

ANA CATARINA ANTUNES MOREIRA

**Impacto dos benefícios laborais na satisfação dos colaboradores e
retenção de talento, num Centro de Distribuição Logístico do
Grupo Jerónimo Martins**



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2022

ANA CATARINA ANTUNES MOREIRA

**Impacto dos benefícios laborais na satisfação dos colaboradores e
retenção de talento, num Centro de Distribuição Logístico do
Grupo Jerónimo Martins**

Relatório de estágio para a obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob orientação de:
Professor Doutor Joaquim Pinto Contreiras
Professora Doutora Maria Margarida Viçoso de Arraes Viegas



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2022

DECLARAÇÃO DE AUTORIA

Impacto dos benefícios laborais na satisfação dos colaboradores e retenção de talento, num Centro de Distribuição Logístico do Grupo Jerónimo Martins

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências bibliográficas incluída.

Ana Catarina Antunes Moreira

**Impacto dos benefícios laborais na satisfação dos colaboradores e retenção de talento,
num Centro de Distribuição Logístico do Grupo Jerónimo Martins**

©Copyright: Ana Catarina Antunes Moreira

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os docentes que me acompanharam no ano letivo 2019/2020 lecionando as unidades curriculares do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e que, de alguma forma, contribuíram para aumentar o meu interesse pela área estudada.

Aos meus orientadores, Professor Doutor Joaquim Contreiras e Professora Doutora Margarida Viegas, por todo o profissionalismo, compreensão, atenção, disponibilidade, apoio, carinho e incentivo prestado ao longo de todo o percurso de estágio e mesmo antes, durante o planeamento do mesmo. Pela prontidão na aceitação do cargo, por todas as palavras sinceras que foram formuladas e que foram sentidas como desejo do meu sucesso nesta e futuras etapas. Foram incansáveis. Muito obrigada!

À minha orientadora de estágio Doutora Alice Ferreira, responsável pelo Departamento de Recursos Humanos onde decorreu o meu estágio, por ter contribuído para a realização de mais uma etapa da minha vida ao aceitar receber-me na equipa. Por todo o acompanhamento, orientação, dedicação e ensinamentos profissionais. Por todas as partilhas de conhecimento, pela disponibilidade, pelo incentivo demonstrado desde o primeiro dia e pela boa disposição demonstrada. Ao meu colega de equipa ‘Mestre’ Luís Costa por todo o apoio e pela agradável integração que me proporcionou nesta jornada de aprendizagem, partilhando sempre o seu conhecimento. Foi um privilégio trabalhar convosco!

A todos os amigos, pelo interesse demonstrado e motivação que me transmitiram. Em especial quero agradecer à minha querida amiga Patrícia Leitão, por todo o apoio imensurável, incentivo, conselhos e pelas infinitas conversas que tivemos.

À minha família, especialmente à minha mãe, Ester, agradeço a educação que me proporcionou, por nunca duvidar das minhas capacidades, por ser a primeira a incentivar os meus projetos, por estar sempre pronta a ouvir os meus desabafos e especialmente pelo amor que sempre me demonstra, ensinando-me sempre a melhor forma para ultrapassar os obstáculos e como fazer deles a minha força. Agradeço também a compreensão pela minha ausência em prol da concretização dos meus sonhos.

Ao meu namorado, Carlos, com quem partilho a minha vida, por ser o parceiro de todos os momentos. Por me escutar, por me incentivar, pela força e coragem que me impulsiona. Pela motivação, pela serenidade. Pelas madrugadas a trabalharmos em conjunto, pela concretização dos nossos sonhos e objetivos pessoais e profissionais. Pelo amor e companheirismo.

RESUMO

O presente relatório pretende dar conta do trabalho realizado durante o estágio curricular que teve lugar num departamento de recursos humanos do Grupo Jerónimo Martins. O mesmo foi composto por uma parte prática e uma parte teórica com recurso a uma investigação que será espelhada nos capítulos seguintes.

O capítulo referente ao estágio curricular descreve todo o processo de acolhimento e integração da estagiária na empresa e faz referência às principais atividades desempenhadas durante o período de estágio e a sua relevância para a gestão diária de recursos humanos, na sua componente profissional, bem como na formação da estagiária.

A área de gestão de recursos humanos está relacionada com a responsabilidade social interna, pressupondo o bem-estar dos colaboradores com vista à otimização do negócio. O investimento no capital humano é, atualmente, uma prática responsável pela satisfação, podendo levar à retenção dos colaboradores. Um dos maiores desafios das empresas é investir nas pessoas considerando os benefícios como parte importante das práticas de gestão de recursos humanos, cujo propósito é atrair e reter talento (Comissão Europeia, 2001). Esta perspetiva estratégica pode, junto dos colaboradores, aumentar os níveis de confiança e potenciar o crescimento empresarial (Comissão Europeia, 2011).

O presente estudo tem como objetivo verificar qual o impacto dos benefícios laborais na satisfação dos colaboradores e em que medida a satisfação influencia a retenção de talento dos colaboradores de um centro de distribuição logístico do Grupo Jerónimo Martins. Considerando os benefícios disponibilizados pela empresa, será averiguada a sua relação com a (in)satisfação e a intenção de permanecer, ou não, na empresa.

A recolha de dados foi efetuada através de inquérito por questionário a uma amostra não probabilística (seleção voluntária) de 213 colaboradores e posteriormente foi realizada a análise de dados com recurso ao [SPSS]. Foram formuladas 19 hipóteses, para as quais se realizaram diversos testes conforme se verá adiante. Foi também elaborada uma análise dos perfis sociodemográfico e profissional dos inquiridos.

As principais conclusões fundamentam-se na análise realizada às hipóteses número: 4, 5, 6, 7 e 10 que se traduz no seguinte: quem valoriza benefícios também está satisfeito com os mesmos; a satisfação global é significativamente superior à satisfação com os benefícios; os participantes mais satisfeitos pretendem permanecer na empresa mais de seis meses ou “para sempre”, não pretendendo sair em breve, nem estando à procura de outro trabalho; existe

relação moderada na valorização de benefícios quando a expectativa de permanência é de ficar “para sempre” ou ficar mais alguns anos; e quanto mais elevado é o nível de satisfação com os benefícios, mais elevada é, a expectativa de permanência.

Palavras-chave: gestão de recursos humanos, satisfação no trabalho, sistema de recompensas, benefícios, retenção de colaboradores, intenção de *turnover* e *turnover*.

ABSTRACT

With this report, the purpose is to present the work conducted during the internship in a human resources department of the Jerónimo Martins Group. It was composed of an on-job practical part and a theoretical part using research that will be reflected in the following chapters.

The chapter referring to the internship describes the entire reception and integration processes of the intern in the company, and it addresses the main activities developed during the internship and its relevance to daily human resources management, in its professional component, as well as in the intern's education.

The human resources management area is associated to internal social responsibility, assuming the well-being of employees with a view to optimize the business. Investment in human capital is currently a practice responsible for satisfaction and can lead to employee retention. One of the biggest challenges for companies is to invest in people, considering benefits as an important part of human resources management practices, whose purpose is to attract and retain talent (European Commission, 2001). This strategic perspective can increase trust levels among employees and boost business development (European Commission, 2011).

The goal of the study is to verify the impact of employment benefits on employee satisfaction and to what extent this satisfaction has influence over talent retention of employees of a Logistics Distribution Center of the Jerónimo Martins Group. Considering the benefits provided by the company, it will be investigated its relationship with (in)satisfaction and turnover intention.

Data collection was carried out through a questionnaire survey to a non-probabilistic sample (voluntary selection) of 213 employees and later data analysis was performed using SPSS. 19 hypotheses were formulated, for which several tests were carried out, as it will be seen below. An analysis of the sociodemographic and professional profiles of the respondents was also carried out.

The main conclusions are based on the analysis performed to hypotheses numbers 4, 5, 6, 7 and 10, which translate into the following: the ones who value benefits are also satisfied with them; global satisfaction is significantly higher than benefit related satisfaction; the most satisfied participants wish to remain in the company for longer than six months, or "forever", not wanting to leave soon, and not looking for another job; there is a moderate relation in benefit appreciation when there is an expectation of staying "forever", or stay for a few more years;

and the higher the level of satisfaction with the benefits, the higher the expectation of permanence.

Keywords: human resource management, job satisfaction, reward system, benefits, employee retention, turnover intention and turnover.

Índice geral

Índice de figuras	xv
Índice de tabelas	xvii
Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas	xix
Introdução.....	1
Capítulo 1 – Enquadramento do setor e caracterização do Grupo Jerónimo Martins.....	3
1.1. Enquadramento do setor na economia	3
1.2. Caracterização do Grupo Jerónimo Martins.....	4
1.2.1. Cultura e valores.....	6
1.2.2. Missão e criação de valor	6
1.2.3. Posicionamento e proposta de valor	7
1.2.4. Responsabilidade corporativa	7
1.2.5. Sustentabilidade na cadeia de valor.....	8
1.3. Recursos humanos – visão macro	9
1.4. Responsabilidade social interna e benefícios	13
1.5. Políticas de remuneração e sistema de compensação.....	17
1.6. Centros de distribuição logísticos	19
1.6.1. Recursos humanos – a realidade dos centros de distribuição logísticos	20
Capítulo 2 – Estágio curricular.....	23
2.1. Acolhimento e integração da estagiária	23
2.2. Atividades realizadas durante o estágio	24
2.3. Objeto de investigação	29
2.4. Reflexão crítica do estágio	30
2.4.1. Relação do estágio com as unidades curriculares	30
2.4.2. Reflexão crítica das atividades realizadas durante o estágio.....	31
Capítulo 3 – Enquadramento teórico.....	35
3.1. Gestão de recursos humanos – evolução / conceito	35
3.1.1. Evolução do conceito	35
3.1.2. Práticas de gestão de recursos humanos.....	40
3.2. Gestão e avaliação do desempenho, sistema de recompensas e benefícios	44
3.2.1. Gestão e avaliação do desempenho	44
3.2.2. Sistema de recompensas	46
3.2.3. Benefícios.....	52
3.3. Satisfação no trabalho	54
3.3.1. Definição do conceito.....	54
3.3.2. Medição da satisfação	57
3.3.3. Fatores e determinantes da satisfação no trabalho	57
3.3.4. Insatisfação no trabalho.....	58
3.3.5. Consequências da (in) satisfação no trabalho	58
3.4. <i>Turnover</i> e intenção de <i>turnover</i>	59
3.4.1. Definição do conceito.....	59
3.4.2. Medição do <i>turnover</i>	60
3.4.3. Preditores do <i>turnover</i>	61
3.4.4. Custos e consequências do <i>turnover</i>	62
3.4.5. Soluções	63
3.5. Relação entre conceitos	63
Capítulo 4 – Validação das escalas	67

4.1. Escala de satisfação no trabalho	67
4.2. Escala de <i>turnover</i>	67
4.3. Prémio de produtividade, benefícios e recomendação	68
4.4. Perfil sociodemográfico e profissional	69
Capítulo 5 – Definição do problema, descrição da metodologia e hipóteses de estudo	71
5.1. Hipóteses de estudo	72
Capítulo 6 – Análise de dados e discussão de resultados	75
6.1. Análise do perfil sociodemográfico	75
6.2. Análise do perfil profissional	77
6.2.1. Descrição de funções	78
6.3. Análise do questionário	79
6.4. Análise das hipóteses	84
6.5. Discussão de resultados	91
Conclusão	97
Referências bibliográficas	101
Apêndices	109
A. Plano de atividades do estágio/Cronograma	111
B. Assiduidade no estágio	117
C. Questionário aplicado	121
D. Autorização para realização do projeto de investigação	127
E. <i>Outputs</i> de apoio à análise das hipóteses formuladas	131

Figura 1.1 – Organograma do Grupo Jerónimo Martins	5
Figura 1.2 – Distribuição geográfica de lojas e centros de distribuição do GJM	5
Figura 1.3 – Centros de Distribuição Logísticos do GJM em Portugal Continental.....	7
Figura 1.4 – Sustentabilidade na cadeia de valor	8
Figura 1.5 – Investimento em RSI, por eixo de atuação, M€.....	14
Figura 1.6 – Login no WEB site ‘Por Nós JM’	14
Figura 1.7 – Organograma do Centro de Distribuição Logístico	20
Figura 3.1 – Processos básicos de gestão de pessoas	41
Figura 3.2 – Avaliação do desempenho como prática da GRH	46
Figura 3.3 – Sistema de recompensas	48
Figura 6.1 – Idade e género dos participantes	75
Figura 6.2 – Escolaridade dos participantes	75
Figura 6.3 – Nacionalidade dos participantes	76
Figura 6.4 – Setor de trabalho dos participantes	77
Figura 6.5 – Cargo de chefia	77
Figura 6.6 – Vencimento dos participantes	78
Figura 6.7 – Benefícios válidos enumerados	79
Figura 6.8 – Sugestão de benefícios	80

Tabela 2.1 – Cronograma das tarefas realizadas no âmbito do projeto de investigação	29
Tabela 3.1 – Evolução do conceito: gestão de recursos humanos	36
Tabela 3.2 – Análise de práticas de GRH identificadas por Posthuma et al. (2013)	42
Tabela 3.3 – Modelo de recompensas totais de WorldatWork (2012).....	51
Tabela 3.4 – Componentes da retribuição total.....	51
Tabela 3.5 – Dimensões de Locke (1976).....	54
Tabela 3.6 – Satisfação no trabalho: orientações conceituais	56
Tabela 5.1 – Formulação das hipóteses de estudo e questões associadas	72
Tabela 6.1 – Meio de transporte utilizado.....	76
Tabela 6.2 – Estado civil dos participantes e dependentes	76
Tabela 6.3 – Antiguidade e vínculo contratual	77
Tabela 6.4 – Médias, desvio-padrão e consistência interna	80
Tabela 6.5 – Escala de benefícios	81
Tabela 6.6 – Escala de satisfação no trabalho	82
Tabela 6.7 – Prémio mensal de produtividade	82
Tabela 6.8 – Recomendar a alguém trabalhar na empresa	83
Tabela 6.9 – Expectativas de futuro	83
Tabela 6.10 – Correlação entre as dimensões da satisfação e a satisfação global	84
Tabela 6.11 – H2: Satisfação global e recomendação da empresa.....	84
Tabela 6.12 – H3: Satisfação e o conhecimento de benefícios	85
Tabela 6.13 – H4: Valorização de benefícios e satisfação com benefícios.....	85
Tabela 6.14 – H5: Satisfação com benefícios e satisfação global.....	86
Tabela 6.15 – H6: Satisfação global e expectativa de permanência	86
Tabela 6.16 – H7: Valorização de benefícios e expectativa de permanência	87
Tabela 6.17 – H8: Satisfação global e procura de outro trabalho	87
Tabela 6.18 – H9: Benefícios e expectativa de permanência.....	88
Tabela 6.19 – H10: Satisfação com benefícios e expectativa de permanência	88
Tabela 6.20 – H11: Satisfação global e idade	88
Tabela 6.21 – H13: Satisfação global e escolaridade.....	89
Tabela 6.22 – H14: Satisfação global e escalões de vencimento.	89
Tabela 6.23 – Resultado esquematizado da análise das hipóteses formuladas	91
Tabela E.1 – H1: Existe diferença na satisfação entre colaboradores que recebem prémio de produtividade e os que não recebem	133
Tabela E.2 – H12: A satisfação global difere consoante o género.....	133
Tabela E.3 – H15: A satisfação global difere consoante o vínculo contratual.....	133
Tabela E.4 – H16: O nível de satisfação difere consoante os participantes exercem, ou não cargos de chefia.....	134
Tabela E.5 – H17: Correlação entre expectativa de permanência e idade	134
Tabela E.6 – H18: A expectativa de permanência depende do género dos colaboradores	134
Tabela E.7 – H19: Existe relação positiva entre o nível de escolaridade e o escalão de vencimento	134

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

AD – Avaliação de Desempenho
APA – *American Psychological Association*
APED – Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição
APG – Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos
APLOG – Associação Portuguesa de Logística
CCT – Contrato Coletivo de Trabalho
CD – Centro de Distribuição Logístico
CQ – Controlo de Qualidade
CV – *Curriculum Vitae*
DRH – Departamento de Recursos Humanos
DTP – Dossier Técnico-Pedagógico
ETT – Empresa de Trabalho Temporário
FTEs – *Full-Time Employee / Full-Time Equivalent*
GD – Gestão de Desempenho
GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GJM – Grupo Jerónimo Martins
GP – Gestão do Pessoal
GRH – Gestão de Recursos Humanos
HACCP – *Hazard Analysis and Critical Control Point*
HRM – *Human Resources Management*
IDES – Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade
IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional
INE – Instituto Nacional de Estatística
JM – Jerónimo Martins
OMT – Organização Mundial do Trabalho
ONU – Organização das Nações Unidas
PAP – Proposta de Admissão de Pessoal
PGGL – Programa Geral de Gestão de Loja
PT – Portugal
RH – Recursos Humanos
RSI – Responsabilidade Social Interna
SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho
SAP – *Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung*
SGD – Sistema de Gestão do Desempenho
SGI – Sistema de Gestão Integrado
SHT – Segurança e Higiene no Trabalho
SMN – Salário Mínimo Nacional
SPSS – *IBM Statistical Package for the Social Sciences*
SR – Sistemas de Recompensas
TT – Trabalhador Temporário
UALG – Universidade do Algarve
UE – União Europeia

Introdução

O estágio descrito no presente relatório foi efetuado no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Algarve e decorreu no departamento de recursos humanos de um centro de distribuição logístico do Grupo Jerónimo Martins, grupo multinacional, presente em Portugal, Polónia e Colômbia, cuja sede se situa em Lisboa. Os Centros de Distribuição são parte integrante do setor terciário ligado à logística e em Portugal têm-se desenvolvido numa perspetiva crescente. O Grupo Jerónimo Martins ocupa em 2022 a 49.^a posição na lista dos maiores retalhistas do mundo.

O estágio decorreu entre 13 de dezembro de 2021 e 28 de julho de 2022, tendo sido realizadas as horas necessárias, para formalmente concluir o estágio, num total de 1268 horas. Durante o período de estágio, além de se exercerem atividades no âmbito da gestão administrativa e diária de recursos humanos, desenvolveu-se em simultâneo um projeto de investigação.

O estágio potenciou à estagiária uma aprendizagem prática e real, permitindo, a esta, interagir com os diversos setores da organização, bem como relacionar os conhecimentos anteriormente adquiridos das unidades curriculares ministradas no 1.º ano de Mestrado, consolidando-os, estando inserida num quadro privilegiado.

As relações entre trabalhadores e organizações têm evoluído ao longo dos anos, de tal forma que, atualmente, os colaboradores valorizam não só o salário, como parte essencial da sua retribuição, mas também outras componentes que a empresa possa oferecer. Uma relação mais estreita e comprometida com os valores e cultura da organização levará também ao crescimento e desenvolvimento desta e, conseqüentemente, à satisfação dos colaboradores e ao recebimento de benefícios e recompensas. Atualmente, as expectativas dos colaboradores obrigam também as organizações a serem mais competitivas e, por isso, a adequarem os seus sistemas de compensação.

O objetivo geral do projeto de estágio é verificar em que medida a existência de benefícios laborais influenciam a satisfação laboral e a permanência dos colaboradores na empresa em estudo. Recorreu-se à implementação de inquéritos por questionário, respondidos por 213 colaboradores do centro de distribuição e a respetiva análise de dados foi efetuada com recurso ao [SPSS].

Sendo o Grupo Jerónimo Martins um grupo multinacional, cotado em bolsa, e com milhares de colaboradores, considerou-se pertinente estudar os benefícios a que têm acesso os

colaboradores e em que medida os mesmos interferem na satisfação e retenção dos mesmos, especificamente no centro de distribuição onde decorreu o estágio. Um dos maiores desafios das empresas é investir no capital humano considerando os benefícios como parte importante da responsabilidade social interna, cujo propósito é atrair e reter talento (Comissão Europeia, 2001). Para tal, apresenta-se no terceiro capítulo, referente ao enquadramento teórico, conceitos fundamentais como: gestão de recursos humanos e sua evolução, satisfação no trabalho, sistemas de recompensas, benefícios, retenção de talento, intenção de *turnover* e *turnover* e sistema de gestão e avaliação de desempenho.

Vários autores têm sugerido que ter apenas um salário fixo já não é suficientemente atrativo para manter e reter colaboradores e, para que as empresas sobrevivam no atual mundo dos negócios, é necessário incentivar e valorizar os colaboradores para que atinjam os resultados desejados. A gestão de recursos humanos tem evoluído ao longo dos anos, assim como as práticas, que estão cada vez mais estruturadas.

O objeto em análise, além de oportuno para a investigação empírica, visa, dotar a organização de conhecimento sobre as suas práticas relativas à atribuição de benefícios e compreender em que medida os colaboradores os valorizam e estão satisfeitos com os mesmos.

O conteúdo aqui descrito foi elaborado consoante as regras mencionadas no guião para trabalhos de Mestrado, aprovado pelo Conselho Técnico-Científico da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, versão 2.0 de 29 de abril de 2020. Foi também redigido seguindo as normas da *American Psychological Association* (APA), 7.^a edição.

