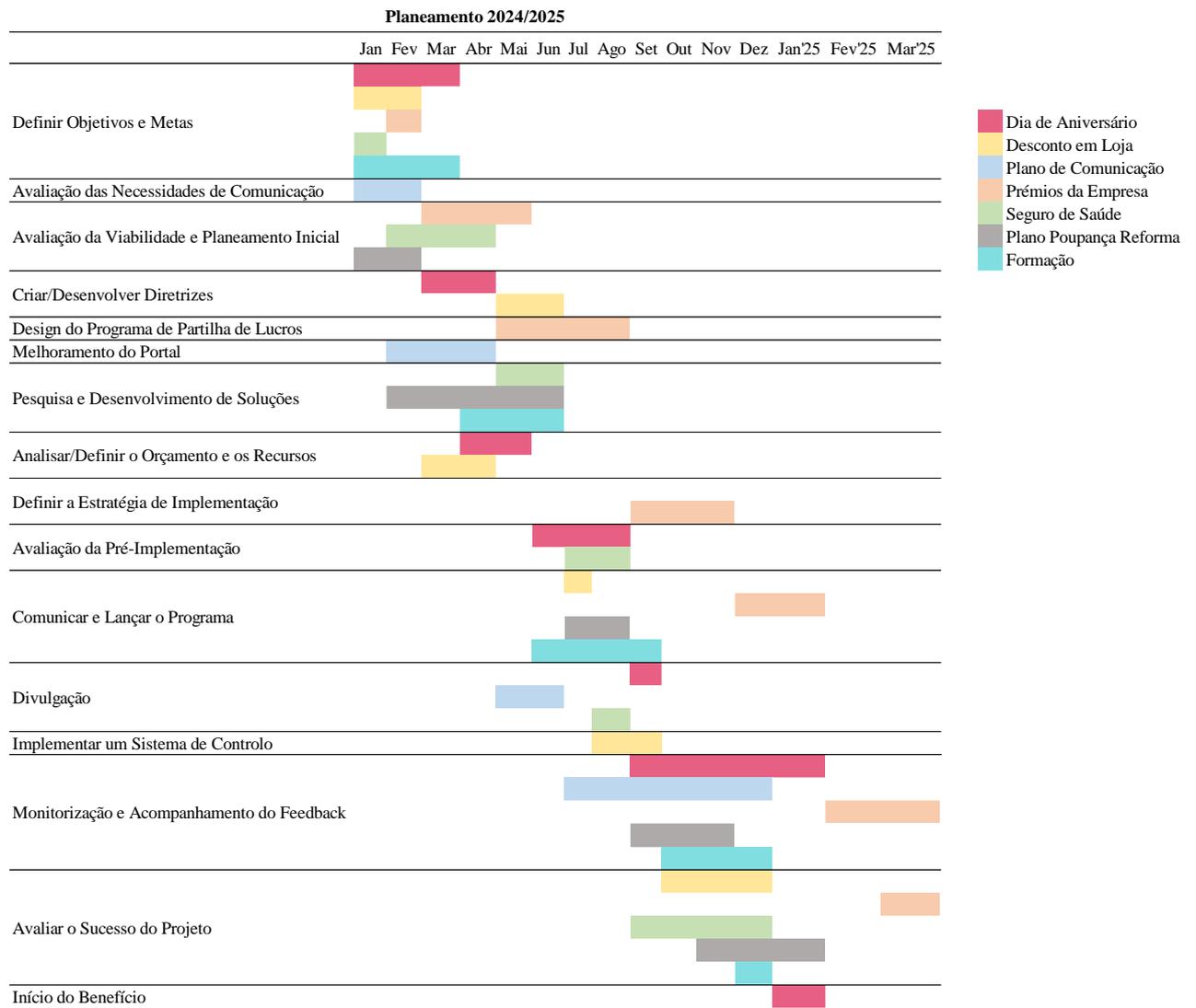
A implementação de novos projetos é uma etapa essencial no que diz respeito à inovação e desenvolvimento de uma empresa. É através da implementação que se liga a visão estratégica com a ação prática, ou seja, transformar o pensamento em realidade.

Para que esta transição ocorra de forma eficiente e obtenha resultados sólidos, é fundamental que a implementação seja cuidadosamente planejada com o topo da gestão da empresa. É a direção que tem a responsabilidade de definir a visão, missão, objetivos estratégicos e metas a longo prazo, portanto, é essencial que a implementação esteja alinhada com essas diretrizes estratégicas.

Abaixo, encontra-se a tabela 5.1 que representa o cronograma de implementação dos vários benefícios apresentados anteriormente. As principais fases deste cronograma incluem:

1. **Planeamento Estratégico:** trata-se da primeira fase, onde a equipa responsável pelo projeto define com clareza os objetivos, metas e a estratégia geral. É nesta fase que existe a identificação dos recursos necessários e a análise de potenciais riscos;
2. **Desenvolvimento:** a fase de desenvolvimento é onde a estratégia é posta em prática. É nesta fase do projeto que se começa a mobilizar os recursos, atribuir tarefas específicas e implementar os processos necessários para atingir os objetivos previamente definidos;
3. **Comunicação e Lançamento do Projeto:** a comunicação desempenha um papel fundamental no que diz respeito à divulgação do novo projeto, é nesta fase que existe a comunicação interna e externa, caso se aplique, do projeto. Seguida esta fase, é feito o lançamento do projeto, marcando o início oficial da implementação;
4. **Monitorização e Avaliação:** à medida que o projeto avança, é importante monitorizar o seu progresso e avaliar de modo a entender se os objetivos estão a ser alcançados.

**Tabela 5.1: Cronograma de Implementação**



## Conclusão

O *turnover* tem vindo a ser uma preocupação constante para as organizações, uma vez que atualmente é raro o trabalhador que ainda pense em fazer a carreira inteira na mesma empresa. A rotatividade dos trabalhadores pode ter implicações muito sérias tanto a nível financeiro quanto a nível operacional para as empresas.

Com este estudo, conseguimos perceber quais os fatores que mais influenciam os trabalhadores do setor do retalho a abandonar a empresa. Esta pesquisa demonstrou de forma consistente que são várias as variáveis que influenciam a decisão dos trabalhadores em deixar a sua organização. Dentro destas variáveis estão: a chefia, os colegas de trabalho, a natureza do trabalho, os benefícios, as recompensas contingentes, a remuneração, os processos da empresa, as oportunidades de promoção e a comunicação.

Os resultados deste estudo demonstraram que as variáveis analisadas desempenham papéis significativos na explicação do *turnover* dentro da organização. A comunicação, por exemplo, mostrou ser uma variável crítica, uma vez que a escassez de comunicação eficaz pode levar a mal entendidos, conflitos e insatisfação dos trabalhadores, o que aumenta a intenção de saída. Além disso, a qualidade das relações entre chefia e a sua equipa também se mostrou ter influência na rotatividade das equipas, uma vez que quando existe uma liderança forte, capaz de motivar e estimular os trabalhadores, a probabilidade de *turnover* será menor. O ambiente social no local de trabalho, ou seja, a relação com os colegas também desempenha um papel relevante sobre a intenção de *turnover*. A qualidade das relações interpessoais e a sensação de pertença a um grupo coeso pode afetar diretamente a decisão de um trabalhador permanecer ou sair da organização.