O presente relatório está dividido em capítulos, sendo que o primeiro capítulo será dedicado à caracterização do Grupo Jerónimo Martins e do centro de distribuição logístico onde decorreu o estágio, o segundo capítulo às atividades realizadas durante o mesmo e o terceiro capítulo corresponde ao enquadramento teórico necessário à investigação proposta. Os seguintes capítulos serão dedicados ao projeto. Assim, no quarto capítulo encontra-se a fundamentação para a validação das escalas utilizadas nos questionários aplicados, no quinto capítulo define-se detalhadamente a problemática estudada, a descrição da metodologia e a definição de hipóteses e no sexto capítulo apresenta-se a análise de dados efetuada, bem como a discussão de resultados.

Capítulo 1 – Enquadramento do setor e caracterização do Grupo Jerónimo Martins

1.1. Enquadramento do setor na economia

Nas últimas décadas, a economia portuguesa passou por diversas e profundas transformações. No Estado Novo (1933-1974) a economia era muito assente na agricultura e na indústria, e a partir da Revolução de abril de 1974, houve uma modernização do modelo económico, permitindo a economia exterior com a abertura das alfândegas e proporcionando diferenças significativas referentes ao peso dos setores económicos mundiais. Prova disto é que em 1960 o Valor Acrescentado Bruto (VAB) era de 24% e em 2018, o setor primário representava apenas 2,7% do VAB e 5,8% do emprego; enquanto o setor secundário correspondia a 21,9% do VAB e 24,1% do emprego e o setor terciário, ou dos serviços contribuiu com 75,3% para o VAB e representava 70,1% do emprego (Fonte: Portal Diplomático do Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2020).

A Associação Portuguesa de Logística (APLOG) efetuou um estudo em 2020 sobre a logística em Portugal, no qual se pode ler o seguinte excerto:

“A gestão das cadeias logísticas, tem sido um dos fatores mais determinantes para a evolução da organização da economia mundial nas últimas décadas. Ao estabelecer, de forma cada vez mais rápida, eficiente e de maior valor acrescentado, a conexão e gestão dos fluxos físicos e de informação entre fornecedores e clientes, a Logística veio alterar o peso dos fatores “localização física” e “integração vertical” das operações, na equação da competitividade das empresas, suportando estratégias de especialização funcional e de otimização dos fatores de produção, e consequentemente a alteração dos fluxos mundiais de Comércio e a afirmação de novas potencias económicas mundiais” (APLOG, 2020, p. 3).

Caracterizando o setor do retalho alimentar, a APLOG indica que nas últimas décadas o crescimento das redes de lojas levou ao desenvolvimento de canais de distribuição em que os “fabricantes passaram a entregar os seus produtos nos Centros de Distribuição (CD) dos retalhistas, sendo as entregas nas lojas centralizadas e consolidadas a partir dessas infraestruturas, permitindo uma gestão de *stocks* mais otimizada e aumentando a eficiência global das operações logísticas” (APLOG, 2020, p. 13).

O setor logístico na economia mundial representa, em 2022, mais de 10% do VAB sendo que em Portugal (PT) está abaixo dos 10%, mas com uma importância crescente. De acordo com a APLOG, só o setor da logística envolve 2,8% do emprego total nacional, com uma tendência de crescimento (APLOG, 2022).

Com um capital social de 629.293.220€, o Grupo Jerónimo Martins (GJM) está cotado na *Euronext Lisbon*, desde 1989, sendo a família Soares dos Santos a maior acionista do Grupo.

No mais recente ranking do “*Global Powers of Retailing*” divulgado pela *Deloitte*, o Grupo ocupa em 2022 a 49.^a posição na lista dos maiores retalhistas do mundo, subindo uma posição referente à edição anterior. O mesmo estudo divulga ainda que o Grupo ocupa a 18.^a posição dos maiores retalhistas alimentares da Europa e a 32.^a posição a nível mundial. (Informação corporativa de março de 2022).

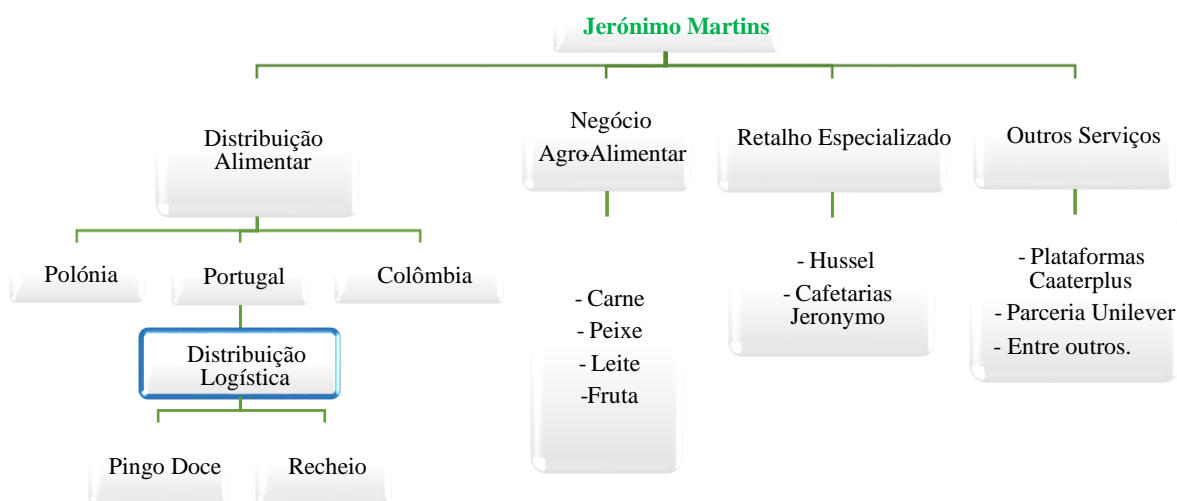
1.2. Caracterização do Grupo Jerónimo Martins

Introduz-se o presente capítulo referindo que toda a informação utilizada, para constituir a caracterização do GJM, foi retirada, maioritariamente, do seu site oficial e apenas dados essenciais foram retirados da *intranet*. A empresa/unidade correspondente ao CD no qual se realizou o estágio, não será identificada em nenhum dos capítulos, acedendo ao pedido de confidencialidade solicitado pelo GJM e redigido em protocolo e contrato de estágio.

Em 1792, o jovem Jerónimo Martins deixou a Galiza para abrir uma pequena mercearia no Chiado, em Lisboa e 230 anos depois, o seu nome permanece como o de um Grupo multinacional com presença em três países (Portugal, Polónia e Colômbia).

O GJM tem a sua sede em Portugal e opera em diversos setores: nomeadamente no setor terciário através do retalho especializado (Cafetarias Jeronymo e Hussel) e da distribuição alimentar, setor do qual é líder através da cadeia de supermercados Pingo Doce e Recheio e em 2014 surgiu o negócio Agro-Alimentar no setor primário através da produção de peixe (Seaculture), carne (Best Farmer) e leite (Terra Alegre) que garante a qualidade e sustentabilidade das cadeias de abastecimento. Encontra-se infra, na figura 1.1, o organograma do Grupo:

Figura 1.1 – Organograma do Grupo Jerónimo Martins



Fonte: Elaboração própria

A distribuição alimentar representava 98,8% das vendas totais do Grupo. Os negócios em Portugal representavam 26% do total de vendas do Grupo, na Polónia representavam 67% e na Colômbia 7% (dados de 31 de dezembro de 2019). Já em 2021, Portugal representou 23,7% das vendas do Grupo Jerónimo Martins.

Através de dados de 31 de dezembro de 2021, a figura 1.2 constata a existência de 4.576 lojas (em Portugal: 465 PD + 42 Recheio + 21 Hussel + 20 Jeronymo), de 123.458 colaboradores (dos quais, 34.587 em Portugal) e 20.889 M€ de vendas (4.952 M€ em Portugal). É um setor que tem apontado um crescimento extraordinário, de acordo com o peso que o setor terciário tem na economia portuguesa.

Figura 1.2 – Distribuição geográfica de lojas e centros de distribuição do GJM



Fonte: Site do Grupo Jerónimo Martins

1.2.1. Cultura e valores

O espírito empreendedor e a orientação para o crescimento – com trabalho e rigor – caracterizam a cultura e valores do Grupo.

- ✓ Cultura: a ambição e a capacidade para resistir às dificuldades tornam o Grupo mais forte e estimulam a eficiência, a competência, o sentido de união e o forte espírito de equipa.
- ✓ Valores: o Grupo guia-se pelos valores do trabalho, disciplina, rigor e competência. Responde aos desafios imediatos, incorporando preocupações com impactos a médio e longo prazo, em linha com a filosofia de responsabilidade corporativa. Valoriza a inovação e o pioneirismo na procura de novas soluções, capazes de responder às necessidades e expectativas dos demais intervenientes e pauta-se pelo rigor na definição e execução dos planos estratégicos, pela transparência com os acionistas e pela avaliação e desenvolvimento das carreiras dos colaboradores.

1.2.2. Missão e criação de valor

O Grupo tem como missão crescer e criar valor, contribuindo para o desenvolvimento sustentável das comunidades onde opera – responsabilidade corporativa.

A estratégia para a criação de valor assenta na:

1. Promoção contínua do crescimento sustentável;
2. Gestão cuidada do risco na preservação de valor dos ativos e no reforço da solidez financeira;
3. Maximização do efeito de escala e das sinergias;
4. Inovação e pioneirismo como fatores de desenvolvimento de vantagens competitivas.

Através das quatro vertentes supra indicadas o Grupo pretende:

- ✓ Conquistar e consolidar posições de liderança nos mercados onde atua;
- ✓ Construir e desenvolver marcas fortes e responsáveis;
- ✓ Assegurar o crescimento equilibrado dos negócios.

Para a concretização destes objetivos o GJM incide em:

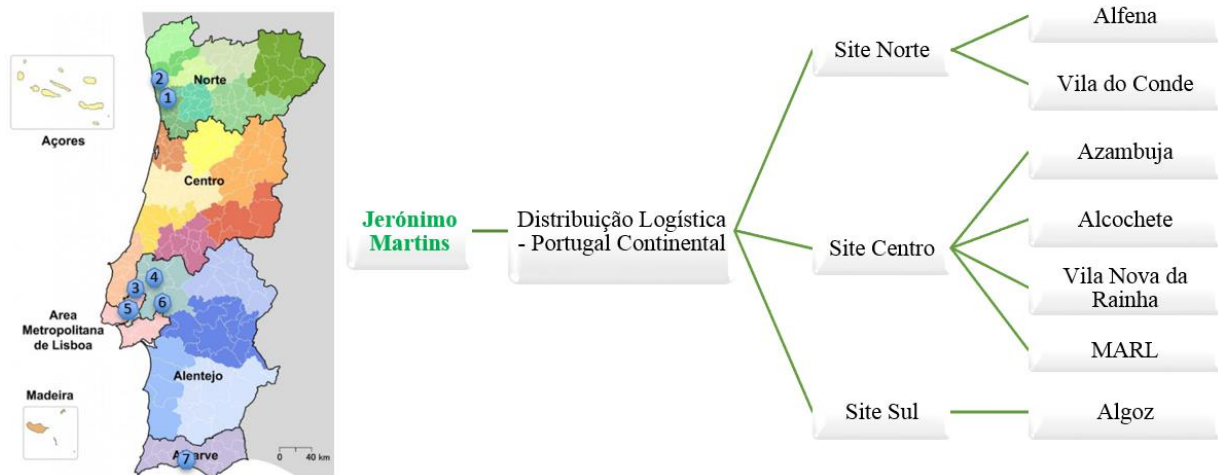
- ✓ Reforçar a competitividade no preço e na proposta de valor;
- ✓ Melhorar a eficiência operacional;
- ✓ Incorporar a atualização tecnológica;
- ✓ Identificar oportunidades de crescimento rentável.

1.2.3. Posicionamento e proposta de valor

Relativamente à distribuição alimentar, a empresa define-se pela procura de:

- ✓ Soluções alimentares orientadas para as tendências de consumo;
- ✓ Preços competitivos;
- ✓ Localizações de proximidade;
- ✓ Foco de excelência nos frescos;
- ✓ Marcas próprias e qualidade;
- ✓ Dimensão das operações logísticas – em Portugal Continental, para abastecer as lojas existem sete centros de distribuição logísticos, identificados na figura 1.3 e um centro de distribuição na Ilha da Madeira.

Figura 1.3 – *Centros de Distribuição Logísticos do GJM em Portugal Continental*



Fonte: Elaboração própria

1.2.4. Responsabilidade corporativa

Enquanto líder da distribuição alimentar, o Grupo tem conhecimento que a sua dimensão lhe confere uma significativa capacidade de influenciar práticas e processos e que toda a atividade gera impactos relevantes nas comunidades e no ambiente. Para isso, adota cinco compromissos prioritários e transversais a todos os negócios do Grupo:

- ✓ Promover a saúde pela alimentação – empenho na melhoria da qualidade de vida dos consumidores, por via da alimentação e da promoção do consumo responsável;
- ✓ Respeitar o ambiente – a gestão eficiente de recursos, aliada à preservação ambiental, é essencial para o crescimento sustentável dos negócios;

- ✓ Comprar com responsabilidade – preocupações éticas e ambientais nas cadeias de abastecimento para potenciar uma melhoria gradual e sustentada dos impactos da atividade;
- ✓ Apoiar as comunidades envolventes – dedica uma atenção crescente a situações de carência nas comunidades envolventes, procurando promover a coesão social e contribuir para quebrar ciclos de pobreza e malnutrição;
- ✓ Ser um empregador de referência – promove políticas salariais equilibradas e competitivas e um ambiente de trabalho saudável e desafiante, oferecendo as condições propícias ao desenvolvimento profissional e pessoal.

No respeito destes compromissos, a atuação do GJM desenvolve gamas de marca própria de grande qualidade nutricional e elevada segurança alimentar; minimiza impactos ambientais negativos decorrentes das atividades; compra, sempre que possível, a nível local/nacional e desenvolve relações comerciais duradouras; apoia a luta contra a fome, a malnutrição e a exclusão social em dois grupos-alvo prioritários: crianças e jovens e idosos; promove políticas salariais justas e competitivas, o desenvolvimento pessoal e a melhoria das condições de trabalho.

1.2.5. Sustentabilidade na cadeia de valor

Figura 1.4 – Sustentabilidade na cadeia de valor



O desenvolvimento sustentável depende da forma como o Grupo gere a relação com os vários agentes ao longo da cadeia de valor (ver figura 1.4) e acredita que pode influenciar positivamente todos os que colaboram a diferentes níveis, promovendo práticas de produção e consumo mais sustentáveis nas cadeias de abastecimento.

Fonte: Site do Grupo Jerónimo Martins

Numa ótica de melhoria contínua, o Grupo aprofunda o envolvimento com os *stakeholders* que dependem ou influenciam os setores de atividade, através dos canais de comunicação existentes, procurando assegurar um maior alinhamento com as suas necessidades e expectativas. No sentido de assegurar o cumprimento, divulgação e reforço dos princípios de responsabilidade corporativa (referidos no ponto 1.2.4), o Grupo conta com a Comissão de Governo da Sociedade e de Responsabilidade Corporativa, que colabora com o Conselho de Administração, e a Comissão de Ética, que acompanha a divulgação e o cumprimento do código de conduta em todas as empresas do Grupo.

1.3. Recursos humanos – visão macro

(Dados de 31 dezembro de 2021)

É importante salientar que cada empresa do Grupo tem uma direção própria, havendo por isso necessidade de direções corporativas, mantendo assim a definição e cumprimento das linhas orientadoras das várias áreas de negócio e a garantia da coerência entre os objetivos assumidos e os recursos disponíveis.

A estrutura corporativa do Departamento de Recursos Humanos (DRH) localiza-se em Lisboa, sob alçada do Pingo Doce e opera como suporte administrativo para as restantes empresas do GJM, tendo como missão definir e implementar a estratégia e as políticas globais de Recursos Humanos (RH). Assim, realiza o planeamento estratégico de projetos de RH, monitoriza a sua implementação, apoia a preparação de relatórios e análises regulares para os acionistas e acompanha tendências e práticas internacionais de RH. É a esta estrutura que cabe a produção de orientações e políticas com vista ao alinhamento das práticas de RH nos diversos negócios no Grupo, considerando as mais distintas localizações.

O GJM procura ser um empregador de referência:

Princípios e valores – assegura um ambiente de trabalho saudável e equilibrado, orientado por elevados padrões de conduta com vista ao reforço permanente da relação de confiança com os colaboradores. O Grupo atua considerando a legislação nacional e internacional, em matéria de direitos humanos e direitos do trabalhador, bem como as orientações emanadas pela Organização das Nações Unidas (ONU) e pela Organização Mundial do Trabalho (OMT). Respeita a igualdade de oportunidades e a igualdade de género, atuando em conformidade perante qualquer prática discriminatória, promovendo uma cultura de meritocracia, justiça e dignidade das pessoas em todos os negócios do Grupo.

Política anticorrupção – empenhado em combater todas as formas de corrupção direta ou indiretamente associadas aos vários pontos que compõem a sua cadeia de valor, exigindo transparência e integridade na relação entre os diferentes intervenientes. A política anticorrupção estabelece tolerância zero para qualquer forma de corrupção, tráfico de influências, recebimento de vantagens indevidas ou pagamento de quaisquer benefícios que violem o código de conduta ou as disposições legais em vigor.

Responsabilidade Social Interna (RSI) – o Grupo tem como máxima estar ao lado dos colaboradores e das suas famílias. Para contribuir para a sua qualidade de vida, dispõe de diversos programas nas áreas da saúde, educação e bem-estar familiar, discriminados no ponto 1.4 do presente capítulo.

Comunicação com os colaboradores – o Grupo disponibiliza meios de comunicação interna de forma a manter uma relação de confiança e proximidade com os colaboradores a todos os níveis da organização para informar, envolver e motivar os colaboradores. E assim, promover a melhoria contínua da sua qualidade de vida. Esta comunicação promove-se através de: serviço de atendimento ao colaborador (sendo este, confidencial, independente e imparcial, garantindo a existência de uma plataforma centralizadora de questões laborais, denúncias e pedidos de apoio social, em que se asseguram respostas rápidas e eficientes, procurando contribuir para a manutenção de ambientes de trabalho saudáveis e para um maior envolvimento dos colaboradores com o Grupo); *newsletters* regulares; aplicação móvel; programas de rádio e *intranet*.

Corporate Culture and Engagement – esta área tem como principal foco: reforçar a cultura e valores do Grupo, o sentimento de pertença, a motivação dos colaboradores, assim como, desenvolver toda a comunicação interna de suporte aos RH.

Segurança no trabalho – tolerância zero aos acidentes de trabalho é o compromisso estabelecido para promover a segurança nos mais diversos locais de trabalho. As atividades com maior risco encontram-se identificadas e, assim, o Grupo adota uma abordagem de prevenção de acidentes de trabalho e de doenças profissionais. Das medidas colocadas em prática inclui-se a disponibilização de infraestruturas e equipamentos seguros, procedimentos que reforçam a segurança e a dinamização de campanhas de prevenção dos comportamentos associados a riscos. São ainda desenvolvidas iniciativas de sensibilização e prevenção, por exemplo através da formação de: condução de máquinas de transporte e elevação de cargas, primeiros socorros, combate a incêndios, condução de tratores em segurança e cooperação com plataformas de elevação de pessoas.

Recrutamento e mobilidade interna – a atração e a retenção dos colaboradores é uma das prioridades do Grupo, apostando em programas para captar novos talentos e na formação contínua, assim como na promoção de políticas e práticas salariais equitativas e competitivas.

A Comissão Europeia (2021a) redigiu no seu documento que a transição digital europeia visa capacitar as pessoas e as empresas a tirar proveito de um futuro digital sustentável, mais próspero e centrado no ser humano. O Grupo está consciente dos desafios dos mercados laborais modernos, em que se verifica uma acelerada transição para o digital, sendo a atração de talento fundamental para o Grupo, devido à rotatividade que caracteriza o setor da distribuição alimentar e à necessidade de assegurar o preenchimento de posições de liderança, tanto nas operações como nos escritórios centrais.

Sobre literacia digital e segundo os resultados do Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade (IDES) 2020, Portugal ocupa a 21.^a posição no que respeita ao défice de conhecimentos digitais do capital humano e ocupa o 19.º lugar no IDES (2020) na União Europeia (UE), posicionando-se abaixo da média europeia no que respeita aos desafios relacionados com o baixo nível de digitalização das empresas. “As dimensões em que Portugal apresenta mais fragilidades são as do «Capital Humano» e da «Utilização de serviços de Internet», bem como da «Integração das tecnologias digitais», fatores que se traduzem em limitações na capacidade e desempenho digital das empresas” (Comissão Europeia, 2021b, p. 37).