No que diz respeito aos benefícios, ficou claro que um pacote de benefícios atraente pode ser um mecanismo importante à retenção de talentos. Os trabalhadores valorizaram os benefícios que recebem e tornam-se mais propensos a procurar novas oportunidades em outras empresas quando percebem que podem receber um pacote de benefícios mais competitivo. Além deste aspeto, as recompensas contingentes e a remuneração foram as dimensões seguintes a ter influência na probabilidade de abandono da empresa. Quando os trabalhadores percebem que o seu desempenho é recompensado de maneira justa e que têm oportunidades de aumentar a sua remuneração, tendem a ser mais leais para com a empresa. Estas três variáveis têm atualmente um peso ainda maior devido ao aumento da inflação. O facto de os salários não

progredirem à medida que a inflação aumenta, faz com que os trabalhadores tenham de procurar novas soluções para enfrentar esta crise financeira.

As promoções, neste estudo, revelam ser também uma das dimensões que mais influencia o *turnover*. Quando os trabalhadores sentem que existe possibilidade de progredir na carreira dentro da empresa, a probabilidade deste permanecer é maior, enquanto a falta de oportunidades de crescimento profissional pode levar à saída. As promoções trazem consigo novos desafios, novas tarefas e novas responsabilidades, na vida laboral de um trabalhador é importante continuar a dar-lhe novos desafios para o para reter.

Os processos da empresa, foi a dimensão do JSS que mostrou ter menos impacto sobre o *turnover*. Um ambiente de trabalho eficiente, onde os processos são bem definidos e onde os trabalhadores têm as ferramentas necessárias para realizar o seu trabalho, sem muitas limitações ou questões burocráticas, pode contribuir para a satisfação dos mesmos e consequentemente para a reduzir da rotatividade. Apesar de não apresentar uma probabilidade tão elevada de *turnover*, é sempre importante monitorizar estes valores de modo a prevenir potenciais aumentos. Pelo contrário, encontramos a dimensão relativa à natureza do trabalho como uma das variáveis mais influentes sobre o *turnover*. A natureza do trabalho desempenha um papel importante, visto que os trabalhadores que sentem que o seu trabalho é desafiante e significativo tendem a estar mais satisfeitos e envolvidos nas suas funções. Uma vez que se identificam com o tipo de trabalho que realizam, a probabilidade de abandono será menor.

Em suma, este estudo destaca a complexidade do fenómeno do *turnover* e a importância de considerar várias variáveis interconectadas ao abordar esta questão. Para as organizações, compreender como estas variáveis afetam o turnover pode ser fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficazes de retenção de talento. Ao reconhecer a influência das dimensões apresentadas, as organizações podem tomar medidas proativas para melhorar a satisfação dos funcionários e reduzir o *turnover*. Isto pode ter um impacto positivo nos resultados financeiros e na produtividade. Portanto, a gestão estratégica destas variáveis deve ser uma prioridade para as organizações que desejam enfrentar com sucesso os desafios do *turnover* no ambiente competitivo dos dias de hoje.

É também importante referir que este estudo é baseado numa amostra limitada. Portanto, os dados devem ser interpretados com cautela, uma vez que podem não representar completamente a realidade de toda a organização. Recomenda-se que futuras pesquisas incluam uma amostra mais representativa para avaliar e aprofundar estas conclusões. Além disto, as organizações podem considerar a realização de pesquisas internas para entender melhor as

necessidades dos seus trabalhadores e implementar medidas direcionadas para a redução da rotatividade.

O departamento de Recursos Humanos, assume um papel crucial neste tema do *turnover*, na medida em que deve monitorizar a taxa de rotatividade, bem como a intenção de rotatividade. Identificar que existe intenção de rotatividade dentro de uma empresa pode não ser uma tarefa fácil porém, quando encontrada e solucionada é meio caminho para evitar que essa intenção se traduza numa saída efetiva. Procurar soluções e melhorar processos é um passo fulcral no que diz respeito a reter talento e fazer com que os seus trabalhadores se sentiam satisfeitos e orgulhosos em “vestir a camisola”, o que, por sua vez, proporciona uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

## Bibliografia

- Agubata, N., Okolo, L., & Ogwu, S. (2022). Effect Of Employee Benefits On Organizational Growth Of Consumer Goods Firms In Nigeria. *Studia Universitatis "Vasile Goldis" Arad – Economics Series*, 32, 116–137. DOI: 10.2478/sues-2022-0015.
- Ahmed, M. & Ahmed, A.B. (2014). The Impact of Indirect Compensation on Employee performance: an Overview. *Public Policy and Administration Research*, Vol. 4, No. 6.
- Apple Inc. (2023, outubro, 24). Benefits. Apple Careers. <https://www.apple.com/careers/us/benefits.html>
- Banco BPI. (2023, outubro, 24). PPR Empresas. Banco BPI. <https://www.bancobpi.pt/empresas/gestao-recursos-humanos/produtos-reforma/ppr-empresas>
- Barber, A. E., Dunham, R. B., & Formisano, R. A. (1992). The Impact of Flexible Benefits on Employee Satisfaction: A Field Study. *Personnel Psychology*, 45.
- Barringer, M. W., & Milkovich, G. T. (s.d.). A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation
- Bibi, P., Pangil, F., Johari, J., & Ahmad, A. (2017). The Impact of Compensation and Promotional Opportunities on Employee Retention in Academic Institutions: The Moderating Role of Work Environment. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(1), 378-391.
- Burhanudin & Tambum, R. (2021). Effect of Direct and Indirect Financial Compensation on Job Satisfaction. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, Vol. 8, No. 2, pp. 163-174. Doi: <https://doi.org/10.21744/irjmis.v8n2.1376>
- Bozeman, D., & Perrewé, P. (2001). The Effect of Item Content Overlap on Organization Commitment Questionnaire – Turnover Cognitions Relationships. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 1, 161-173.
- Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, Reward, and Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis. *Review of Educational Research*, 64(3), 363-423.
- Cho, J., Lee, H. E., & Kim, H. (2019). Effects of Communication-Oriented Overload in Mobile Instant Messaging on Role Stressors, Burnout, and Turnover Intention in the Workplace. *International Journal of Communication*, 13, 1743–1763.
- Chukwu, B.A. (2019). The Influence of Staff Promotion on Employee Turnover Intention in the Food and Beverage Industry in Nigeria. *Journal of Asian Business Strategy*, 9(1).

- Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., & Pemberton-Jones, E. (2015). The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(2).
- Delery, J. E. & Shaw, J. S. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 165-197. Doi: 10.1016/S0742-7301(01)20003-6
- Deloitte (2021). Global Powers of Retailing 2021.
- Dulebohn, J., Molloy, J., Pichler, S. & Murray, B. (2008). Employee benefits: Literature review and emerging issues. *Human Resource Management Review*, 18(2), 117-134. doi:10.1016/j.hrmr.2008.10.001
- Facebook Life. (2023, outubro, 24). Benefits. MetaCareers. <https://www.metacareers.com/facebook-life/benefits>
- Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2001). Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 22(6), 667–684. <https://doi.org/10.1002/job.111>
- Freitas, A. D. G., Lacerda, F. M., Santos, E. A., Alvarenga, M. A., & Bizarrías, F.,S. (2022). Human resources policies, learning, and turnover intention in organizations. *Revista De Administração Mackenzie*, 23(4), 1-31. Doi: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220210.en>
- Google. (2023, outubro, 24). Benefits. Google Careers. <https://careers.google.com/benefits/>
- Guénette, J. D., Kenworthy, P., & Wheeler, C. (2022). Implications of the War in Ukraine for the Global Economy. *Equitable Growth, Finance, and Institutions Policy Notes*.
- Hauff, S., Richter, N.F. and Tressin, T. (2015). Situational job characteristics and job satisfaction: the moderating role of national culture. *International Business Review*, Vol. 24 No. 4, pp. 710-723. Doi: 10.1016/j.ibusrev.2015.01.003.
- Irshad, M., & Afridi, F. (2007). Factors Affecting Employees Retention: Evidence from Literature. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 4(2).
- Joo, B. K. B., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482–500. Doi: <https://doi.org/10.1108/01437731011069999>
- Kumar, A., Brar, V., & Dadas, A. B. (2020). Significance of Effective HRM Practices in Organized Retail Sector - A Literature Review. *Juni Khyat Journal*, 10(6), 12.