O GJM considera ser um empregador de referência e para fazer face ao processo de recrutamento, investe nos seguintes instrumentos:

- ✓ Política Global de *Onboarding*, criada em 2019, é um instrumento importante de alinhamento do processo de integração de novos colaboradores ou da capacitação de colaboradores que assumam novas funções. A rede *LinkedIn* e a *showcase page* Jerónimo Martins *Young Talent*, focada no público-alvo universitário, fazem parte da estratégia de atração de talento;
- ✓ Parcerias com escolas de hotelaria para um recrutamento direcionado;
- ✓ O *Management Trainee Programme* é o principal programa de atração de talento jovem do Grupo. Presente há mais de 30 anos, oferece uma carreira no negócio da distribuição alimentar e a oportunidade de adquirir competências e conhecimento, através de uma combinação única de trabalho em contexto real e de um programa de formação customizado;

- ✓ Parceria com universidades: a) Universidade de Aveiro, em que o Grupo apoia a Licenciatura e o Mestrado em Gestão Comercial e b) ISCTE, em que o Grupo apoia a Licenciatura de Gestão Industrial e Logística. O referido apoio dá-se através da atribuição de bolsas de estudo e estágios;
- ✓ *Retail Dive In*, um novo programa de estágios em Portugal para jovens licenciados e mestres, criado em 2020, para fazer face ao contexto pandémico SARS-Cov-2;
- ✓ O Grupo direciona um apoio particular para os grupos mais vulneráveis da sociedade, fomentando oportunidades de acesso ao mercado de trabalho a pessoas que estejam em desvantagem, promovendo a inclusão de pessoas com deficiência, migrantes, refugiados e quem se encontre em situação de vulnerabilidade social;
- ✓ Programa de formação – “Centro Incluir” – é um projeto piloto, criado em 2020, para pessoas com deficiência, em contexto de aula e em contexto loja-escola, no qual é possível formar pessoas, potenciando as suas competências e possibilitando a prática da função em contexto real de trabalho.

Ana Ribeiro Soares, *head of employer branding* do GJM referiu numa entrevista para a *Mob Magazine*, que o Grupo tem investido, ao longo dos anos, numa relação de grande proximidade com o meio académico:

“Acreditamos que é um fator distintivo na formação dos futuros profissionais e na aquisição de competências relevantes para a sua integração no mercado de trabalho. Neste sentido, muitas têm sido as parcerias que temos firmado com o objetivo de aproximar ambas as realidades e, simultaneamente, premiar o esforço e desempenho dos estudantes que mais se destacam”. Um exemplo concreto é a licenciatura em Gestão Industrial e Logística no ISCTE, como resultado de uma parceria que já existe desde o ano letivo de 2016/2017. “No âmbito da mesma, já promovemos inúmeros estágios para os seus alunos. Os alunos de Gestão Industrial e Logística são ainda um perfil bastante valorizado para os nossos programas de talento, nomeadamente *Management Trainee* e *Summer Internship Programmes*” (Mob Magazine, 18 de outubro de 2021, entrevista de Cláudia Pinto).

O investimento no desenvolvimento dos colaboradores, de forma a assegurar um ritmo de crescimento sustentado, passa pela aposta contínua na formação, pela mobilidade entre empresas (local, nacional ou internacionalmente) e também por políticas de compensação, bem definidas, que premeiam o desempenho de cada colaborador.

- ✓ A formação na área de perecíveis, muito importante para o negócio, é feita através da Escola de Formação do Grupo.

✓ Programa Geral de Gestão de Loja (PGGL) no Pingo Doce, que visa desenvolver competências para a função de adjunto de loja e a formação em *Ready Meals* direcionada para supervisores do Recheio e Recheio *Masterchef*.

✓ A mobilidade é parte integrante da estratégia de desenvolvimento, reconhecimento e valorização dos colaboradores, estando previstas três abordagens:

1. Promoções direcionadas – progressão para cargos de maior responsabilidade hierárquica (mobilidade vertical) ou pelo assumir de novas funções (mobilidade horizontal);
2. Vagas em aberto – permite aos colaboradores, candidatarem-se por iniciativa própria, de forma a diversificarem os seus percursos profissionais e ampliarem as suas competências;
3. Mobilidade internacional – ferramenta decisiva para impulsionar a cultura e valores do Grupo, garantindo o alinhamento estratégico entre as necessidades do negócio e a evolução dos colaboradores.

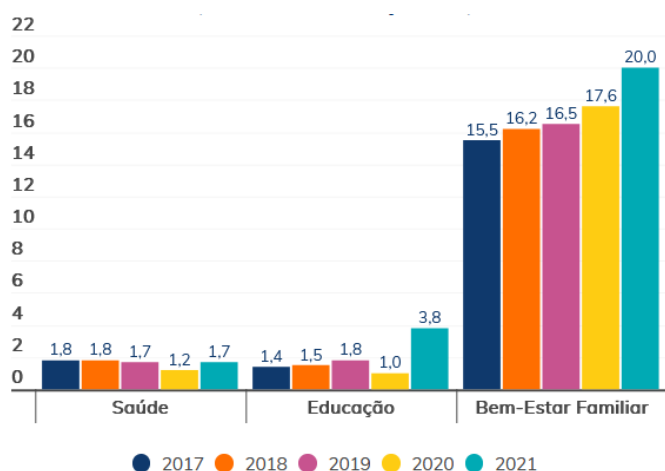
Todos os colaboradores do Grupo, em todas as empresas, estão abrangidos pelo ciclo de gestão da *performance*. Esta política visa a melhoria sustentada do desempenho dos colaboradores, alinhando o contributo individual com os objetivos estratégicos de cada empresa.

1.4. Responsabilidade social interna e benefícios

Contribuir para o bem-estar dos colaboradores tem sido uma das máximas implementadas pelo GJM, consubstanciado numa forte componente na responsabilidade social interna. Um dos maiores desafios das empresas é investir no capital humano considerando os benefícios como parte fundamental e cujo propósito é atrair e reter talento (Comissão Europeia, 2001). Esta perspetiva estratégica pode, junto dos colaboradores, aumentar os níveis de confiança e potenciar o crescimento empresarial (Comissão Europeia, 2011).

O Grupo investe continuamente em projetos de RSI que abrangem três eixos estratégicos: saúde, educação e bem-estar familiar. Em 2021, o Grupo alocou em RSI 25,6 milhões de euros, um aumento de 29% face ao ano anterior, conforme figura 1.5.

Figura 1.5 – Investimento em RSI, por eixo de atuação, M€



Fonte: Site do Grupo Jerónimo Martins

Descrevem-se de seguida os benefícios existentes no GJM, nas áreas da saúde, educação e bem-estar familiar que estão disponíveis para consulta no através do *WEB site* ‘Por Nós JM’, acessível a todos os colaboradores, mediante o seu registo, inserindo o número de colaborador, e iniciando a pesquisa, conforme figura 1.6:

Figura 1.6 – Login no WEB site ‘Por Nós JM’



Fonte: Site RSI: ‘Por Nós JM’

Saúde:

- ✓ Programa de psicologia de adultos – apoio psicológico gratuito para todos os colaboradores;
- ✓ Psicologia infantil e juvenil – consultas para crianças e adolescentes que apresentem sintomas resultantes de transformações físicas, psicológicas e sociais. Pretende-se ajudar a resolver problemas próprios do crescimento e retomar o equilíbrio e tranquilidade à família;
- ✓ Análises clínicas – prevenção, acompanhamento e vida saudável no âmbito de consultas periódicas de medicina no trabalho;
- ✓ SOS dentista – para que os colaboradores tenham acesso a tratamentos dentários a custo reduzido, mediante inscrição prévia;
- ✓ Raríssimas – medida que se destina a filhos de colaboradores com vínculo efetivo, com deficiência ou doença rara, que necessitam de apoio muito especializado e apresentam desafios difíceis para as famílias e cuidadores. Podem aceder a consultas, tratamentos e internamentos na Associação Nacional de Deficiências Mentais e Raras;
- ✓ Programa Famílias Especiais – criado para dar resposta às necessidades das famílias que têm crianças e jovens com necessidades específicas e que, por essa razão, exigem mais tempo e disponibilidade por parte dos seus cuidadores, promovendo a sua dignidade e bem-estar;
- ✓ Mais Vida – encaminhamento para uma consulta de segunda opinião na Fundação Champalimaud para colaboradores efetivos, filhos e cônjuges que se deparam com uma doença oncológica;
- ✓ Protocolo Lusíadas Saúde – garante preços reduzidos no acesso a consultas de clínica geral ou de especialidade, tratamentos, exames auxiliares de diagnóstico e cirurgias – em regime ambulatorio ou de urgência – nas suas unidades hospitalares. Destina-se a colaboradores com vínculo laboral superior a seis meses no GJM, cônjuges, filhos até aos 25 anos e pais dos colaboradores e também para antigos colaboradores cujos contratos de trabalho tenham cessado devido a reforma (por velhice ou invalidez);
- ✓ Teleconsulta – projeto piloto que permite aos colaboradores o acesso a consultas de medicina familiar e de especialidade, sem custos, proporcionando melhor qualidade de vida e acesso facilitado a recursos muitas vezes fora do seu âmbito habitual;
- ✓ Seguro de vida – para todos os colaboradores, após três anos de antiguidade.

Educação:

- ✓ Apoio ao estudo online – explicações online gratuitas para filhos de colaboradores até ao 3.º ciclo do ensino básico;

- ✓ Regresso às aulas – oferta de *kits* escolares (para as crianças que entram para o 1.º ano do ensino básico), descontos na compra de manuais escolares e oferta de manuais escolares a famílias numerosas com rendimentos insuficientes;
- ✓ Bolsas de estudo – apoiar os colaboradores e os seus filhos, que pretendem ingressar no ensino superior, aliviando os encargos financeiros das famílias e reforçando a aposta na educação como um dos seus pilares de ação. A bolsa de estudo, tem um valor fixo e pretende cobrir total ou parcialmente o valor das propinas anuais;
- ✓ Campo de férias – ocupação de tempos livres, experiências e aventuras. A frequência é gratuita e destina-se a filhos de colaboradores efetivos, com idades entre os 6 e os 17 anos.

Bem-estar familiar:

- ✓ Aniversários – entrega de lembranças a todos os filhos de colaboradores até aos 12 anos;
- ✓ Celebrar o Natal – vale de oferta para todos os filhos de colaboradores até aos 12 anos e ofertas entregues pessoalmente a todos os colaboradores na festa de Natal anual;
- ✓ Prémio de Natal – desde 2019, tem sido prática oferecer aos colaboradores do GJM um vale para utilização nas lojas do Grupo e cujo objetivo é premiá-los pelo seu esforço;
- ✓ Creches e jardins de infância – consciente das dificuldades dos colaboradores que desenvolvem a sua atividade nos CD em encontrar um espaço que acolha os seus filhos em horário alargado, o Grupo criou estruturas próprias capazes de garantir essa resposta, ou assegura o pagamento da mesma;
- ✓ Dia da Criança – entrega de lembranças a todos os filhos de colaboradores até aos 12 anos;
- ✓ O meu 1.º *kit* – o *kit* é composto por artigos para o bebé e para a mãe e também por um cartão presente para ser gasto em artigos de bebé nas lojas do Grupo;
- ✓ Bolsa flex – programa implementado em 2022 e aplicado ao prémio Soares dos Santos (explicado adiante, na informação relativa a prémios de antiguidade), em que os colaboradores passam a poder optar pela forma como querem receber o prémio. Pode ser aplicado por exemplo em creches, transportes públicos, entidades formadoras, plano de pensões, entre outros;
- ✓ Transporte gratuito – para os colaboradores que exerçam a sua função nos CD, desde várias localidades, em horários específicos;
- ✓ Bebidas quentes – oferta de 66 unidades mensalmente, para todos os colaboradores que exerçam a sua função nos CD;
- ✓ Viatura de serviço, gasolina, manutenção da viatura e seguro automóvel – para todos os gestores do GJM;

✓ Seguro de saúde – para todos os gestores do GJM.

Fundo de Emergência Social (FES):

Pretende apoiar os colaboradores com necessidade económica comprovada ou que se encontrem num contexto social ou familiar de vulnerabilidade, sendo o trabalho junto dos colaboradores e suas famílias suportado por assistentes sociais. Áreas de apoio: alimentação, saúde, educação, aconselhamento jurídico e orientação financeira.

Protocolos:

Com o objetivo de continuar a ter um importante papel na qualidade de vida dos colaboradores e responder às suas necessidades, existe uma vasta diversidade de protocolos com diversos parceiros nas áreas de: educação, saúde e bem-estar familiar. Estes acordos permitem aos colaboradores usufruir de benefícios e descontos exclusivos que, em algumas circunstâncias, se aplicam igualmente aos seus familiares.

1.5. Políticas de remuneração e sistema de compensação

O GJM procura seguir uma política competitiva com uma cultura orientada para os resultados, promovendo simultaneamente a meritocracia. O foco incide no desempenho, nas expectativas de carreira e nas necessidades de desenvolvimento da organização. Em linha com os princípios da igualdade e não-discriminação, todos os colaboradores são abrangidos pelo ciclo de gestão da *performance* e são alvo de avaliação de desempenho anual.

Em Portugal, o rendimento médio monetário anual líquido por adulto foi, em 2020, de 13.120,00€ (últimos dados disponíveis, do Instituto Nacional de Estatística – INE), ou seja, aproximadamente 937€ mensais, sendo que em 2020 o Salário Mínimo Nacional (SMN) era de 635€ mensais (PORDATAa). Portugal foi, em 2020 uma sociedade mais desigual: o Coeficiente de Gini, que reflete as diferenças de rendimentos entre todos os grupos populacionais, registou um valor de 33%, mais 1,8 p.p. do que no ano anterior (31,2%), e o rácio S80/S20, que compara a soma do rendimento monetário líquido equivalente dos 20% da população com maiores recursos com a soma do rendimento monetário líquido equivalente dos 20% da população com menores recursos, cresceu 14%, de 5,0 em 2019 para 5,7 em 2020. A desigualdade aumentou em todas as regiões, à exceção da Região Autónoma dos Açores (últimos dados disponíveis, do INE).

No GJM a remuneração base continua a ser o alicerce da estratégia de retribuição global e na definição de salários mínimos internos acima dos salários mínimos nacionais. O salário mínimo interno varia entre 2% e 26% acima do SMN, que em Portugal é de 705€ para o ano 2022 (PORDATAa). O sistema de remuneração do GJM assenta numa abordagem de compensação global, desenhado para oferecer aos colaboradores uma série de benefícios que complementam o seu salário base, considerando que políticas de remuneração, são também uma forma de atrair e reter pessoas.

O Grupo assegura o pagamento de prémios de produtividade relativos a todos os gestores e às equipas operacionais como forma de reconhecimento pela dedicação, esforço e desempenho das pessoas que estão na linha da frente, a garantir o acesso de toda a população a bens essenciais.

O pacote de compensação total do Grupo é composto por:

- ✓ Remuneração base – um salário base competitivo e atrativo que motiva um desempenho de excelência, é o ponto de partida do sistema de remuneração;
- ✓ Remuneração variável – ao avaliar o desempenho das equipas em termos de resultados alcançados, competências comportamentais e empenho, há um incentivo (prémios mensais de produtividade individuais e de equipa) aos colaboradores para evoluírem dentro das suas funções e a procurarem formas inovadoras de alcançarem os objetivos do Grupo;
- ✓ Prémios de antiguidade – valoriza-se a trajetória de empenho e compromisso dos colaboradores, bem como os anos de dedicação. Como tal, uma das formas através das quais se mostra o apreço e reconhecimento pelos colaboradores do Grupo é através da atribuição de prémios de antiguidade: sempre que o colaborador atinge 15 e 25 anos de antiguidade.
- ✓ Prémio Soares dos Santos – disponibilizado no mês de abril, desde há mais 15 anos, mediante critérios de acesso como a avaliação de desempenho, a ausência de absentismo e de processos disciplinares, logo após um ano de antiguidade – distribuição de lucros.
- ✓ Protocolos – já referido no ponto 1.4 referente à RSI e benefícios.

As políticas de remuneração e benefícios acima descritas, têm como objetivos:

- ✓ Promover o desenvolvimento, evolução e competitividade das equipas;
- ✓ Reconhecer e recompensar os esforços dos colaboradores;
- ✓ Responsabilizar os colaboradores pelos resultados e objetivos definidos a curto, médio e longo prazo;
- ✓ Promover uma cultura assente em mérito e desempenho.

1.6. Centros de distribuição logísticos

O Grupo Jerónimo Martins é constituído por diversas insígnias distintas e com denominação própria. Os CD integram o terceiro setor da economia e são abastecidos pelo negócio agro-alimentar do Grupo, bem como por outros fornecedores, sendo assim responsável pela separação desses produtos e distribuição, dos mesmos, pelas lojas.

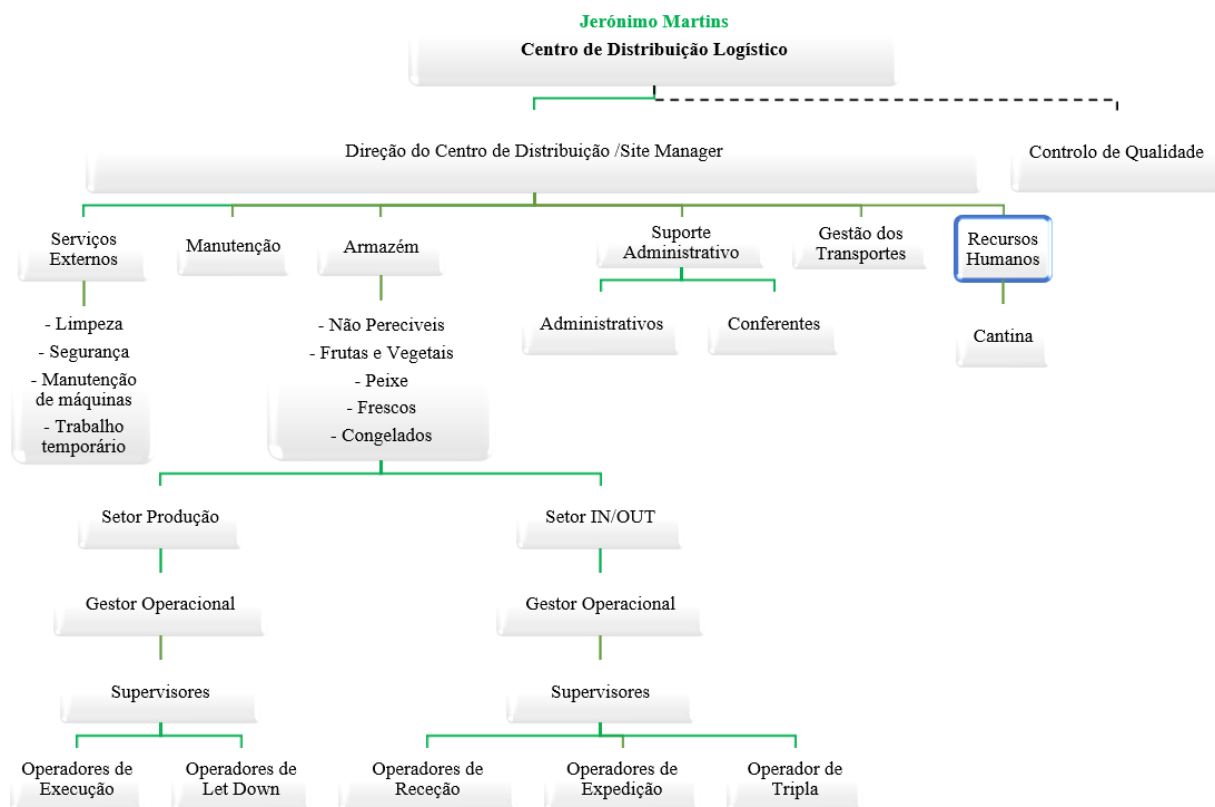
A APLOG refere que os CD são peças críticas na logística do retalho, para assegurar um fornecimento sem constrangimentos, eficaz e com capacidade de gestão das devoluções, para além de garantir mais pontos de contacto com os clientes (APLOG, 2020).

Os CD, também denominados por armazéns ou sites, são infraestruturas físicas, criadas para alcançar melhorias de escala e ganhos de produtividade na cadeia de valor, estar mais perto dos fornecedores locais e consumidores, bem como para prestar um serviço de excelência às lojas.

Segundo a Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED), o conceito de distribuição significa o conjunto de todas as entidades singulares ou coletivas que, através de múltiplas transações comerciais e de diferentes operações logísticas, desde a fase de produção até à fase do consumo, colocam produtos ou prestam serviços, acrescentando-lhes valor, nas condições de tempo, lugar e modo mais convenientes para satisfazer as necessidades dos consumidores. Também a APED define entreposto/armazém/plataforma logística como o estabelecimento comercial onde se guardam as mercadorias destinadas a serem vendidas em pontos de venda retalhistas. São estas unidades que assumem a função de centralizar e armazenar as entregas dos fornecedores, do seu encaminhamento de acordo com as necessidades das lojas e consoante os pedidos efetuados.

Para uma melhor perceção da hierarquia nos CD, pode observar-se a figura 1.6, que identifica em simultâneo onde se posiciona o DRH e onde se integram os colaboradores geridos pelo mesmo.

Figura 1.7 – Organograma do Centro de Distribuição Logístico



Fonte: Elaboração própria

1.6 .1. Recursos humanos – a realidade dos centros de distribuição logísticos

O DRH tem como foco principal a gestão diária de RH. No apêndice A, encontra-se o plano de atividades que foi elaborado para a concretização do estágio de que se pretende dar conta no presente relatório, pelo que é possível visualizar em concreto as principais atividades desenvolvidas neste departamento em específico, bem como a descrição das principais práticas diárias, no capítulo seguinte.

Como já referido anteriormente, o DRH responde hierarquicamente à sua Direção interna e funcionalmente à Direção Geral do Pingo Doce, sita em Lisboa, pois, 97% da atividade dos CD é satisfazer as necessidades das lojas Pingo Doce, existindo assim uma grande proximidade empresarial.

Os RH têm uma forte componente de gestão estratégica, condutora dos restantes departamentos e faz ligação com todos eles, seja para assegurar a existência de capital humano suficiente para a realização das funções adjacentes, estudo das necessidades dos demais, seja para garantir o bem-estar dos colaboradores e harmonizar todos os setores.

O DRH é também responsável pela gestão da necessidade de colaboradores externos, sejam eles permanentes ou temporários e consequente articulação com as demais empresas prestadoras de serviços, por forma a garantir a fluidez da operação logística. No local onde o estágio teve lugar, as médias de *turnover* rondavam valores entre 65% e 95%, entre 2017 e 2021, o que se traduz em custos elevados na área de recrutamento, processos de admissão, dispensa de tempo na ministração de formação, entrega de fardamento de utilização única, acompanhamento e produtividade, gastos com contratação através de empresas de trabalho temporário, bem como, equipas fatigadas e menos estáveis por períodos mais longos.

Através de dados internos não publicados no presente relatório, verificou-se que a percentagem de *turnover* diminuiu significativamente em 2020 e 2021, período que coincidiu com o fenómeno pandémico do vírus SARS-Cov-2, no âmbito do qual existiu uma alteração significativa no quadro laboral nacional. Os efeitos particularmente adversos no setor da restauração e hotelaria, os quais viveram momentos de grande incerteza, provocou um aumento da retenção de talento na área da distribuição alimentar nestes dois anos, comparativamente aos três anos anteriores.

A par do *turnover*, é também importante remeter para dados sobre o tipo de contrato dos colaboradores, referindo que à data de 31 de dezembro de 2021 o Grupo detinha 68% dos seus colaboradores em Portugal com vínculo contratual sem termo.

Após caracterização do Grupo Jerónimo Martins, onde decorreu o referido estágio curricular para obtenção do grau de Mestre, pela Universidade do Algarve (UALG), segue-se no próximo capítulo, uma breve descrição do mesmo, relatando o período temporal, processo de integração e acolhimento, atividades desenvolvidas e envolvimento da estagiária neste percurso.

Capítulo 2 – Estágio curricular

O presente capítulo incide no planeamento e atividades desenvolvidas durante o estágio e visa documentar todo o processo, descrição e pertinência das tarefas exercidas.

A primeira reunião com a Dr.^a Alice Ferreira, que se tornou posteriormente orientadora de estágio, aconteceu a 23 de setembro de 2021 para apresentação da candidata a estagiária, das ideias fundamentais do estágio, assim como dos objetivos e moldes do mesmo. Após análise por parte do Grupo Jerónimo Martins, a realização do estágio foi aceite e a 29 de outubro de 2021 houve uma segunda reunião para definição concreta dos objetivos do estágio, bem como do projeto a aplicar. A proposta de projeto de estágio foi apresentada formalmente à UALG a 3 de novembro de 2021 e o protocolo e contrato de estágio foram celebrados por ambas as partes a 17 de novembro de 2021.

O estágio decorreu entre 13 de dezembro de 2021 e 28 de julho de 2022, num total de 1268 horas realizadas (conforme apêndice B).

2.1. Acolhimento e integração da estagiária

Aquando a integração da estagiária, na data prevista, foi efetuado pela organização um plano de acolhimento e integração de estágio, tendo decorrido entre 13 e 23 de dezembro de 2021 abarcando os seguintes tópicos:

- ✓ RH: apresentação da área e equipa/estrutura; orgânica de RH; visita ao armazém; ligação com a gestão operacional; procedimentos internos a cumprir; visão macro de RH; formação obrigatória; acompanhamento e acolhimento de novos colaboradores; avaliação de necessidades de recrutamento; gestão da higiene e limpeza do armazém; preparação da celebração de Natal; ligação da Gestão de Recursos Humanos (GRH) com os diversos setores da operação logística.
- ✓ Operação logística:
 - ✓ Produção: processos de gestão da produção; execução (*lay-out*, produtividade, preparação para a expedição); controlo de *stocks*; supervisão;
 - ✓ IN & OUT: receção (processos, sistemas, validação do controlo de qualidade, produtos de armazenagem, pesagens); expedição (rotas, controlo de rotas, guias de remessa, protocolos); supervisão;

- ✓ Transportes: processos administrativos; sistemas operacionais; validação e controlo de viaturas; expedição (rotas, controlo de rotas, quilómetros, custos); controlo de gestão (mapas, regras, eficiência); motoristas (regras, formação, acompanhamento); lojas (contactos com gerentes e *district managers* da região abrangida pelo CD);
- ✓ Manutenção: gestão e manutenção do CD;
- ✓ Controlo de Qualidade (CQ): gestão da qualidade e segurança alimentar;
- ✓ Planeamento e controlo: processos administrativos; sistemas operacionais; kaizen; novo conceito de logística, conferência e área de suporte administrativo; fardamento.

Além de realizada a integração da estagiária no DRH e armazém foi também ministrada a formação de acolhimento, como a qualquer outro colaborador do CD e entregue um cartão de identificação que também permitia o acesso a todo o armazém, bem como, permitia a ingestão de 66 bebidas quentes, mensais. O estágio curricular não foi remunerado. A organização proporcionou à estagiária o acesso às refeições diárias de forma gratuita.

2.2. Atividades realizadas durante o estágio

Após a concretização do plano de acolhimento e integração, foram também definidas, pela organização, atividades inerentes aos RH na logística, a decorrer nos meses seguintes tais como: recrutamento e seleção, acolhimento e integração, armazém-escola, transportes, medicina no trabalho; sistema e registos de formação; organização de arquivo físico e digital de formação e de recrutamento; gestão do armazém, gestão de tempos, gestão de contratos de trabalho, mapas mensais e encerramento do processamento mensal.

Foi então, elaborado um plano de atividades, contemplado no apêndice A, efetuado em colaboração com a orientadora no local de estágio a 21 de janeiro de 2022 de modo a definir o plano de aprendizagem a desenvolver ao longo do período de estágio.

Foram solicitados, centralmente, acessos para a estagiária poder efetuar *login* nas diversas plataformas utilizadas na GRH, bem como email institucional para facilitar a rede de comunicação. Ato este, muito valorizado pela sua índole de impulsionar aprendizagem *on-job* e fazendo este novo elemento sentir-se verdadeiramente parte da equipa que integrou. Foi então realizada a integração da estagiária nos vários programas informáticos, necessários à realização da gestão diária, tais como:

- ✓ SAP – sigla alemã (*Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung*), é um sistema utilizado por todas as empresas do GJM que tem uma importância extrema, visto permitir concentrar todos os processos inerentes à GRH;
- ✓ Hora Certa – *software* que permite realizar a gestão de tempos diária, lançar horários de trabalho mensais de todos os colaboradores, verificar a existência de trocas de horário, verificar assiduidade e pontualidade, classificar diversos tipos de ausência e presença, classificar banco de horas, trabalho suplementar, marcar férias, entre outros. É um programa de acesso diário obrigatório, que transita os seus dados para SAP;
- ✓ Meta4 – plataforma utilizada no âmbito da formação ministrada aos colaboradores: criar ações de formação, inscrever os colaboradores, tirar registos de avaliação de conhecimentos e de satisfação, inserção de dados de avaliação final, ausências e ocorrências/anomalias, registar as presenças na formação e verificar o cumprimento do plano anual de formação;
- ✓ Plataforma de Propostas de Admissão de Pessoal (PAP) – todos os dados fornecidos pelos futuros colaboradores têm de ser validados aquando inserção na plataforma e depois centralmente. São inseridos todos os dados das novas admissões e todos os documentos, como por exemplo: cartão de identificação (cartão de cidadão, título de residência ou passaporte), o número de identificação bancária (NIB ou IBAN), fotografia, certificado de habilitações, entre outros. Após validação de todos os dados é submetida a PAP centralmente. Após a sua validação, é efetuada a comunicação de admissão à segurança social e redigido o contrato de trabalho, a ser celebrado com o colaborador no primeiro dia de trabalho;
- ✓ Plataforma JM Care – onde se encontram todos os registos relativos às consultas de medicina no trabalho, fichas de aptidão médicas, onde se pode consultar se o colaborador está ou não apto para o trabalho e recomendações médicas. Estas consultas são realizadas no CD, a todos os colaboradores, consoante os prazos legais.

Descrevem-se de seguida, de forma sintética, algumas das atividades executadas com maior frequência durante o período de estágio:

- ✓ Gestão de tempos – com recurso à plataforma Hora Certa, é uma atividade diária, convenientemente realizada no período da manhã, por estar associada à gestão da produtividade do dia anterior. Verificar ausências, presenças e trocas de horário são as tarefas mais frequentes. Cada ação gera um documento que o colaborador deve assinar, atestando a sua concordância com a alteração efetuada. Documento que será, à posteriori, arquivado fisicamente.

- ✓ Recrutamento e seleção – os candidatos submetem as suas candidaturas (*curriculum vitae* (CV)/ficha de candidatura) na plataforma externa *CVWarehouse*, por email, ou presencialmente. Após análise dos mesmos, os candidatos selecionados são convocados para entrevista;
- ✓ Recrutamento em articulação com Empresas de Trabalho Temporário (ETTs) – a empresa indica às ETTs qual a função para a qual está a recrutar, bem como o perfil e as condições de trabalho, ficando a aguardar o envio de candidatos, que após validados pela equipa de GRH do CD são convocados para entrevista pela ETT no dia e hora indicados pelo DRH do CD. As ETTs têm trabalhado com o CD de duas formas distintas, (conforme seja o mais conveniente para ambas as partes): cedem CVs para contratação direta pelo CD (custo por CV admitido) ou fazem contrato com o candidato selecionado, através da ETT, ficando este, como colaborador externo/Trabalhador Temporário (TT), vinculado à ETT;
- ✓ Recrutamento em articulação com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) – o CD, disponibiliza as suas ofertas de emprego ao IEFP, indicando a função, o perfil e as condições pretendidas para a vaga em aberto. Em alguns momentos, chegaram candidatos convocados por esta entidade. O GJM contribui desta forma para diminuir o número de inscritos no IEFP, cuja média anual de 2021 foi de 386,2 mil pessoas e aumentar a população ativa, que em 2021 era de 78,1% (PORDATAB).
- ✓ Colaboradores permanentes de empresas externas – como é o caso de tarefas associadas à limpeza, à segurança e à manutenção de máquinas. O CD tem de ter registo de todos os colaboradores que ali prestam serviço através de empresa externa e todos têm de estar devidamente identificados;
- ✓ Realização de entrevistas – após seleção dos candidatos, (através do CV/ficha de candidatura) os mesmos são convocados para comparecer a entrevista. Na entrevista o principal objetivo é conhecer o candidato e verificar as informações contidas no CV, a fim de conhecer a experiência individual de cada um, para aferir se são quem a empresa procura para ocupar a vaga em aberto e se têm as competências/capacidades necessárias. É na entrevista que se explica concretamente qual a função a ocupar e quais as tarefas mais rotineiras da mesma, assim como condições contratuais. No fim da entrevista é possível verificar se o candidato mantém ou não o seu interesse na vaga. Após a realização de entrevistas os candidatos selecionados para admissão são contactados;
- ✓ Processos de admissão – após o candidato ser contactado para admissão, é agendada com este uma reunião onde terá de comparecer com os documentos de identificação indicados para formalizar o seu processo de admissão, documentos esses que serão posteriormente

inseridos na PAP para validação central. Entre a primeira entrevista e a admissão, decorre aproximadamente uma semana;

- ✓ Arquivo de recrutamento (físico e digital) – todos os CVs recebidos ficam arquivados fisicamente durante um período de tempo e todos os CVs são registados digitalmente num ficheiro comum a todos os CD do GJM, permitindo um trabalho de estatística posterior.
- ✓ Formação de acolhimento – o CD disponibiliza 7 dias de formação inicial para todos os novos colaboradores (2 dias em contexto sala + 5 dias em contexto *on-job*). Nos primeiros 2 dias, o colaborador tem acesso a conhecer a empresa e todas as condições de trabalho, são-lhe entregues brochuras com informação relativa ao acolhimento, às regras, conduta, políticas e práticas da empresa. É-lhe também entregue um manual sobre higienização do fardamento e disponibilizado o contacto da linha de apoio ao colaborador. Após a primeira formação de acolhimento, recebe também formação sobre outros conteúdos, tais como: boas práticas de segurança alimentar, Segurança e Higiene no Trabalho (SHT), segurança na condução de equipamentos de movimentação de cargas, Sistema de Gestão Integrado (SGI) (auditorias, *Hazard Analysis and Critical Control Point* (HACCP), ambiente), Instituto Kaizen e formação prática de máquinas que irá manobrar. É também entregue o fardamento, cartão de ponto e acesso a bebidas quentes. Nos 5 dias seguintes, a formação é efetuada em contexto de trabalho, integrado no projeto armazém-escola, junto de dois tutores, cujo objetivo é formar e dotar os novos colaboradores das competências necessárias para a realização da função. O acolhimento para TT é distinto e prevê formação de SHT, segurança na condução de equipamentos de movimentação de cargas, SGI (auditorias, HACCP, ambiente), formação prática de máquinas que irá manobrar e entrega de fardamento;
- ✓ Formação contínua – para todos os colaboradores da empresa, conforme as necessidades de formação, *refresh* de determinados conteúdos e cumprimento do plano anual de formação;
- ✓ Dossier técnico-pedagógico (DTP) físico e digital – todos os registos retirados da plataforma Meta4 são arquivados digitalmente (obrigatório), bem como arquivados em dossier físico (facultativo);
- ✓ Gestão da cantina – o CD possui cantina para os colaboradores internos e externos, com refeições completas a preço reduzido. A cantina também dispõe de um espaço com micro-ondas e frigoríficos. A gestão da cantina é efetuada pelo DRH contemplando a verificação de *stocks* de produtos, encomendas e necessidades de recrutamento. É ainda realizado um estudo frequente de custo-benefício;
- ✓ Processamento mensal – conforme datas pré-definidas pelo GJM, as diversas empresas tomam conhecimento de quando o processamento mensal encerra, de forma a assegurar a

sua conformidade para o posterior processamento salarial. Este, é o momento de verificar todos processos da gestão diária, retirando de SAP documentos que apoiam a correta classificação de tempos, tais como: mapa de absentismo, de férias, de trabalho suplementar, de trocas de horário, entre outros;

- ✓ Processamento salarial – processo efetuado centralmente, em Lisboa. A estagiária teve oportunidade de passar um dia (7 de julho de 2022) nestas instalações e pôde observar os procedimentos que não tinha acesso no CD, nomeadamente a emissão de recibos (que são enviados por email para os colaboradores), a verificação de valores a serem pagos, quer a colaboradores ativos, como a colaboradores cujo contrato teve termo (voluntário ou involuntário), validação das PAPs, contratos de trabalho, comunicações à segurança social, cartas de rescisão de contrato, prazos legais;
- ✓ Responsabilidade Social Interna (RSI) – *WEB site* de acesso restrito apenas a colaboradores do GJM. Foi possível verificar no *site* todos os benefícios disponibilizados aos colaboradores, conforme já enumerados no ponto 1.4 do capítulo anterior;
- ✓ Avaliação de desempenho – realizada uma vez por ano a todos os colaboradores com seis ou mais meses de antiguidade e passa por todas as hierarquias dos colaboradores: supervisores, gestores operacionais, direção, DRH. Verificar se a equipa corresponde aos desafios propostos e se o desempenho corresponde aos resultados pretendidos pela empresa, é uma prática fundamental para o GJM;
- ✓ Gestão da carreira – os CD recrutam externamente e maioritariamente para a função de operador de execução, sendo que após a sua integração, o colaborador tem acesso a todas as oportunidades internas de mobilidade e progressão. O GJM lança internamente todas as vagas em aberto para que todos os colaboradores se possam candidatar conforme a preferência e interesse destes: “Mude cá dentro” é o *slogan* adotado pelo Grupo para esta prática de recrutamento interno;
- ✓ Gestão de contratos de trabalho – é necessário verificar com regularidade se o volume de trabalho corresponde ao número de colaboradores existentes e essa contabilização efetua-se conforme o volume de trabalho e o número de horas necessárias para o efetuar, calculando assim o número necessário de FTEs. Consoante o resultado deste cálculo, programam-se as admissões e cessações de contratos de trabalho. Quando um contrato está a chegar ao seu termo, os gestores operacionais recebem um alerta no seu ambiente de trabalho (cerca de 2 meses antes) para que possam verificar se determinado colaborador poderá, ou não continuar vinculado à empresa, mediante determinados critérios como por exemplo: a gestão acima descrita, a produtividade e a avaliação de desempenho;

- ✓ Prémios de produtividade e subsídios – o prémio de produtividade tem como objetivos: reconhecer e recompensar a determinação, interesse e empenho dos colaboradores, promover a cultura de mérito, o espírito de equipa, o aumento de produtividade e reduzir o absentismo. O subsídio de frio é atribuído a colaboradores que exerçam a sua função em armazém de congelados ou de peixe (calculando o número de horas efetuadas no seu interior). A informação sobre o valor dos prémios é gerida pelo setor operacional, que informa o DRH e este, posteriormente, envia os dados para os serviços centrais, a fim de ser pago o valor correspondente.

2.3. Objeto de investigação

Simultaneamente às funções exercidas no âmbito da gestão diária de RH, houve também lugar a desenvolver um projeto de investigação com recurso à aplicação de inquéritos por questionário entre 23 de maio e 5 de junho, a uma amostra não probabilística (seleção voluntária) de 213 colaboradores. Utilizaram-se escalas (satisfação e *turnover*) para posterior análise, cujo tema e objetivo geral foi verificar qual o impacto dos benefícios laborais na satisfação dos colaboradores e em que medida essa mesma satisfação influencia a retenção dos colaboradores do CD.

O trabalho empírico/projeto de investigação decorreu conforme o descrito na tabela 2.1, anteriormente apresentada na proposta de projeto de estágio e reflete os momentos em que cada tarefa teria de ser elaborada.

Tabela 2.1 – Cronograma das tarefas realizadas no âmbito do projeto de investigação

TAREFAS	MESES											
	2022											2021
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Revisão de literatura	X	X	X	X	X	X	X					X
Definição da metodologia		X	X									
Desenho dos instrumentos de recolha de dados			X									
Recolha de dados			X	X								
Tratamento de dados				X	X							
Análise de resultados					X	X						
Redação preliminar do texto			X	X	X	X						
Revisão final do texto							X	X	X			
Leitura do texto final pelo orientador							X	X	X			
Declaração do orientador									X			
Submissão do trabalho									X			

Fonte: Proposta de estágio de Mestrado, apresentada à UALG a 3 de novembro de 2021

Um dos aspetos a destacar foi a aplicação dos inquéritos por questionário, por ter permitido a criação de relações mais estreitas com a operação logística e com os colaboradores. Poder estar frequentemente em armazém valorizou e potenciou a aprendizagem sobre os processos instituídos na empresa, alavancando o processo de integração realizado na fase inicial do estágio e possibilitou um contacto frequente entre colaboradores e DRH.

O objeto de investigação encontra-se espelhado detalhadamente no quinto e sexto capítulos do presente relatório.

2.4. Reflexão crítica do estágio

2.4.1. Relação do estágio com as unidades curriculares

O estágio realizado foi de extrema importância, tendo possibilitado colocar em prática conceitos estudados no 1.º ano de Mestrado. A par do que foi lecionado nas unidades curriculares, o estágio permitiu que a estagiária pudesse compreender questões técnicas já abordadas anteriormente.

Todas as atividades descritas permitiram solidificar os conhecimentos adquiridos nas componentes teóricas, colocando-os em prática num contexto real.

Considerando o estágio e as atividades nele realizadas, as unidades curriculares que mais se destacam são as seguintes:

- ✓ Atração e gestão de talentos, pela sua índole relacionada ao recrutamento, uma das atividades realizadas com mais enfoque;
- ✓ Enquadramento jurídico das relações laborais, pela sua forte componente legislativa em matéria do trabalho;
- ✓ Gestão da formação e desenvolvimento de competências, por ser um método facilitador de aprendizagem e manutenção de competências;
- ✓ Metodologias de investigação, que permitiu ter as bases do conhecimento necessário para realizar a análise dos dados obtidos através dos questionários aplicados;
- ✓ Avaliação do desempenho, carreiras e sistemas de recompensas, uma vez que, benefícios é um dos temas fulcrais da investigação;
- ✓ Ética e responsabilidade social empresarial, visto que a responsabilidade social interna do GJM se manifesta através de benefícios na área da saúde, educação e bem-estar familiar,

sendo em alguns casos extensível a familiares dos colaboradores, bem como atenta aos princípios da responsabilidade corporativa com impacto na comunidade e ambiente.

2.4.2. Reflexão crítica das atividades realizadas durante o estágio

Considera-se que o estágio realizado foi de extrema importância, tendo proporcionado a aprendizagem necessária para o exercício de funções de forma independente. Também a excelente relação com a equipa do DRH contribuiu para uma distinta partilha de conhecimentos favorecendo a eficácia no trabalho realizado.

A organização de acolhimento foi bastante meticulosa na integração da estagiária, tendo sido apresentados todos os conteúdos e todas as informações necessárias à realização do estágio. O cumprimento do plano de integração inicial e o facto de a organização ter proporcionado à estagiária os acessos a plataformas de interesse, resultou numa aprendizagem constante e de valor acrescentado.