- Lee, C., Hsu, M., & Lien, N. (2006). The impacts of benefit plans on employee turnover: A firm-level analysis approach on Taiwanese manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(11), 1951-1975. doi: 10.1080/09585190601000154.
- Lestari, F., Haryono, S., Puji, M. (2020). The Effect of Direct Compensation and Indirect Compensation on Job Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable in Performance of Temporary Staff Umy. *International Journal of Business Marketing and Management*, Vol. 5, Issue 3, p.p.01-10.
- Lu, A.C. and Gursoy, D. (2016), Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: do generational differences matter? *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 40 No. 2, pp. 210-235. Doi: 10.1177/1096348013495696.
- Mahadi, N., Woo, N. M. F., Baskaran, S., & Yaakop, A. Y. (2020). Determinant Factors for Employee Retention: Should I Stay? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(4), 201–213.
- Manurung, S., (2017). The Effect Of Direct And Indirect Compensation To Employee's Loyalty: Case Study At Directorate Of Human Resources In Pt Pos Indonesia. *Journal of Indonesian Applied Economics*, Vol.6, No.1, 84-102.
- Mbah, S. & Ikemefuna, C. (2011). Job satisfaction and employee turnover intentions in Total Nigeria plc. *Lagos international journal of humanities and social science*, 2(14).
- Mor Barak, M. E., Nissly, J. A., & Levin, A. (2001). Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Metanalysis. *Social Service Review*, 75(4), 625–661. <https://doi.org/10.1086/323166>
- Munnell, A., Sunden, A. & Taylor, C. (2000). What Determines 401(K) Participation and Contributions?
- Nassar, S., Hossain, M. B., Tóth Naárné, É. Z., & Vasa, L. (2022). The mediating effect of organizational and coworkers support on employee retention in international non-governmental organizations in Gaza Strip. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 5(2), 396-412.
- Nelli, B. (2012). A Method to Engage Employees using Gamification in BPO Industry. *Third International Conference on Services in Emerging Markets*. Doi: 10.1109/ICSEM.2012.27

- Pan, F.C. (2015). Practical application of importance-performance analysis in determining critical job satisfaction factors of a tourist hotel. *Tourism Management*, Vol. 46, pp. 84-91. Doi: 10.1016/j.tourman.2014.06.004.
- Pimentel, D. & Pereira, A. (2022). *Emotion Regulation and Job Satisfaction Levels of Employees Working in Family and Non-Family Firms. Administrative Sciences*, 12: 114. <https://doi.org/10.3390/admsci12030114>
- Puni, A., Agyemang, C. B., & Asamoah, E. S. (2016). Leadership Styles, Employee Turnover Intentions and Counterproductive Work Behaviours. *International Journal of Innovative Research & Development*, 5(1).
- Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: The moderating effect of contingent reward. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0358>.
- Rezaei, N. (2016). Job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation among ICT-SMEs. *Management Research Review*, 39(12), 1663-1694. doi:10.1108/MRR-09-2015-0216.
- Schein, E. H. (2017). *Cultura Organizacional e Liderança* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Schmidt, S. W. (2007). The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), doi: 10.1002/hrdq.1216.
- Sharma, Y., Garg, M., Bansal, A. (2020). Impact Of Compensation Management On Employees' Performance. *International Journal of Management, IT & Engineering*, Vol. 10, Issue 05.
- Shalini, B.H., & Mahalekamge, W.G.S. (2023). Impact of Perceived Satisfaction of Organisational Climate on Retention – Evidence from Nursing Staff in a Leading Private Hospital in Sri Lanka. *Sri Lankan Journal of Business Economics*, 12(1), 43.
- Skelton, A. R., Nattress, D., & Dwyer, R. J. (2020). Predicting manufacturing employee turnover intentions. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 25(49), 101–117. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-07-2018-0069>
- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. Free Press.
- Spector, P. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 13, No. 6.
- Tan, T. H. & Waheed, A. (2011). *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 1, 73-94.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamento Organizacional* (17<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Pearson.
- Torre-Ruiz, J., Vidal-Salazar, M., Condón-Pozo, E. (2019). Employees are satisfied with their benefits, but so what? The consequences of benefit satisfaction on employees' organizational commitment and turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 30:13, 2097-2120. Doi: 10.1080/09585192.2017.1314315
- Vera, V. D. G., Betancur A., J. D., Quintero, L. F., Puerta Lópera, I. C., Quintero López, C., & Ruíz Santacruz, J. S. (2019). Development of an Emotional Salary Model: A Case of Application. *Indian Journal of Science and Technology*, 12(42).
- Zumrah, A. R., Ali, K., & Mokhtar, A. N. (2022). Job Satisfaction: The Factors That Influence It and Its Impact on Turnover Intention. *Open Journal of Social Sciences*, 10, 281-291. <https://doi.org/10.4236/jss.2022.102020>.