Durante este processo foi possível realizar todas as atividades enumeradas no ponto 2.2. Inicialmente foram realizadas tarefas mais simples e posteriormente, outras mais complexas. Começou-se por fazer a gestão de tempos em Hora Certa, arquivo físico e digital da formação ministrada e arquivo físico e digital da base de dados de recrutamento. Com o decorrer do tempo foram sendo efetuadas outras atividades como o recrutamento e seleção de candidatos, bem como todo o processo de admissão de novos colaboradores e ministração da formação necessária, quer de acolhimento, quer de *refresh*. Para a realização de entrevistas houve necessidade de aprendizagem dos processos e principais atividades relacionadas às funções, para as quais se efetuava o recrutamento, nomeadamente, as funções mais frequentes: operador de execução, de expedição e ajudante de cozinha.

Houve também, oportunidade de participar em entrevistas realizadas para cargos de chefia e cargos em mobilidade interna, tendo sido possível verificar as diferenças de responsabilidade nos diversos cargos. Foram também efetuadas inúmeras entrevistas para trabalhadores temporários e efetuada articulação com ETTs.

A formação de acolhimento aos novos colaboradores foi também uma atividade semanal muito vincada, quer na preparação da mesma, como na sua ministração. A transmissão de conhecimentos e explicação detalhada dos processos instituídos foi efetuada de forma responsável e consciente. Foram momentos de grande aprendizagem e partilha com os novos colaboradores e culminava na capacitação e integração destes no armazém. Foi também ao nível da comunicação que houve uma maior aprendizagem e crescimento, considerando ser uma

atividade frequente. Além de toda a formação regular de acolhimento (recebida e ministrada) também foi possível assistir a uma formação sobre legislação laboral, que proporcionou a obtenção de um conhecimento específico sobre determinadas matérias do direito.

Gestão diária de tempos, entrevistas de seleção, recrutamento e formação de acolhimento foram, talvez, as atividades realizadas de forma mais permanente pela estagiária.

Relativamente ao processamento mensal, efetuado em data própria, foi também uma atividade fulcral, envolvendo toda a responsabilidade adjacente ao pagamento da retribuição mensal.

Foi também, num determinado momento, realizada a gestão da cantina no que toca a pedidos de *stock* diário de alimentos para as refeições diárias dos colaboradores.

Com o início do projeto armazém-escola, foi também a estagiária que ficou responsável pela criação e manutenção de uma base de dados para efetuar a gestão da produtividade dos novos colaboradores, verificando médias de produtividade individual e comparando-as com a média de colegas em situação homóloga e com a média de produtividade do armazém.

Ainda no período inicial a estagiária começou a criar um “Manual para utilizadores de SAP”, dada a complexidade do sistema, mas o mesmo ficou inacabado por falta de tempo para o concluir, uma vez que foram surgindo outras atividades de maior relevo para a organização de acolhimento.

A gestão de tempos gera demasiado papel que deve ser assinado pelos colaboradores, mas gerir tanto papel torna-se difícil, pelo que a determinada altura se questionou se as assinaturas físicas se poderiam transformar em assinaturas digitais, por exemplo através de um tablet, mas este tipo de processos são transversais a todo o Grupo, pelo que teria de ser uma alteração, de fundo, aos processos pré-existentes, mediante decisão superior e central.

O estágio decorreu de forma positiva, harmoniosa e equitativa. Os objetivos foram cumpridos e considera-se que o estágio foi uma experiência deveras enriquecedora tendo equilibrado os diversos temas estudados anteriormente e tendo sido colocados em prática os conhecimentos acerca das diversas práticas de GRH.

Foi também com grande agrado que nas primeiras reuniões se percebeu que seria possível implementar o estudo apresentado, não tendo havido qualquer entrave ao mesmo por parte da empresa. Considera-se que o nível burocrático exigido em todos os processos é de larga dimensão, mas também se compreende que numa empresa com a estrutura do Grupo Jerónimo Martins tenha de estar uniforme em todas as suas práticas, ainda que, empresas ou locais de atuação distintos.

O local onde decorreu o estágio é de grande importância, dado que integra um grupo multinacional, posicionando-se num setor estável como o da distribuição alimentar e não estando a sua atividade económica em risco durante o contexto pandémico SARS-Cov-2 que se viveu e, ainda se vive, em Portugal e no Mundo. O local escolhido representa também um investimento por parte da estagiária, a nível pessoal e profissional, tendo em vista um maior leque de oportunidades profissionais no futuro. Um local de estágio com a dimensão do GJM proporcionou o acesso a várias ferramentas e práticas numa área tão transversal como a de recursos humanos. É com um enorme gosto, orgulho e gratidão que se encara o local de estágio.

Terminando o segundo capítulo, que sintetiza as atividades realizadas ao longo do estágio e cronologia do projeto de investigação, passa-se de seguida para o terceiro capítulo onde será possível enquadrar a investigação realizada com a teoria dominante dos conceitos abordados e com as práticas e políticas do GJM.

Capítulo 3 – Enquadramento teórico

3.1. Gestão de recursos humanos – evolução / conceito

Para melhor definir o conceito de Recursos Humanos, Chiavenato (2014) faz a distinção entre departamento, práticas e profissão, dando-lhes significados diferentes. Para o autor, departamento é uma unidade operacional em áreas como recrutamento, seleção, formação, remuneração, comunicação, SHT, benefícios, entre outros; práticas é a forma como se operacionalizam essas atividades; e profissão traduz-se nos profissionais com os seus distintos papéis em cada área mencionada. Refere ainda, que as organizações são constituídas por pessoas, dependendo delas para atingir os seus objetivos. Para as pessoas as organizações são um meio para alcançar os seus objetivos individuais. O autor menciona que a GRH é uma área sensível, dependente de inúmeras variáveis como a cultura corporativa das organizações, hierarquia organizacional, as características do negócio, tecnologia utilizada, processos internos, estilo de gestão, características das pessoas que as constituem, entre outros. É um conjunto integrado de atividades e processos que preveem dotar as organizações de competência.

Bilhim (2007) refere que as atividades de GRH dependem de ambiente propício para a sua implementação e determinam o desempenho organizacional e individual, de acordo com os objetivos estratégicos da empresa, tendo como premissa, potenciar o sucesso da estratégia organizacional. Neves e Gonçalves (2009) citam Wright e McMahan (1992) e Delery e Doty (1996), segundo os quais, a GRH deverá ser conceptualizada como um sistema global, integrado num sistema mais vasto, em que a estratégia de negócio, a globalização das atividades e a cultura organizacional constituem os principais condicionantes à definição, evolução e funcionamento dos outros subsistemas ou dimensões.

3.1.1. Evolução do conceito

Houve uma clara evolução relacionada a alguns conceitos como administração, custos, formação e negociação coletiva que progressivamente foram sendo substituídos por gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho em equipa (Neves, 2007) o que levou a uma fase de desenvolvimento e estruturação da disciplina, conforme se apresenta na tabela 3.1.

Tabela 3.1 – *Evolução do conceito: gestão de recursos humanos*

Evolução	Conceito/Características	Autores
Século XVIII	Unidades familiares de produção artesanal deram lugar a instalações fabris de grandes dimensões. Setor caracterizado por degradante, produção pouco organizada, conflitos e acidentes, baixos salários, trabalho infantil, jornadas de trabalho longas, existência de castigos corporais, aplicação de multas, despedimento imediato e extensivo a toda a família. Falta de preocupação com as pessoas e com o seu bem-estar. Não existiam sistemas de proteção social. Gestores desprovidos de conhecimentos de gestão de pessoal. Trabalhadores vistos como mera mão de obra. O lucro era o único objetivo.	Rego <i>et al.</i> , 2015; Bilhim, 2007.
Século XIX	Função de Pessoal – movimentos sociais reformistas. Surgem os “ <i>welfare officers</i> ” – funcionários encarregados de zelar pela melhoria das condições de trabalho dos trabalhadores doentes ou mais necessitados	Rego <i>et al.</i> , 2015.
20-30	Escola das Relações Humanas demonstra que o aumento da produtividade não depende apenas das condições técnicas, mas da motivação, da moral e da satisfação no trabalho. Era da industrialização. Estático, previsível. Poucos desafios.	Serrano, 2010; Chiavenato, 2014.
30-40	O técnico estava ligado ao domínio das técnicas administrativas e à disciplina, capaz de manter a ordem, como um ex-militar.	Bilhim, 2007.
40-50	Função de Pessoal – tarefas ligadas exclusivamente ao processamento salarial, questões jurídico-laborais e relacionamento com entidades oficiais. Importava dar respostas aos problemas que surgissem no momento. Função exercida por advogados, devido aos conhecimentos que eles detinham com formação jurídica, portanto, encarregues de fazer cumprir a lei. Surge a legislação dos sindicatos e legislação de natureza social.	Marques, 2008; Martins, D. C., 2008; Fidelis e Banov, 2006; Neves, 2007.
50-60	Função desempenhada por profissionais oriundos das ciências sociais, da psicologia e da sociologia, com as competências e os conhecimentos necessários afastando o papel exclusivamente burocrata. Os temas prioritários são a motivação e a satisfação do pessoal e as práticas de gestão centram-se nas remunerações, nas promoções e na formação. Após a Segunda Guerra Mundial, surge a “Gestão do Pessoal” (GP) e dá-se importância a aspetos como a análise de funções, processos de recrutamento e seleção, a formação, a comunicação e a avaliação. Pessoas são recursos organizacionais que devem ser administrados.	Rego <i>et al.</i> , 2015; Bilhim, 2007; Neves, 2007; Martins D. C., 2008; Tavares, 2010; Marques, 2008; Chiavenato, 2014.
60-70	GP – associada a um custo e a uma perspetiva operacional e incapaz de responder à competitividade provinda do mercado dos produtos e à pressão da competitividade mundial. Função administrativa. Período de ditadura em PT e os sindicatos existentes controlavam os trabalhadores.	Sparrow e Hiltrop (1994 cit. in Neves, 2007)

		Beaumont (1993 cit. in Neves, 2007); Fonseca, 1982.
70-80	GP – evolução a nível legislativo e de colaboração coletiva. Trabalhadores começam a ser vistos como investimento e fator estratégico. RH como parte da concretização dos objetivos da empresa. Surgem preocupações humanistas e apostou-se na motivação no trabalho. Em PT após a revolução de 25 de abril de 1974 e com a nacionalização de várias empresas, os sindicatos e a negociação coletiva ganharam força. Necessidade de criação de departamentos de pessoal nas empresas, sendo os seus responsáveis maioritariamente licenciados em Direito. Práticas de natureza jurídico-administrativas.	Marques, 2008; Serrano, 2010; Cerdeira, 1997; Tavares, 2010; Noronha, <i>et al.</i> , 1993; Sparrow e Hiltrop (1994 cit. in Neves, 2007); Neves e Gonçalves, 2009.
80-90	Colaborador como o elemento crucial, valioso e competitivo das organizações. RH como fator estratégico e alinhado com novas formas de gestão. Necessidade de técnicos especializados. Aumento da competitividade. Desafios tecnológicos. Aumento de salários, diminuição do desemprego, maior capacidade de negociação dos sindicatos. Implementação de práticas organizacionais. GP menos rígida, organogramas mais flexíveis, os empregados passam a ter uma posição mais colaborativa. Entrada de PT na Comunidade Europeia (1986). GRH – modernização e competitividade (desafio da integração europeia, modernizar organizações, transformar o trabalho). Planificação de efetivos e análise das funções e dos sistemas de trabalho. SHT, gestão de incentivos, avaliação do desempenho, gestão de carreiras, formação. Profissionais com formação na área das ciências sociais e humanas.	Fidelis e Banov, 2006; Neves e Gonçalves, 2009.
90-2000	GRH – desenvolvimento e alcance da competitividade e sucesso organizacionais. Pessoas como a chave do sucesso das organizações. Surgem os primeiros cursos em universidades portuguesas ligados à GRH. Novas práticas organizacionais. Papel ativo dos RH na competitividade e na excelência. Remuneração mediante o desempenho. Recurso a consultores externos tornou-se comum. Conciliação do desempenho da organização com a felicidade e bem-estar das pessoas, formação diversificada, preocupações sociais com o desemprego, incentivo ao aumento de competências dos trabalhadores. Era das tecnologias e da informação. Aptidões estratégicas, de desenvolvimento organizacional e conhecimento do negócio.	Marques, 2008; Cunha e Marques, 1995; Rego <i>et al.</i> , 2015; Chiavenato, 2014; Neves e Gonçalves, 2009.

Anos 2000...	Internacionalização dos negócios e das atividades incitam a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) – gestão das pessoas articulada e ajustada com a estratégia da empresa. RH numa posição fulcral, central e participativa no planeamento estratégico das organizações, influenciando todas as dimensões do negócio. Descentralização para gerentes e equipas.	Caetano e Vala, 2007; Bilhim, 2007; Dessler, 2007; Chiavenato, 2014.
-----------------	--	--

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que no conceito de GRH, as pessoas deixaram de ser consideradas um custo e passaram a ser vistas como um instrumento relevante na estratégia das organizações (Marques, 2008) e só passaram a ser valorizados a partir do momento que começaram a ser vistos como um investimento, sendo este um dos ativos mais determinantes da competitividade (Neves & Gonçalves, 2009).

Segundo Neves e Gonçalves (2009) enquanto nos EUA o início do Séc. XX marca o início da evolução, em Portugal só 50 anos mais tarde se observa tal evolução. Desfasamento que tem vindo a diminuir, em virtude dos sistemas de informação e tecnologia associada. A evolução é global, muito embora em termos de intervenção se encontre ainda desfasada devido a fatores de contexto como a produtividade e a competitividade. Os referidos autores analisaram os cartazes de divulgação dos encontros anuais promovidos pela Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos (APG) desde 1967 até 2009, tendo a partir dessa análise (influência dos ambientes político-sociais na diversificação das temáticas discutidas) elaborado uma síntese de evolução da GRH em Portugal, dividida em períodos temporais, cuja análise foi incluída da tabela 3.1. A pessoa deixa então de ser, apenas, um elemento do *staff* (Bilhim, 2007) pago para trabalhar.

Após a fase de estruturação, Milkovich e Boudreau (2000) assumem um novo conceito de GRH, centrado num conjunto de decisões integradas, que produzem as relações de trabalho e influenciam a capacidade da organização e dos seus RH alcançarem os seus objetivos.

A GRH é o que permite a colaboração eficaz das pessoas por forma a alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Chiavenato (2014) acrescenta que as pessoas podem ser fontes de forças e fraquezas para as organizações, conforme seja a forma como são tratadas, sendo por isso fundamental, que numa visão moderna da GRH as pessoas sejam vistas como seres humanos, dotadas de personalidade própria e diferentes entre si, possuidoras de conhecimentos, competências e habilidades; pessoas como impulsionadoras do sucesso da organização, dinamizando-a e tornando-a competitiva; pessoas como parceiras da organização e capazes de a conduzir à excelência, esforçando-se e dedicando-se de forma a obter retorno,

seja por meio de vencimento, incentivos financeiros, crescimento e satisfação profissional, entre outros, numa ótica de reciprocidade; pessoas como talentos fornecedores de competências, dedicando-lhes tempo de formação e aprendizagem; e pessoas como capital humano, agregando inteligência ao negócio.

Segundo Chiavenato (2014) a GRH tem como máxima a eficácia organizacional, articulando metas, objetivos e resultados e apresenta oito objetivos principais: 1) ajudar a organização a alcançar os seus objetivos e a realizar a sua missão, conhecendo bem o negócio; 2) proporcionar competitividade, desenvolvendo conhecimento, competências e habilidades, e alcançando maior produtividade colocando a pessoa certa no local certo; 3) proporcionar à organização pessoas com formação contínua, capacitando-as, motivando-as e dando-lhes reconhecimento através de compensações pelos bons resultados; 4) aumentar a satisfação das pessoas é determinante do sucesso organizacional, uma vez que, as pessoas despendem da maior parte das suas vidas no trabalho, isso requer que haja uma forte identificação com a função desempenhada, para que sejam mais produtivas; 5) desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho é fundamental para a atração e retenção de talentos, pois as condições e ambiente de trabalho têm de satisfazer as necessidades individuais das pessoas; 6) administrar e impulsionar a mudança implementando soluções e estratégias para acompanhar as constantes mudanças globais, quer sejam sociais, tecnológicas, económicas, culturais, políticas, entre outros; 7) manter políticas éticas e comportamentos socialmente responsáveis, não discriminando pessoas e garantindo os seus direitos; e 8) construir a melhor equipa e a melhor empresa cuidando das pessoas e do contexto em que elas trabalham, envolvendo a organização do trabalho, a cultura organizacional e o estilo de gestão.

Os recursos humanos são decisivos e estratégicos para obtenção da vantagem competitiva (Tavares, 2006), assegurando a sua existência, desenvolvimento e sucesso, sendo por isso a chave da atividade económica.

A GRH é, nos dias de hoje, uma questão estratégica para as empresas, em que a globalização, as tecnologias, os processos de mudança, de incerteza, de imprevisibilidade e a competitividade são a ordem do dia. Neste sentido surge a necessidade de descentralizar a área de RH, transformando-a numa área de consultoria interna preparada para apoiar, preparar e orientar os profissionais (diretores, gerentes e supervisores) que estão diretamente envolvidos com os colaboradores e funções destes. Desta forma, toda a equipa é responsável pelo (in)sucesso da organização (Chiavenato, 2014).

Neves e Gonçalves (2009) acrescentam que “cada vez mais, as estratégias global e sectorial se interligam e condicionam, tornando os recursos humanos um fator de continuidade

entre a herança cultural da organização e o desenvolvimento coletivo das suas competências, numa perspetiva de desenvolvimento face ao futuro” (p. 73).

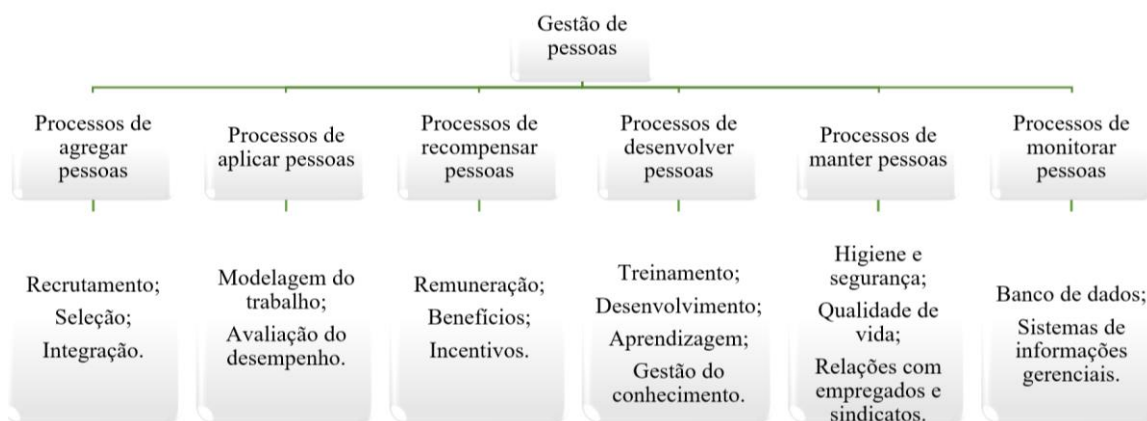
3.1.2. Práticas de gestão de recursos humanos

Na área de GRH as práticas de gestão são difíceis de delimitar conceptualmente, nas suas dimensões e nos seus conteúdos. Os autores admitem que estas dificuldades resultam da insuficiente investigação empírica no domínio da GRH (Neves & Gonçalves, 2009).

Com o mundo empresarial a ser dominado pelas mais diversas transformações, a GRH é responsável por instituir práticas que levem o negócio à inovação e à competitividade. Para que tal suceda, a GRH deve: a) recrutar e seleccionar pessoas; b) acolher, integrar e orientar as novas pessoas; c) organizar a função e o trabalho; d) recompensar o desempenho mediante resultados positivos; e) avaliar o desempenho; f) transmitir reconhecimento; g) formar e desenvolver as capacidades das pessoas; h) proporcionar condições de trabalho alinhadas com a qualidade de vida; i) preservar relações de trabalho internas e externas; j) construir uma cultura organizacional virada para o conhecimento intelectual; e k) inovar através do desenvolvimento organizacional (Chiavenato, 2014). Segundo este autor e de acordo com a figura 3.1, as práticas enumeradas anteriormente podem ser operacionalizadas através dos seguintes seis processos básicos:

1. Processos de agregar pessoas: recrutamento e seleção de pessoas;
2. Processos de aplicar pessoas: acolhimento e orientação de pessoas, acompanhamento do desempenho, análise e descrição da função, colocar a pessoa certa no lugar certo, avaliação do desempenho;
3. Processos de recompensar pessoas: compensação através de recompensas, remuneração e benefícios para incentivar e satisfazer as necessidades das pessoas;
4. Processos de desenvolver pessoas: capacitar o desenvolvimento profissional através de formação contínua, plano de carreira e conhecimento corporativo;
5. Processos de manter pessoas: cultura e clima organizacional que permitam condições ambientais e psicológicas satisfatórias, segurança e higiene do trabalho, qualidade de vida;
6. Processos de monitorizar pessoas: verificar resultados e produtividade.

Figura 3.1 – *Processos básicos de gestão de pessoas*



Fonte: Chiavenato (2014), p. 14.

Chiavenato (2014) refere que todos os processos acima descritos se relacionam entre si, sendo importante manter o equilíbrio entre os processos e as influências ambientais externas (legislação, sindicatos, competitividade, condições económicas, sociais e culturais) e as influências organizacionais internas (missão, visão, objetivos, estratégia, cultura organizacional, tarefas, estilo de gestão).

Segundo Cowling e Mailer (2003) um bom DRH deve ser capaz de desempenhar vários papéis: conselhos especializados, gestão diária, capacidade social de relacionamento, ter orientação para as políticas e estratégias da empresa, administrativamente competente e controlar a execução de políticas de RH em toda a organização.

Mota e Cordeiro (2015) verificam que a GRH nas empresas portuguesas está ainda longe de ser estratégica (alinhamento com a estratégia da empresa, agente de mudanças e transformação), predominando ainda um conjunto de práticas de índole operacional (ex: recrutamento e seleção, formação profissional, desenvolvimento e análise de funções) em vez de práticas estratégicas de RH (ex: sistemas de recompensas e progressão da carreira). Os autores acrescentam ainda que na vantagem competitiva, o segredo passa por uma organização ter a capacidade de atrair, desenvolver, remunerar, comprometer e reter os colaboradores que acrescentem valor à organização onde se inserem.

Com o aumento do interesse pelo estudo da disciplina, houve necessidade de sistematizar as práticas de GRH e vários autores têm-se debruçado sobre o assunto, pois a percepção que os colaboradores têm sobre essas práticas influenciam os seus comportamentos e atitudes no trabalho (Whitener, 2001). Tyson (1995) identifica três conjuntos de práticas distintas (natureza social: criação de emprego; natureza política: obtenção de poder e recompensas que se interligam com as problemáticas sociais; e natureza cultural: definição de

papéis, exercício da autoridade, partilha de valores e objetivos comuns). Os autores Jiang *et al.* (2012) referem que o desempenho organizacional, provocado pela adoção de boas práticas leva a um aumento de compromisso por parte dos colaboradores, à redução do *turnover*, ao aumento da produtividade e conseqüentemente a um melhor desempenho financeiro por parte da organização.

A categorização mais completa foi realizada por Posthuma, Campion, Masimova e Campion (2013, *cit in* Pinto, 2019), que teve na sua base o trabalho realizado por vários investigadores e concluiu que no período entre 1992 e 2001, foram enumeradas 61 práticas individuais, tendo-as organizado em nove categorias, conforme tabela 3.2.

Tabela 3.2 – Análise de práticas de GRH identificadas por Posthuma et al. (2013)

Categorias	Práticas individuais de GRH
1. Compensação e benefícios	Pagamento pelo desempenho; Pagamento pela avaliação formal; Equidade externa de pagamento de salários face ao mercado; Sistema de incentivos; Benefícios; Participação de lucros; Pagamento pelos resultados de equipa; Pagamento pelas competências/conhecimentos; Colaboradores com participação acionista; Bónus ou prémio pelo desempenho; Processos de pagamento equitativo; Reconhecimento público/recompensas não financeiras.
2. Desenho dos postos de trabalho	Tomada de decisão participativa e descentralizada; Equipas de projeto ou outras equipas temporárias; Análise da função; Rotação de funções; Equipas de trabalho autogeridas (círculos de qualidade); Liberdade e autonomia; Enriquecimento de emprego; Responsabilidade alargada de tarefas; Horário flexível.
3. Formação e desenvolvimento	Investimento em formação (horas e orçamento); Uso da formação para melhorar o desempenho; Formação e desenvolvimento de competências específicas à empresa; Formação para o desenvolvimento de carreira; Avaliação da formação; Formação multidisciplinar; Formação e orientação de novos colaboradores.
4. Recrutamento e seleção	Seletividade na contratação ou baixa taxa de seleção; Critérios específicos e explícitos de contratação; Utilização de várias ferramentas de seleção; Testes ou entrevistas estruturadas de emprego; Planeamento do processo de seleção e contratação de pessoal; Enquadramento dos candidatos com a estratégia da empresa; Práticas inovadoras de recrutamento.
5. Relação de colaboradores/ ambiente de trabalho	Segurança no emprego/ênfase no vínculo laboral permanente; Baixa diferenciação entre hierarquias; Procedimentos formais de reclamação; Avaliação dos resultados de relações com colaboradores; Inquéritos de atitudes e de opinião aos colaboradores; Colaboração com sindicatos; Políticas e eventos sociais para a família; Diversidade e igualdade de oportunidades no emprego.

6. Comunicação	Programa formal de partilha de informação; Partilha de informação relativamente à estratégia, negócio, resultados (desempenho) da empresa; Sistema de sugestões; Reuniões frequentes/regulares com os colaboradores.
7. Gestão e avaliação de desempenho	Avaliação baseada nos resultados dos objetivos/comportamentos; Avaliação para o desenvolvimento/potencial; Reuniões frequentes de avaliação de desempenho; Envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos; Plano de avaliação escrito com objetivos definidos; Feedback de várias fontes e avaliação pelos pares; Avaliação baseada na estratégia ou nos objetivos de equipa.
8. Promoções/progressão	Promoções internas; Promoções objetivamente baseadas no mérito; Planeamento de carreira; Oportunidades de promoção (por exemplo, frequência); Planos de carreira e níveis de progressão de carreira; Planeamento de sucessão.
9. Rotatividade, retenção e gestão da saída	-

Fonte: Posthuma *et al.* (2013, *cit in* Pinto, 2019, p. 14).

Salienta-se a importância da categoria referente à compensação e benefícios, que se aprofundará com mais detalhe, no ponto 3.2, por ser de interesse fundamental do presente estudo, bem como o *turnover*, no ponto 3.4. Ressalvando desde já a importância de reter talento, que permite à organização, desenvolvimento e crescimento, não obstante que todo e qualquer talento são pessoas com características distintas, que podem captar outras oportunidades fora da organização em que se encontram (Almeida, 2004).

“Na literatura, existe um consenso generalizado sobre o impacto positivo da implementação de práticas de recursos humanos nos resultados organizacionais (Jackson & Shuler, 1995; Rafael & Lima, 2012), e no desenvolvimento de atitudes e de comportamentos de trabalho positivos, que conduzem ao aumento da produtividade (Gurbuz, 2009), do empenho, do bem-estar, da motivação, da satisfação e da vontade do trabalhador em permanecer na organização (Allen, Shore & Griffeth, 2003)” (Sequeira, 2016, pp. 3-4).

Neves e Gonçalves (2009) citam o estudo empírico realizado por Caetano e Tavares (2000) com uma amostra de 30 empresas portuguesas integradas em diferentes setores de atividade em que se dedicaram a avaliar as mudanças organizacionais e as implicações na gestão das pessoas, constatando a existência de um conjunto de tendências na forma de gestão, como as competências, a motivação e a implicação das pessoas. O estudo revela que: “a) para aumentar a competência das pessoas, as organizações tendem a usar a flexibilidade numérica (alteração do número de empregados), a flexibilidade temporal (aumento do período de tempo de trabalho) e a flexibilidade funcional (comportamentos extra-papel); b) para aumentar a

motivação das pessoas, as organizações tendem a utilizar a flexibilidade financeira (aumento da componente variável da recompensa) e temporal (individualização das recompensas e das promoções e vinculação destas matérias à produtividade e ao desempenho individual); e c) para aumentar a implicação organizacional, as organizações fazem uso do sistema de comunicação interna, da participação formal e coletiva e da participação informal e individualizada” (p. 75). Torna-se, assim fundamental, uma análise cuidada do binómio custo-benefício associado às implicações para as pessoas, para as organizações e para a sociedade.

Considera-se que cada prática poderá ter um foco individualizado, mas que produzirão melhores efeitos se aplicadas em simultâneo.

3.2. Gestão e avaliação do desempenho, sistema de recompensas e benefícios

A política salarial de uma organização é um elemento central na GRH e ao mesmo tempo que é um custo relativamente à mão de obra, é também um investimento na procura de produtividade que, por sua vez, autofinancia as remunerações. As remunerações podem ser fixas ou variáveis, sendo que é neste último modelo que faz sentido abordar a Gestão de Desempenho (GD), os Sistemas de Recompensas (SR) e os benefícios. São vários os autores que se têm debruçado sobre os referidos conceitos, como se verá adiante.

3.2.1. Gestão e avaliação do desempenho

De acordo com Armstrong e Taylor (2014) as primeiras menções ao tema da GD foram realizadas por Warren em 1972 e por Beer e Ruh em 1976 que referiam que o desempenho era melhor quando era supervisionado e desafiado pelas chefias.

Segundo Aguinis (2009) a GD é um “processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e equipas, e de alinhamento do respetivo desempenho com os objetivos estratégicos da organização” (p. 5) e segundo Rego *et al.* (2015), a GD é um “processo organizacional através do qual se definem os padrões de resultados e valores organizacionais, conformes à estratégia e objetivos da organização” (p. 491).

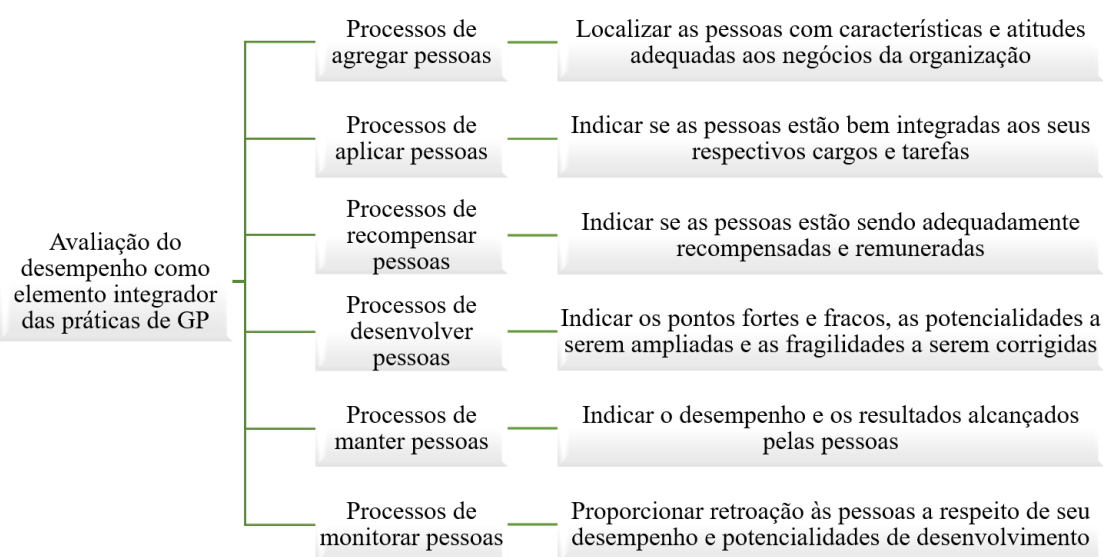
Na visão de Rego *et al.* (2015) a GD deve assentar nos resultados individuais e organizacionais e nos valores da missão e estratégia da organização, contendo também uma dimensão de desafio para alcançar e ultrapassar os padrões de resultados atuais, sendo um importante fator de motivação aquando ocorre a Avaliação de Desempenho (AD). A GD foca-

se em atividades como: a definição de objetivos organizacionais, departamentais, de equipes e individuais; a implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD); o desenho de sistemas de compensação; estratégias de formação e desenvolvimento; a melhoria através de *feedback*, comunicação e *coaching*; planejamento de carreiras e a gestão da cultura organizacional. A GD deve garantir o sucesso estratégico da organização para atingir competitividade através dos processos de melhoria. A GD tem implicações nas decisões sobre salários, compensações variáveis por mérito, promoções, transferências e saídas dos colaboradores, fazendo parte de um sistema holístico que alinha as diversas políticas e práticas de GRH.

O Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) é, também, útil para potencializar a melhoria e o desenvolvimento pessoal e de carreiras, permitindo igualmente diagnosticar os problemas organizacionais e estabelecer os objetivos para a melhoria da formação de forma a colmatar os problemas identificados. Com aplicação do SGD as organizações têm de ter padrões claros de comparação de resultados e desempenho. Padrões estes, que devem conter dois tipos de informação: i) o que deve ser feito no trabalho e que resultados devem ser alcançados e ii) o modo como deve ser feito. Normalmente o SGD é seguido da AD, tradicionalmente efetuada por membros da chefia direta que conhecem melhor os colaboradores e são maioritariamente responsáveis por decisões de promoção, embora outros intervenientes possam também participar desta avaliação, pois, avaliadores diferentes, avaliam também aspetos diferentes. Realizada a AD, é fundamental que os colaboradores recebam *feedback*, tomem conhecimento e compreendam os seus erros e ações positivas, assim como as suas origens e as suas consequências, em prol de melhor desempenho, capacitando-os, sendo por isso uma fonte de aprendizagem (Rego *et al.*, 2015). Assim, a AD pode ser realizada: pelo desempenho, por objetivos e também a denominada por 360°, ou circular. A avaliação por 360° pode ser realizada por todos e quaisquer elementos que rodeiam o colaborador avaliado, sendo mais dinâmica e com informação de maior qualidade, relativamente aos outros métodos, no entanto, também mais burocrática, complexa e conflituosa (Chiavenato, 2014).

Chiavenato (2014) evidencia que as pessoas são o centro das organizações, sendo o seu elemento mais dinâmico e como tal, elementos essenciais, cujo desempenho tem de ser avaliado, considerando que, este tem de ser excelente, para que a organização não perca competitividade no atual mundo globalizado. O autor, além de referir que a AD numa deve ter o fator surpresa, acrescenta que tem de potencializar o desempenho futuro e também proporcionar as aplicações da AD como parte integrante das práticas de GRH já referidas anteriormente, conforme se verifica na figura 3.2.

Figura 3.2 – Avaliação do desempenho como prática da GRH



Fonte: Chiavenato (2014), p. 230.

De forma a sintetizar o SAD, utiliza-se agora uma definição de Bogalho *et al.* (2000): a AD “é um processo complexo que combina a definição, comunicação e negociação de objetivos de desempenho, sua orientação e revisão, *feedback* aos colaboradores acerca do seu trabalho, reconhecimento da sua contribuição para os resultados da organização e análise de desvios ou dificuldades para se atingirem os níveis de desempenho desejados” (p. 99). Os mesmos autores acrescentam ainda que numa perspectiva integrada, a AD poderá contribuir para processos organizacionais relacionados com o SR.

3.2.2. Sistema de recompensas

Até às primeiras décadas do século XX, o salário era visto como a única alavanca motivadora para o empregado e a sua única preocupação, depois iniciou-se a compreensão de que havia outras formas para satisfazer os colaboradores e a partir das décadas de 80 e 90 começam a surgir os estudos sobre as recompensas, tomando-se a consciência de que existe algo mais do que o salário, que satisfaz os colaboradores (Rego *et al.*, 2015).

Segundo Bilhim (2007) qualquer sistema de compensação deve possuir três componentes: vencimento base (retribuição fixa); incentivos destinados a recompensar os trabalhadores pela qualidade do desempenho (retribuição variável); e benefícios. Bwowe e Marongwe (2018, *cit in* Pitacho, 2020), referem ser crucial que a implementação dos SR esteja estrategicamente ligada aos objetivos da organização, definindo o que esta deseja fazer no futuro ao nível do desenvolvimento e implementação das políticas, práticas e processos da

gestão de recompensas tendo em vista a concretização da estratégia organizacional em termos de negócios.

Rego *et al.* (2015) esclarecem que recompensas podem ser de dois tipos: “monetárias (ou extrínsecas) e não-monetárias (intrínsecas). Apenas as primeiras são denominadas «compensação». As recompensas não-monetárias ou «retribuições» intrínsecas incluem aspetos como o trabalho desafiante, reconhecimento social, prestígio da função (...)” (p. 634) e que ambos os tipos de recompensas podem atrair, motivar e reter candidatos.

Camara *et al.* (2003) referem que os SR “consistem no conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os empregados recebem, em razão da qualidade e quantidade do seu desempenho, do seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e da sua identificação com os valores e princípios operativos da empresa” (p. 383). Os mesmos autores referem também que os SR têm como objetivo “o reforço da motivação dos empregados e da sua identificação com o projeto da empresa” (p. 383). Tem sido consonante entre os vários autores que um SR deve dar primazia à equidade na obtenção dos benefícios (meritocracia), afastando a antiguidade e direitos adquiridos pelos colaboradores mais seniores.

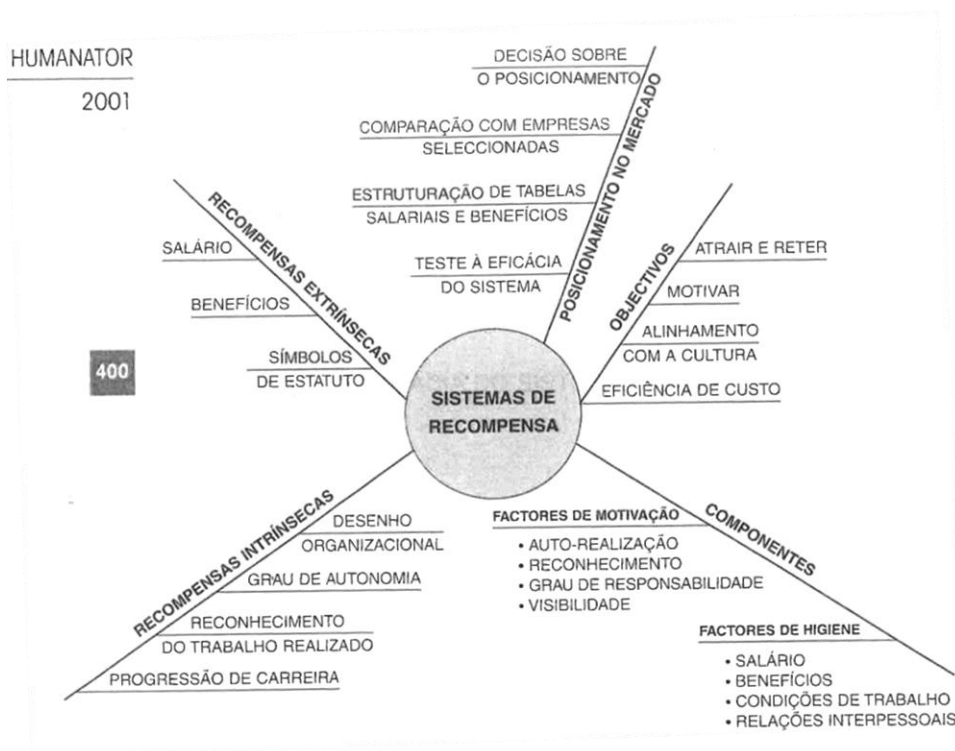
Bussin e Van Roy (2014) referem a necessidade de conhecer o comportamento humano (caracterizando-o, monitorizando-o e avaliando-o) para potenciar a estratégia de recompensas sendo necessário ter em consideração algumas teorias da motivação, pois a relação entre recompensas e comportamento não é linear, dependendo da natureza da recompensa, das características do colaborador e da forma como este reage a esse estímulo.

As recompensas devem ser amplas e holísticas (soma das recompensas económicas e não económicas) pois, diferentes colaboradores têm diferentes necessidades e encontram-se em momentos distintos das suas vidas pessoais e profissionais (Armstrong & Brown, 2006; Bwowe & Marongwe, 2018, ambos os autores citados por Pitacho, 2020).

Um estudo português, realizado por Lopes, Palma e Gomes (2003, *cit in* Rego *et al.*, 2015) verificou “que as organizações com políticas de compensação mais flexíveis tendem a gerar maior propensão nos seus trabalhadores, para atos de cidadania face à organização” (p. 626) e que sistemas salariais bem concebidos provocam melhoria no desempenho.

Camara *et al.* (2003) adiantam que o *mix* de salário fixo e variável é uma decisão de inegável impacto estratégico, tendo em conta que a componente variável faz a ligação entre o valor e o desempenho do empregado, assim como, está associada à qualidade do trabalho. É esse *mix* que está na base dos mais recentes sistemas de recompensas totais, conforme a figura 3.3, que possibilita um entendimento visual e sistemático do conceito.

Figura 3.3 – Sistema de recompensas



Fonte: Camara *et al.* (2003, p. 400).

Este *mix* torna-se crucial, quando se analisam estudos que revelam que as recompensas em dinheiro estão a perder a sua relevância. Num estudo datado de 2002 que contou com a participação de 1500 colaboradores, a importância do dinheiro surgiu apenas em 15.º lugar atrás de recompensas como o reconhecimento, a formação, a autonomia, a flexibilidade horária, a supervisão, entre outros (Reynolds, 2005, *cit in* Pitacho, 2020).

O pagamento em função de resultados/*performance* segundo Cowling e Mailer (2003) obriga à utilização de criteriosas técnicas de medição de trabalho diário, coincidindo também com perspectivas que as recompensas têm de estar diretamente ligadas aos esforços dos trabalhadores. Assim, existem duas formas de alcançar uma maior remuneração: o trabalhador tem níveis de produtividade consistentes com o exigido pela organização ou há lugar a uma progressão na carreira, seja ela horizontal ou vertical. Os autores também referem que a maioria dos empregados também esperam pagamentos “na forma de pensões, segurança do posto de trabalho, oportunidade de expressão das próprias ideias e de satisfação no posto de trabalho” (p. 157).

Passos *et al.* (2000) descrevem o cenário europeu em que a gestão dos SR e dos incentivos laborais “é considerada pela maior parte dos autores como um instrumento central para a motivação dos trabalhadores e para uma eficaz GRH” (p. 65). E ainda que a diminuição

da inflação durante a segunda parte dos anos 80 e início dos anos 90, “levou muitas organizações a introduzirem esta prática na sua GRH” (p. 65), dada a importância consensual atribuída às recompensas e que o “próprio mercado de trabalho permitiu, em alguns casos, aumentar o poder do indivíduo para negociar recompensas específicas” (p. 66). Um estudo realizado pelos autores Filelia e Hegewisch (1994, *cit in* Passos *et al.*, 2000) em países europeus, concluiu que em Portugal, 70% das organizações adotavam um SR por mérito baseado no desempenho.