## **Anexos**

### **Anexo A – Questionário**

Caro(a) participante,

No âmbito do Mestrado em Gestão da ISCTE Business School, estou a realizar o presente Projeto de Investigação sobre o Turnover no Setor do Retalho.

A sua participação consiste no preenchimento de um questionário online, com uma duração aproximada de 10 minutos. Assinale para cada pergunta a opção que melhor corresponde à sua opinião a nível laboral. O questionário é anónimo e confidencial. Os dados recolhidos destinam-se a fins académicos, mas com vista a aplicar métodos e técnicas de modo a evitar a rotatividade no setor do retalho.

O presente estudo é realizado por Carlos Miguel Pinto Santos (cmpss1@iscte-iul.pt) sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Andrea Fontes (andrea\_fontes@iscte-iul.pt), a quem poderá contactar para quaisquer esclarecimentos.

Por favor, indique se aceita ou não participar neste estudo. O preenchimento do questionário presume que compreende e que aceita as condições, consentindo participar.

Agradeço desde já o tempo dispensado.

**ACEITO**

**NÃO ACEITO**

De seguida vai encontrar um conjunto de informações acerca de alguns fatores relacionados com o trabalho.

No que diz respeito à comunicação interna, pedimos que expresse o seu grau de concordância com as afirmações abaixo, utilizando uma escala de 1 a 6.

	(Discordo totalmente) 1	2	3	4	5	(Concordo totalmente) 6
As comunicações parecem ser boas nesta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os objetivos da minha organização não são claros para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As tarefas do meu trabalho não são totalmente explicadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pensando na natureza do seu trabalho, indique por favor o seu grau de concordância com as afirmações que se seguem:

	(Discordo totalmente) 1	2	3	4	5	(Concordo totalmente) 6
Por vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de realizar as tarefas inerentes ao meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto muitas vezes que não sei o que se passa com a minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho é agradável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

No que diz respeito aos seus colegas de trabalho, indique por favor o seu grau de concordância com as afirmações que se seguem:

	(Discordo totalmente) 1	2	3	4	5	(Concordo totalmente) 6
Gosto das pessoas com quem trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que tenho de trabalhar mais no meu trabalho, devido à incapacidade dos que trabalham comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto dos meus colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há demasiados conflitos no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relativamente aos processos da empresa, indique por favor o seu grau de concordância com as afirmações que se seguem:

	(Discordo totalmente) 1	2	3	4	5	(Concordo totalmente) 6
Muitas das regras e procedimentos existentes tornam difícil a realização de um bom trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os esforços que faço para realizar um bom trabalho raramente são bloqueados por questões burocráticas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho demasiadas tarefas para fazer o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho demasiado trabalho burocrático.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relativamente às compensações e benefícios oferecidos pela empresa, indique por favor o seu grau de concordância com as afirmações que se seguem:

	(Discordo totalmente) 1	2	3	4	5	(Concordo totalmente) 6
Não estou satisfeito/a com os benefícios que recebo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os benefícios que recebo são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O conjunto de benefícios que recebo é justo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há benefícios que deveríamos ter, mas não são tidos em conta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que o trabalho que faço não é devidamente apreciado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem poucas recompensas para quem trabalha nesta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que os meus esforços não são remunerados de forma adequada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dê exemplos de benefícios que considere importantes para si:

---

Pensando no comportamento da sua chefia, indique por favor o seu grau de concordância com as afirmações que se seguem:

	(Discordo totalmente) 1	2	3	4	5	(Concordo totalmente) 6
A minha chefia é bastante competente no seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha chefia é injusta comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha chefia demonstra pouco interesse relativamente aos seus subordinados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto da minha chefia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relativamente a promoções dentro da empresa, indique por favor o seu grau de concordância com as afirmações que se seguem:

	(Discordo totalmente) 1	2	3	4	5	(Concordo totalmente) 6
Existem poucas oportunidades de promoção no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aqueles que desempenham um bom trabalho têm grandes possibilidade de serem promovidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As pessoas são promovidas tão depressa como são em outras organizações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito com as oportunidades de promoção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pensando na renumeração oferecida pela empresa, indique por favor o seu grau de concordância com as afirmações que se seguem:

	(Discordo totalmente) 1	2	3	4	5	(Concordo totalmente) 6
Acho que estou a ser pago de forma justa pelo meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os aumentos salariais são muito poucos e espaçados em si.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não me sinto valorizado pela organização quando penso no que me pagam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me satisfeito com as oportunidades de aumentos salariais que me são concedidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

No que diz respeito ao seu futuro profissional, indique por favor o seu grau de concordância com as afirmações que se seguem:

	(Discordo totalmente) 1	2	3	4	5	(Concordo totalmente) 6
Provavelmente vou procurar um novo emprego num futuro próximo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou ativamente à procura de uma vaga de emprego fora desta empresa/organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não pretendo deixar o meu emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É pouco provável que procure ativamente uma organização diferente para trabalhar no próximo ano.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não estou a pensar em deixar o meu emprego no momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Antiguidade na empresa

- < 1 ano
  - 1 a 5 anos
  - 5 a 10 anos
  - 10 a 15 anos
  - 15 a 20 anos
  - > 20 anos
- 

### Idade

- < de 20 anos
  - 20 a 29 anos
  - 30 a 39 anos
  - 40 a 49 anos
  - > de 50 anos
-

Género

- Masculino
  - Feminino
  - Outro
  - Prefiro não dizer
- 

Habilitações literárias (Indique o último nível concluído)

- Ensino Básico
  - Ensino Secundário/Técnico/Profissional
  - Licenciatura/Bacharelato
  - Mestrado
  - Doutoramento
  - Outro \_\_\_\_\_
-

Estado Civil

- Solteiro
  - Casado/União de facto
  - Divorciado/Separado
  - Viúvo
- 

Tem dependentes a cargo?

- Sim
  - Não
- 

Quantos dependentes a cargo?

- 1
  - 2
  - 3 +
-

Pense numa escada como um objeto representativo da forma como os portugueses se distribuem socialmente.

Em que degrau da escada se situa?

10: Pessoas com melhores condições de vida (com mais dinheiro, mais educação e/ou melhores empregos)

9

8

7

6

5

4

3

2

1: Pessoas com piores condições de vida (com menos dinheiro, menos educação e/ou piores empregos ou sem emprego)

---