Em Portugal é o Estado que assume um papel determinante no estabelecimento de medidas legislativas e regulamentares com impacto sobre os salários – SMN. O Estado fixou um quadro legal para a regulamentação através de Contratos Coletivos de Trabalho (CCT) que é, atualmente, bastante restritivo no contexto europeu. Contudo, se logo após 1974, a intervenção estatal era intensa, tem vindo progressivamente, a ser reduzida (Almeida, 1992).

Armstrong e Taylor (2014) quando se referem ao modelo de recompensas totais, afirmam que “as recompensas monetárias são essenciais para a conciliação entre recrutamento e retenção de pessoas, no entanto, refere que este tipo de recompensas pode ser facilmente copiado por outras organizações, contrariamente às recompensas não monetárias que não são tão fáceis de imitar, possibilitando uma maior vantagem nos processos” (p. 266).

Lawler (1982) enumera cinco itens que o SR deve influenciar positivamente, são eles: atração e retenção de empregados, motivação, reforço da cultura organizacional, reforço e definição da estrutura hierárquica da organização e ainda a redução de custos. O autor refere ainda que a taxa de rotatividade é um método favorável para aferir a eficácia do SR.

Lawler (1984, *cit in* Bogalho *et al.*, 2000) refere que “o tipo de posição no mercado que uma organização tem relativamente ao seu pacote total de remunerações é crucial na determinação do comportamento dos membros” (p. 95) e De Gieter e Hofmans (2015, *cit in* Pitacho, 2020) acrescentam que os SR também têm como objetivo fulcral dissuadir a saída voluntária dos colaboradores.

As empresas podem medir a concretização da eficácia do SR pelo grau de satisfação com o trabalho, na redução do absentismo, no aumento da motivação e da produtividade e na retenção de talento (Camara *et al.*, 2003). Os mesmos autores adiantam ainda que qualquer SR deve ser sempre objeto de uma análise custo-benefício em que os custos devem ser controlados e os benefícios definidos e regulamentados. Para que este método funcione é necessário que o perfil dos colaboradores esteja bem traçado e que os benefícios disponibilizados sejam valorizados por estes, caso contrário, é apenas um desperdício de recursos. Sousa *et al.* (2006)

acrescentam dois principais objetivos do SR: contribuir para construir e fortalecer a cultura da empresa e reforçar o estatuto de cada um dos níveis de hierarquia da empresa, distinguindo-os.

Um estudo de Cal e Caetano (2000) efetuado em 1999, analisou 30 organizações portuguesas, das quais, cinco (empresas de controlo privado) desenvolviam a sua atividade no setor do comércio e serviços, tendo utilizado o método da entrevista aos quadros superiores. A respeito destas últimas, concluíram que os salários eram definidos a partir de uma combinação de critérios (competências, função e desempenho) e maioritariamente, aumentando o peso da remuneração variável, verificando-se o recurso geral a prémios (individuais e de equipa). Considerando o desempenho dos colaboradores, com maior enfoque nas recompensas variáveis sob as fixas nos últimos anos analisados, o SAD está diretamente relacionado com a gestão de objetivos e com implicações diretas no SR e atribuição de prémios. Outra conclusão interessante do mesmo estudo é que a empresa com maior número de colaboradores é também a única com um DRH com maior peso nas decisões organizacionais, permitindo antecipar as adaptações necessárias. Os autores constataram ainda que nas organizações internacionais as políticas de GRH são decididas de uma forma geral e aplicadas a todas as empresas do grupo. Quando analisadas as 30 empresas como um todo, os autores verificaram que cerca de um terço utiliza também a participação nos lucros da empresa e a distribuição ou venda de ações. Nas empresas de produção está generalizada a vinculação dos prémios ao cumprimento ou superação dos objetivos dos níveis de produção. Caetano *et al.* (2000) referem que as políticas de recompensas são utilizadas como estratégias para aumentar a motivação dos empregados: aumento da componente variável das recompensas, individualização das recompensas em função do mérito, e vinculação das recompensas à produtividade e ao desempenho, verificando-se que as práticas de RH tendem a acompanhar as mudanças organizacionais.

A Associação das Recompensas Totais (Worldatwork – Total Reward Association) realizou um estudo intensivo na procura de clarificar o conceito de SR, sendo que o último modelo foi apresentado em 2012 e segundo os autores Bwowe e Marongwe (2018, *cit in* Pitacho, 2020), tem sido um dos modelos mais utilizados quer por investigadores quer por gestores, conforme tabela 3.3 e cujo seu planeamento e implementação podem significar o sucesso organizacional. Neste modelo a remuneração total está distribuída por seis componentes: compensação, programa de benefícios, equilíbrio vida pessoal e profissional, reconhecimento, gestão de desempenho e desenvolvimento de talento.

Tabela 3.3 – Modelo de recompensas totais de WorldatWork (2012)

Compensação	Inclui salário fixo e variável como comissões e prémios baseados por exemplo, no desempenho.
Programa de benefícios	Inclui seguro de saúde, seguro de vida, plano poupança reforma e outros que garantam a segurança ao colaborador e familiares.
Equilíbrio vida pessoal-profissional	Conjunto de políticas e práticas que visam promover a flexibilidade no trabalho, permitindo aos colaboradores uma melhor gestão da sua vida pessoal e profissional.
Reconhecimento	Programas formais e informais de reconhecimento que visam dar destaque aos colaboradores que contribuem eficazmente para os objetivos organizacionais.
Gestão de desempenho	Estratégias adequadas de avaliação e gestão do desempenho dos colaboradores que promovam o alinhamento entre o seu comportamento e os objetivos organizacionais.
Desenvolvimento de talento	Disponibilização de oportunidades de formação e aprendizagem que visem o desenvolvimento das competências dos colaboradores.

Fonte: Pitacho (2020, p. 58).

Importa referir que, tendo por base a tabela 3.3, nos SR devem ser consideradas todas as variáveis que o colaborador obtém através do seu vínculo contratual com a empresa na qual presta o seu serviço, contabilizando, além da retribuição monetária todos os outros componentes, como por exemplo os benefícios sociais.

Incorpora-se de seguida a tabela 3.4 para uma melhor visualização da visão de Rego *et al.* (2015) referente à composição do SR e seus exemplos práticos.

Tabela 3.4 – Componentes da retribuição total

Retribuições fixas	Retribuições variáveis (incentivos)	Benefícios
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Salário mensal; ✓ Subsídio de Natal; ✓ Subsídio de férias; ✓ Isenção de horário de trabalho; ✓ Subsídios atribuídos de forma fixa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bónus anual; ✓ Bónus a médio e longo prazo; ✓ Comissões; ✓ Distribuição de lucros; ✓ Atribuição de ações da empresa consoante o desempenho desta; ✓ <i>Stock options</i>; ✓ Planos de <i>stock grants</i>; ✓ Complemento variável do salário; ✓ Outros incentivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Viatura da empresa; ✓ Gasolina; ✓ Manutenção da viatura; ✓ Seguro automóvel; ✓ Plano médico; ✓ Seguro de vida; ✓ Plano de pensões; ✓ Cartão de crédito; ✓ Pagamento de quotas em clubes e associações; ✓ Apoios para formação/educação; ✓ Outros benefícios.

Fonte: Watson Wyatt Worldwide, (cit in Sacoor & Pires, 2003, adaptado por Rego *et al.*, 2015, p. 635)

Tomou-se a liberdade de assinalar, a cinzento, na tabela 3.4, os componentes de que dispõe o Grupo Jerónimo Martins, possibilitando assim uma relação com os pontos 1.4 e 1.5 do primeiro capítulo.

3.2.3. Benefícios

Os benefícios, que começaram por ser introduzidos como regalias meramente sociais, fazem agora parte do sistema de compensação não monetário e, tendencialmente, não são iguais para todos os colaboradores, podendo ser divididos entre benefícios sociais e *fringe benefits*, dependendo da hierarquia organizacional (Cowling & Mailer, 2003). O valor dos benefícios pode ser de difícil compreensão para os colaboradores, uma vez que não aparecem no recibo de vencimento e não permitem uma contabilização, clara, do impacto monetário. Uma das vantagens, de acordo com Camara *et al.* (2003) é que este tipo de compensação tem um tratamento fiscal mais favorável ou até isenção. Chiavenato (2014) refere que o início da sua atribuição se deve, entre vários motivos, à competição entre organizações para atrair e manter talentos, por exigências dos sindicatos, dos CCT e por contribuírem para o bem-estar dos colaboradores.

Segundo Camara *et al.* (2003) os benefícios podem ser classificados entre benefícios sociais, regalias e benefícios flexíveis. Os benefícios também têm alguns inconvenientes para as empresas, nomeadamente a dificuldade em extingui-los, a impossibilidade de calcular com rigor o encargo para a organização e também a possibilidade de não corresponderem às reais necessidades ou desejos das pessoas que os vão utilizar. Também Cowling e Mailer (2003) concordam que os benefícios são importantes, permitindo maior atração e retenção de talento e que têm de ser revistos regularmente de forma a garantir que o dinheiro da organização continua a ser bem aplicado.

Milkovich e Boudreau (2000) referem que os benefícios sociais são aspetos indiretos da remuneração total dos funcionários e Lima (2011, *cit in* Monteiro *et al.*, 2018), refere que o colaborador encontra sempre formas de manifestar a sua insatisfação com o trabalho, através, por exemplo: do absentismo ou de falhas deliberadas no produto do seu trabalho e por isso, salienta a necessidade de se investir em práticas de GRH que tenham como foco formar e reter profissionais satisfeitos, realizados e saudáveis.

Taylor (1930) referia que bastava aumentar o salário ao empregado ou ameaçar demiti-lo para que este aumentasse a sua produção. Após este desatualizado pressuposto, surgem então os benefícios com esse mesmo objetivo: aumentar a produtividade dos operários (Rattner, 1966), satisfazendo igualmente o empregado, adicionando benefícios ao salário. Rattner afirmava que face à carência de mão de obra qualificada e estável, os benefícios eram um chamariz de recrutamento e também referia que, por exemplo, nos setores da indústria onde não eram necessários operários qualificados, as empresas não apostavam na criação de benefícios

ou faziam-no de forma insuficiente. Rattner aponta ainda vantagens para as empresas na criação de benefícios e dá como exemplos: permitir o acesso a médicos no sistema privado e o fornecimento de transporte, referindo que esta medida tem impacto na redução de absentismo, bem como na satisfação do empregado e ambas estão positivamente relacionadas ao aumento de produtividade.

O Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas (Grace & Ethos, 2011) menciona que a atribuição de compensações, benefícios e promoções não deverão ser feitas aleatoriamente, nem por simpatia, mas antes baseadas na avaliação das competências, desempenho e conduta ética. Poderão ser considerados alguns benefícios de promoção da igualdade de oportunidades e inclusão, tais como, flexibilidade de horário, apoio específico à parentalidade, seguro de saúde, entre outros.

Benefícios como: faltas remuneradas em caso de doença comprovada, ausência para deslocação a consultas médicas, seguro de vida, seguro de saúde, apoio na aquisição de medicação, apoio ao nível da habitação, empréstimos com baixas taxas de juro ou mesmo isentos, prémios, mercado da banca, creches para os filhos, locais de desporto ou de lazer, atividades culturais, venda de produtos e serviços da empresa a preço de custo, reconhecimento pelo desempenho, apoio na própria educação ou dos filhos, flexibilidade nos horários de trabalho e vales de supermercado, são alguns exemplos de benefícios enumerados por Lacombe (2005) e Chiavenato (2014). Este último autor afirma que “não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização (...). Isso é necessário, mas é insuficiente” (p. 265) e que esse tipo de remuneração não produz motivação nem alinhamento entre os colaboradores e os objetivos estratégicos da empresa, sendo por isso, necessário aplicar benefícios com eficiência para que estes, tenham impacto nos colaboradores, potenciando a sua permanência nas organizações.

Munap *et al.* (2013) citaram vários autores que nos trazem versões a considerar, tais como: a) Bowen e Ostroff (2004) referem que maior satisfação nos colaboradores se obtém através da concessão de benefícios por parte das organizações; b) as recompensas têm uma relação positiva com a satisfação dos mesmos, conforme um estudo de Ali e Ahmed (2009) nas empresas da Unilever; c) Woodbury (1983) após o seu estudo refere que os colaboradores valorizam mais os benefícios do que o salário; d) Milman (2002), Goymour (2002), Hinkin e Tracey (2000) e Powell e Wood (1999) acrescentaram que benefícios inadequados são também um preditor para o aumento da rotatividade; e) contrariamente ao referido na alínea b), Artz (2008) e Donohue e Heywood (2004) referem que os benefícios não têm impacto significativo na satisfação no trabalho; f) Kamal, Yasir e Hanif, (2009) afirmam que a rotatividade está

diretamente interligada com a procura de remuneração mais alta; g) Okpara (2002) verificou alguns fatores que contribuem para a satisfação dos colaboradores, como a remuneração, o trabalho em si, a supervisão, relação com colegas de trabalho e as oportunidades de progressão na carreira e h) Nguyen, Taylor e Bradley (2003) acrescentam à alínea g) fatores como: benefícios, segurança no emprego e a importância ou desafio do trabalho.

Rego *et al.* (2015) citam uma meta-análise realizada por Williams, Daniel e Ford (2007) que envolveu 182 estudos e um dos resultados principais do estudo é que a satisfação com os benefícios se relaciona negativamente com as intenções de abandono na organização.

Estas conclusões poderão ser bastante úteis quando, for aqui, apresentada a discussão de resultados do presente estudo.

3.3. Satisfação no trabalho

3.3.1. Definição do conceito

Locke (1976) apresenta uma das definições mais consensuais referindo que a satisfação laboral é “um estado emocional positivo ou prazeroso das experiências laborais de cada um” (p. 1300). O autor identifica e descreve nove dimensões da satisfação profissional, permitindo uma visão holística do contexto organizacional e relaciona a satisfação com os diversos fatores associados ao trabalho, conforme tabela 3.5.

Tabela 3.5 – Dimensões de Locke (1976)

Satisfação com o trabalho	Interesse intrínseco com o trabalho; variedade do trabalho; oportunidades de aprendizagem; dificuldade na realização do trabalho; quantidade de trabalho; possibilidade de êxito ou controlo sobre métodos.
Satisfação com o salário	Componente quantitativa da remuneração e a forma como é distribuída (equidade).
Satisfação com as promoções	Oportunidade de formação e suporte à progressão na carreira.
Satisfação com o reconhecimento	Elogios ou críticas ao trabalho realizado.
Satisfação com os benefícios	Aspetos como pensões, seguros de doença e férias.
Satisfação com a chefia	Estilo de liderança, capacidades técnicas e administrativas, qualidades de relacionamento interpessoal.
Satisfação com os colegas de trabalho	Competências dos colegas, apoio, amizade, trabalho de grupo, cumprimento de horários e objetivos previamente definidos, desempenho de tarefas complexas e aliciantes.
Satisfação com as condições de trabalho	Horários, períodos de descanso, local de trabalho, aspetos ergonómicos.
Satisfação com a organização e direção	Políticas de benefícios e salários.

Fonte: Elaboração própria

Locke (1985, *cit in* Rocha, 2006) considera o binómio satisfação-insatisfação no trabalho, como uma resposta emocional ao julgamento de valores feito por cada trabalhador e resultante da percepção de que o trabalho preencha ou permita preencher os valores que são importantes para cada pessoa, colocando a satisfação na área das emoções.

Vroom (1964, *cit in* Rocha, 2006) define satisfação no trabalho como atitudes positivas face ao emprego e insatisfação como atitudes negativas face ao mesmo. Vroom refere ainda que a satisfação também se destaca consoante seja a atratividade da organização e da função.

Laflamme (1995, *cit in* Sekiou *et al.*, 2001) define satisfação no trabalho como uma atitude intelectual de um indivíduo relativamente a: aspetos do seu trabalho, as necessidades do indivíduo cuja realização provoca estados psicológicos diferentes no meio laboral, a relação entre a situação real de trabalho e a situação ideal normativa, entre outros. Sekiou *et al.* (2001) referem que a satisfação no trabalho é a consequência da comparação entre a situação real e a situação desejada pelo indivíduo considerando as circunstâncias em que se encontra.

Rocha (2006) delineou três períodos, até aos anos 80 em que a satisfação era entendida de formas distintas, focada nas necessidades individuais: um primeiro período focalizado na teoria de Taylor em que a satisfação surge como consequência da satisfação das necessidades de natureza material, antes do surgimento das grandes teorias da motivação; um segundo período, também anterior às teorias da motivação, após os estudos de Mayo que colocava a satisfação no trabalho como consequência da satisfação das necessidades sociais de interação e de agrupamento; e um terceiro período em que Locke referia que era necessário responder às necessidades de autorrealização dos trabalhadores e contemplar as teorias da motivação. Os autores referem ainda que a partir dos anos 90, embora não se abandone totalmente as teorias baseadas na satisfação das necessidades, a perspetiva cognitiva baseada em atitudes e predisposições ganha relevância.

Rocha (2006) refere que vários autores têm definido satisfação laboral como uma orientação afetiva do trabalhador face ao próprio trabalho, experimentando sentimentos de prazer, bem-estar ou felicidade e ainda como uma atitude. Os autores referem que um posto de trabalho é uma combinação de tarefas, responsabilidades, relações, benefícios e recompensas, e que a obtenção de resultados deriva de várias características como: o trabalho em si, a chefia, o sistema de remuneração, as relações interpessoais e os resultados alcançados permitirão ao trabalhador satisfazer, ou não, as suas necessidades biológicas ou psicológicas, considerando também a idiosincrasia das características, como por exemplo a personalidade das pessoas, pois, aquilo que satisfaz umas, pode não satisfazer outras, uma vez que, pessoas diferentes

valorizam aspetos diferentes e reagem de formas diferentes, quando colocadas nas mesmas situações.

As investigações de Mayo originaram “o movimento das relações humanas, cuja essência ideológica determinava que a causa do absentismo, *turnover*, boicotes na produção, conflitos, greves, etc. era a crescente e manifesta insatisfação dos trabalhadores” (Rocha, 2006, p. 100).

Rocha (2006) refere que diversos autores realçam “que a satisfação é uma resposta afetiva como é referido por Locke e a estrutura de referência das atitudes de trabalho é o significado subjetivo dos atributos individuais à situação de emprego e que as respostas emocionais às características do ambiente são funções das avaliações cognitivas do significado de tais características para o seu bem-estar pessoal, conjugando cognitivo com afetivo” (p. 101).

Por último, serão destacadas as contribuições de Alcobia (2011), que distingue a satisfação no trabalho entre a perspetiva do trabalhador e a perspetiva da organização, referindo que a primeira resulta de aspetos como: o respeito, o bem-estar e a saúde psicológica e a segunda perspetiva baseia-se no princípio de que a satisfação dos trabalhadores pode influenciar o funcionamento e produtividade de uma organização. O autor apresenta a sua própria ilustração das orientações conceptuais que considera mais relevantes no que concerne às teorias da satisfação ordenadas cronologicamente e que se encontra compilada na tabela 3.6.

Tabela 3.6 – Satisfação no trabalho: orientações conceptuais

	Autores	Ano	Satisfação no trabalho: orientações conceptuais
Satisfação como estado emocional, sentimento ou respostas afetivas em relação ao trabalho	Smith, Kendall e Hullin	1969	Sentimentos ou respostas afetivas relativamente a aspetos específicos da situação laboral.
	Crites	1969	Estado afetivo, no sentido do gostar ou não, em termos gerais, de uma determinada situação relacionada com o seu trabalho.
	Locke	1976	Estado emocional positivo que resulta da perceção subjetiva das experiências do trabalho por parte do empregado.
	Prince e Mueller	1986	Orientação afetiva positiva para o emprego.
	Muchinsky	1993	Resposta emocional ou afetiva em relação ao trabalho.
	Newstron e Davis	1993	Conjunto de sentimento e emoções favoráveis ou desfavoráveis resultantes da forma como os empregados consideram o seu trabalho.
Satisfação como uma atitude generalizada em	Beer	1964	Atitude generalizada em relação ao trabalho, atendendo a três componentes: cognitiva (pensamentos ou avaliação do objetivo de acordo com o conhecimento), afetiva (sentimentos, emoções positivas ou negativas),
	Salancik e Pfeffer	1977	
	Harpaz	1983	
	Peiró	1986	

relação trabalho	ao	Griffin e Bateman	1986	comportamental (predisposições intenção em relação ao objeto).	comportamentais/de
		Arnold, Robertson e Cooper	1991		

Fonte: Alcobia (2011, p. 327).

3.3.2. Medição da satisfação

Sekiou *et al.* (2001) referem que a avaliação da satisfação no trabalho é comumente efetuada através de métodos diretos como inquéritos por questionário que se destinam a verificar o nível geral de satisfação no trabalho. Os autores referem que geralmente, os trabalhadores não hesitam em dizer que estão satisfeitos com o emprego, mas insatisfeitos com algumas características/dimensões do mesmo e que num contexto de globalização da economia, a eficácia de uma organização depende em grande parte da satisfação dos seus recursos humanos, mantendo-os ao seu serviço.

Segundo Alcobia (2011) também é usual utilizar-se a entrevista, escalas de diferenciadores semânticos, o método dos índices críticos e a comparação de pares. Este autor também destaca a importância da utilização de métodos indiretos, que permitem minimizar enviesamentos e obter informação mais precisa que, tem de ser cuidadosamente analisada devido à subjetividade das interpretações, tais como, as técnicas projetivas.

3.3.3. Fatores e determinantes da satisfação no trabalho

Martin (1990, *cit in* Sekiou *et al.*, 2001) refere que há vários fatores que influenciam a qualidade do ambiente de trabalho na organização e classifica-os em quatro categorias: i) “o próprio trabalho – cada trabalhador espera que a distribuição de tarefas seja feita equitativamente entre si e os seus colegas de trabalho; ii) o ambiente físico – cada trabalhador espera trabalhar num espaço seguro e de aspeto razoável; iii) a organização – cada trabalhador espera que as políticas da organização sejam claramente definidas, que os trabalhadores estejam em situação de igualdade, tanto interna como externamente, que o emprego seja seguro, entre outros; e iv) as relações interpessoais – cada trabalhador espera ser dirigido por um superior hierárquico competente no plano técnico e de relações humanas e manter relações interpessoais agradáveis com os seus colegas de trabalho” (p. 486).

As características da função, os SR e salários, o conflito trabalho-família, as variáveis sociodemográficas e os fatores disposicionais (características genéticas) também influenciam a satisfação no trabalho (Alcobia, 2011).

3.3.4. Insatisfação no trabalho

Cunha et al. (2016) referem a existência de quatro diferentes respostas individuais quando os trabalhadores estão insatisfeitos no trabalho, são elas:

1. “A saída: os indivíduos abandonam a organização em definitivo;
2. A voz: os indivíduos permanecem na organização, mas expõem o seu desagrado e apontam a introdução de mudanças;
3. A lealdade: a estadia na organização não implica a quebra da lealdade, mas têm um comportamento essencialmente passivo;
4. A negligência: a estadia na organização é acompanhada por um desapego geral perante a organização e o trabalho” (p. 160).

3.3.5. Consequências da (in)satisfação no trabalho

São vários os autores que se debruçam a investigar as relações com a (in)satisfação no trabalho, mas com a revisão de literatura tem-se concluído que não é ainda, uma ciência exata, uma vez que vários autores estudam os mesmos temas e concluem aspetos diferentes. As investigações têm abarcado temas como: gestão de conflitos e desempenho profissional (Tomás *et al.*, 2018); comportamentos de cidadania organizacional, comportamentos de fuga (absentismo e *turnover*), *burnout*, bem-estar físico e psicológico, satisfação com a vida (Alcobia, 2011), sistemas de recompensas e benefícios, políticas de promoção, relacionamento interpessoal e características do trabalho (Neves & Lopes, 2000).

Tomás *et al.* (2018), desenvolveram um estudo, do qual tiraram algumas conclusões relativas à relação da satisfação com as características sociodemográficas, tais como: a) as mulheres apresentam níveis de satisfação mais elevados que os homens; b) os trabalhadores mais velhos e com mais experiência profissional apresentam níveis de satisfação mais elevados; c) os trabalhadores com um nível mais baixo de habilitações estão mais satisfeitos.

3.4. *Turnover* e intenção de *turnover*

3.4.1. Definição do conceito

Chiavenato (2014) define *turnover* como o fluxo de entrada de pessoas com o intuito de substituir outras que saem da organização. Pode ser voluntário quando são os próprios colaboradores a decidirem e tomarem a iniciativa de deixar a organização ou involuntário quando essa decisão advém do empregador. É a consequência de variáveis externas (outras ofertas de trabalho) e internas (políticas e práticas da empresa).

Woods (1992) também refere que o *turnover* traz como obrigação para a empresa, a contratação e formação de um novo colaborador para o preenchimento dessa vaga deixada em aberto. A intenção de *turnover* é a vontade consciente e deliberada de deixar a organização, quer seja por outro emprego ou para o procurar (Mobley *et al.*, 1979), sendo um comportamento preditor do *turnover*, enquanto que, *turnover* é a concretização real desse comportamento.

Sekiou *et al.* (2001) exclui do termo rotatividade casos de reforma e suspensão temporária e transferências, promoções, rotação de cargo dentro da mesma organização. Este autor delimita também a rotatividade a um período de tempo específico, sendo a sua análise anual.

Para Maertz e Campion (2004) há quatro tipologias associadas à saída de colaboradores: i) saída impulsiva: sem oferta garantida de emprego e sem plano de ação. A motivação de saída é superior à motivação em permanência; ii) saída comparativa: saída para um emprego alternativo, mas sem plano estipulado. Comparação e valorização de situações alternativas face à situação atual no momento da decisão final; iii) saída pré planeada: saída com um plano definitivo. Oferta de emprego garantida. Saída efetuada no momento previsto; iv) saída condicional: oferta de emprego garantida e plano alternativo, se acontecer um evento imprevisto.

Neves e Lopes (2000) auxiliam-se de Rusbult *et al.* (1982) para tipificarem as estratégias de atuação organizacional que os colaboradores adotam para manifestarem a sua insatisfação e formas de alcançarem os seus objetivos pessoais na organização, são elas: a) saída externa: comportamento ativo de abandonar a organização, desvinculando-se psicológica e contratualmente; b) voz: comportamento ativo na discussão dos problemas da organização; c) lealdade: comportamento passivo de assistir aos acontecimentos da organização esperando que

se resolvam positivamente; e d) negligência: caracterizada por diminuição da produtividade e desempenho, uma quase ausência da organização mas sem punição.

Atualmente, os colaboradores aspiram trabalhos e funções desafiantes, procuram a realização pessoal, perspectivas de carreira, equilíbrio e compromisso entre trabalho e família, clima organizacional satisfatório e apoio das chefias (Huang *et al.*, 2007) e são estes os fatores diferenciais entre as organizações. A saída de colaboradores provoca uma perda enorme de investimento em aprendizagem, e um gasto para a organização no recrutamento e seleção de novos membros (Rehman, 2012).

A teoria Job Matching, desenvolvida por Jovanic (1979, *cit in* Monte & Ramos, 2018) evidencia que os trabalhadores estão constantemente à procura de melhores empregos e que as empresas estão constantemente à procura de melhores trabalhadores, surgindo assim a rotatividade.

O presente estudo visa relacionar a satisfação global dos colaboradores com os benefícios e verificar se há ou não impacto desse grau de satisfação na retenção de talento/intenção de *turnover*, sendo por isso importante analisar esta última variável neste contexto e assim compreender como as empresas retêm os seus colaboradores.

Segundo March e Simon (1958, *cit in* Tanova & Holtom, 2008) a situação ou o estado da economia, constitui-se como um dos fatores mais fidedignos que antecipa a rotatividade, pois, perante uma grande oferta de emprego, a rotatividade voluntária tenderá a ser elevada, e pelo lado oposto, quando não existirem oportunidades de emprego disponíveis, a rotatividade voluntária tenderá a ser menor.

A título de curiosidade, foi em 1936 que um dos prémios mais antigos, o prémio de antiguidade (criado pelos mestres de ferrarias no final do século XIX) se alastrou a outros setores de atividade, como sendo o meio para fidelizar trabalhadores (Sekiou *et al.*, 2001).

3.4.2. Medição do turnover

Sekiou *et al.* (2001) apresentam três aspetos para os quais a medição do *turnover* é essencial para as empresas:

- 1) Planear os efetivos (categorias profissionais, setores, volume de trabalhadores e plano de formação);
- 2) Planear os custos e evolução (custos de novas contratações); e
- 3) Controlar o conjunto de recursos para melhorar e corrigir diversos aspetos organizacionais de forma a obter uma maior produtividade.

3.4.3. Preditores do turnover

Mobley (1977) defende que a insatisfação desenvolve pensamentos de saída nos colaboradores, o que os leva a avaliar os custos e benefícios da mesma, após esta avaliação podem desenvolver intenções de procura de novo trabalho e posteriormente a nova avaliação e comparação entre as alternativas, e entre estas, e o trabalho atual, de seguida desenvolvem a intenção de saída e por fim efetivam-na.

Vários autores apontam inúmeros preditores e uma multiplicidade de variáveis da intenção de *turnover*: a identificação organizacional, o absentismo, práticas de recrutamento inadequadas ou inexistentes, deficientes práticas de GRH, a satisfação no trabalho, o empenhamento organizacional, a perceção de justiça de remuneração e benefícios, as condições de trabalho, como é o caso do horário e características da função, remuneração, conflitos, sobrecarga e ambiguidade de papéis, dificuldade de conciliação entre o trabalho e a família, as oportunidades de formação, de desenvolvimento de competências, o tipo de liderança, o ambiente de trabalho, as perceções de justiça, a motivação dos trabalhadores, a discrepância entre as expectativas iniciais e a realidade, a existência de melhores alternativas de trabalho, a relação com o supervisor, a avaliação de desempenho e ainda aspetos sociodemográficos (Ferreira & Siqueira, 2005; Huang *et al.*, 2007; Hung *et al.*, 2018; Lu *et al.*, 2017; Maertz & Campion, 2004; Mobley *et al.*, 1979; Rehman, 2012; Woods, 1992).

Perante situações semelhantes, nem todos os colaboradores tomarão as mesmas decisões no que respeita à saída ou à permanência na organização (Sekiou *et al.*, 2001), havendo autores que introduzem nas suas variáveis, características sociodemográficas:

- ✓ Sexo – não há consenso da sua relação com a intenção de *turnover* e existem autores que defendem que as mulheres deixam a carreira para segundo plano e apresentam, por isso, menos intenções de saída (Iverson & Deery, 1997), outros que defendem que são os homens (Cotton & Tuttle, 1986), e outros que o sexo não tem qualquer relação com a intenção de *turnover* (Ovadje, 2009), ambos os autores citados por Sequeira (2016).
- ✓ Idade – autores indicam que colaboradores mais jovens não hesitam em procurar melhores oportunidades e têm uma maior probabilidade de sair (Monte & Ramos, 2018).
- ✓ Antiguidade – Mangione (1973, *cit in* Rehman, 2012) constatou que quanto menor o tempo de serviço, maior a rotatividade.
- ✓ Escolaridade – não há relação entre rotatividade e escolaridade (Horner *et al.*, 1979; Price, 1977, *cit in* Rehman, 2012).

3.4.4. Custos e consequências do turnover

Do ponto de vista económico, Chiavenato (2014) refere que a rotatividade pode ser tanto benéfica, como prejudicial para as empresas, frisando a incompatibilidade com o elevado desempenho operacional, principalmente se a decisão de saída for por parte do trabalhador. Quando a decisão cabe à empresa, é por norma, controlada e planeada. O autor evidencia que os principais custos se relacionam com despesas associadas à saída do colaborador e com o recrutamento, seleção e formação do novo colaborador admitido.

Shaw, Gupta e Delery (2002, *cit in* Rehman, 2012) discutiram que pesquisas experimentais mostraram que a rotatividade voluntária estava associada a um desempenho organizacional mais baixo. A este propósito, Lee *et al.* (2018) contribuem referindo que as saídas voluntárias que não sejam de imediato substituídas podem levar à desmoralização dos que ficam na organização. Conforme Rehman (2012) e Lee *et al.* (2018), a perda (voluntária) de colaboradores tem impacto negativo na produtividade individual e organizacional, levando a uma maior carga de trabalho, causando cansaço, stress e desmotivação nos colaboradores que ficam, bem como, nos custos associados causando instabilidade nas equipas e obrigando ao constante ajuste das mesmas, podendo inspirar a saída de outros colaboradores.

Ferreira (2020) cita Staw (1980) e Mowday (1984) referindo que os autores separam os custos com a saída dos colaboradores em custos tangíveis e intangíveis: os custos tangíveis são: “i) recrutamento e seleção; ii) entrevistas de saída; iii) benefícios e reposição dos colaboradores; iv) integração e formação de novos colaboradores; v) perda de produtividade; vi) quebra do fluxo de trabalho durante o processo de substituição e de assimilação dos novos métodos e vii) diminuição dos lucros e da eficácia” (p. 14); os custos intangíveis são: “i) diminuição das atitudes e dos comportamentos positivos por parte dos restantes colaboradores; ii) desmoralização dos colaboradores (que ficam na organização); iii) diminuição da satisfação profissional; vi) envolvimento dos restantes colaboradores, da coesão das equipas de trabalho e da eficácia dos sistemas de comunicação” (p. 14). Também Mobley (1999, *cit in* Monte & Ramos, 2018) destaca pontos negativos e positivos da rotatividade, tais como: a) adiamento ou cancelamento de projetos derivado da instabilidade; b) afastamento de trabalhadores com baixo desempenho; e c) entrada de novos conhecimentos, ideias e tecnologia, entre outros.

Hom e Griffeth (1995), referem o lado positivo do *turnover* como podendo constituir uma oportunidade de introdução de novos conhecimentos, de novas tecnologias, novas oportunidades de negócio e oportunidades em termos de promoção e enriquecimento para os que ficam.

Martins (2006), pelo lado negativo aponta que os investimentos realizados nos colaboradores que saem da organização, como por exemplo na formação, perdem-se e em alguns casos, podem até vir a beneficiar a concorrência.

Rehman (2012) defende que algumas práticas de RH devem ser consideradas para melhorar a satisfação no trabalho dos funcionários, uma vez que a satisfação destes está positivamente correlacionada com a retenção organizacional. Reggio (2003, *cit in* Rehman, 2012) concluiu que “colaboradores felizes têm menos absentismo e tendem menos a procurar trabalho noutras organizações” (p. 3). Greenberg e Baron (2003, *cit in* Rehman, 2012) concluíram que “naturalmente, como trabalhadores, todos nós queremos estar satisfeitos com os nossos empregos” (p. 4).

Hom e Griffeth (1995) sustentam que os funcionários decidem deixar a sua organização quando ficam insatisfeitos.

3.4.5. Soluções

Sekiou *et al.* (2001) referem que as empresas devem aplicar inquéritos sobre o índice de satisfação dos seus empregados e relacioná-los com variáveis como: a idade, o género, a antiguidade, entre outros, de forma a conseguirem medir o que leva os colaboradores a deixar/permanecer na organização e que para evitar a saída dos mesmos podem aplicar práticas, tais como: a) proporcionar aos trabalhadores salários e tarefas que estes considerem justas; b) interesse pelo desenvolvimento/formação dos trabalhadores; c) capacitar os trabalhadores de autonomia para a realização das suas tarefas; e d) proporcionar benefícios sociais que reflitam preocupação pelo bem-estar destes, e das suas famílias.

Passa-se de seguida a uma breve contextualização sobre a relação dos conceitos abordados até então, e de seguida apresentar-se-á a investigação realizada no local de estágio e os seus resultados.

3.5. Relação entre conceitos

É fulcral compreender que os RH se deparam com um grande desafio nas organizações para entender as causas da intenção de rotatividade, manter os seus colaboradores satisfeitos, reduzir os custos e minimizar o *turnover*, sendo importante considerar também se as práticas de RH (como os sistemas de recompensas e benefícios) têm impacto na satisfação e decisão de

ficar ou sair das organizações, para assim, poder definir se tem ou não relação causa-consequência com a rotatividade ou retenção.

Neves e Lopes (2000) referem que a equidade na recompensa se traduz na justiça nos sistemas e políticas de promoção, remuneração e benefícios, contribuindo para a (in)satisfação dos trabalhadores. Os autores referem ainda que elevadas taxas de rotatividade se refletem em insatisfação, embora refiram a existência de estudos empíricos (Mobley, 1977; Porter & Steers, 1973; Staw, 1980) que revelam fraca relação entre as duas variáveis.

Ferreira e Siqueira (2005), referem que a perda de talentos e de conhecimento num ambiente competitivo e globalizado como o atual, cria dificuldades acrescidas para o DRH, pois, na impossibilidade de controlar as atitudes e os comportamentos humanos, a aplicação de políticas ativas de retenção de colaboradores é um fator decisivo.

Lee *et al.* (2018) demonstraram haver uma correlação negativa significativa entre a satisfação e a saída voluntária, ou seja, quanto mais satisfeitos os colaboradores estão com o seu trabalho de uma forma geral, menor será a probabilidade de saírem voluntariamente e vice-versa.

Pitacho (2020) cita Ramlall (2003) que refere que o pacote de compensação é considerado o fator mais comum pelo qual os indivíduos permanecem ou saem de uma organização, cita Gardner, Van e Pierce, (2004) que referem que o sistema de recompensas é uma técnica real de retenção de colaboradores e cita Sarkar (2018) que refere que os sistemas de recompensas podem ditar a sobrevivência e prosperidade das organizações. A autora Pitacho (2020) cita ainda Schmidt, Willness, Jones e Bourdage (2018) que referem que algumas práticas organizacionais, têm poder explicativo sobre a saída dos colaboradores, enquanto, Haines, Jalette e Larose (2010) indicam que existem poucas investigações que se dediquem ao estudo do impacto das diversas práticas organizacionais na redução da intenção de saída e saída voluntária dos colaboradores.

Relativamente ao reconhecimento e recompensas e conforme descrito no ponto 1.5 do primeiro capítulo, o Grupo Jerónimo Martins, sobre o qual recai o presente relatório de estágio, tem delineados mensalmente os objetivos de produtividade dos seus colaboradores e em todos os casos em que o objetivo é atingido os colaboradores ficam aptos a receberem prémio de produtividade (funções produtivas), valorizando igualmente a meritocracia, sendo esta, também, uma medida evidenciada em 2011 no Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas (Grace & Ethos). Funções não produtivas, têm também acesso a prémios mensais, dependentes de outros fatores, como por exemplo, o absentismo. Esta valorização é também recompensada através de benefícios sociais disponibilizados pelo Grupo.

Salienta-se que o site RSI do GJM, disponível na *WEB*, unicamente acessível aos colaboradores, disponibiliza toda a informação sobre os benefícios disponíveis. O Grupo tem como máxima estar ao lado dos colaboradores e das suas famílias e por isso investe continuamente em diversos projetos de RSI que abrangem três eixos estratégicos: saúde, educação e bem-estar familiar, que se encontram descritos pormenorizadamente na caracterização da empresa, no ponto 1.4 do primeiro capítulo. Evidencia-se também que a RSI no GJM vai além das responsabilidades legais em vigor, pois, não são estes benefícios legais que retêm talento, mas sim, os benefícios sociais, que os colaboradores percecionam como oportunidades que não teriam noutra contexto de trabalho. Importa também referir que os benefícios respondem a necessidades que podem ser temporárias o que se pode traduzir em (in)satisfação, consoante seja o momento que o colaborador está a viver. O GJM disponibiliza vários benefícios em áreas distintas e bastante transversais de forma a potenciar a satisfação.

Robbins e Judge (2012) referem que a relação entre satisfação e rotatividade é afetada pelas perspetivas alternativas de trabalho e que a insatisfação no trabalho se traduz em rotatividade quando as oportunidades de emprego são abundantes. Van Yperen e Janssen (cit in Robbins & Judge, 2012) acrescentam que a insatisfação no trabalho é mais provável de se traduzir em rotatividade quando os colaboradores têm elevadas habilitações.

Finalizando o presente capítulo e indo ao encontro do objeto de estudo que se seguirá, Correia (1996) refere que as organizações que incluem nas suas práticas o acesso a recompensas mais elevadas tendem a atrair e reter mais colaboradores, pois estas práticas conduzem a níveis de satisfação mais elevados o que, por sua vez, pode levar à diminuição do *turnover* e maior oferta de candidatos.

Capítulo 4 – Validação das escalas

4.1. Escala de satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho foi medida através da adaptação da Escala de Satisfação Organizacional de oito itens desenvolvida por Lima, Vala e Monteiro (1994) da qual se mantiveram sete dos oito itens originais referentes às perspectivas de promoção, às condições de trabalho, à colaboração e relação com os colegas, à colaboração e relação com o superior hierárquico, à remuneração, ao trabalho desempenhado e à satisfação global. Em relação às características psicométricas, a referida escala apresenta uma boa consistência interna, verificando-se um *Alpha* de *Cronbach* de ,810 (Lima *et al.*, 1994). À escala original retirou-se o item a ser respondido por posições de chefia por não se considerar relevante a sua aplicação à população em estudo. Relativamente ao item da estabilidade profissional, o mesmo foi retirado da escala MSQ proposta por Dawis *et al.* (1964) e por Weiss (1967) adaptada para português pelas autoras Martins e Santos (2006). Acrescentaram-se seis novos tópicos de investigação (dimensões da satisfação de Locke, 1976), relacionados ao processo de admissão e recrutamento, formação, comunicação da empresa, relação com a direção e benefícios. Para os últimos seis itens referidos, não se encontrou validação na literatura. Assim, a escala de satisfação utilizada no presente estudo é composta por 14 itens. A avaliação da consistência interna desta escala será verificada pelo *Alpha* de *Cronbach*.

A escala de resposta é do tipo *Likert* e também foi modificada de sete itens para apenas seis, não permitindo respostas intermédias, pelo que, para cada uma das afirmações os participantes devem assinalar as respostas de 1 (Totalmente Insatisfeito) a 6 (Totalmente Satisfeito), com o objetivo de espelhar em que medida se consideram satisfeitos com o seu trabalho, tendo em conta as diversas dimensões deste.

4.2. Escala de *turnover*

Para avaliar intenção de *turnover*, procedeu-se à elaboração de um instrumento de medida, composto por seis itens, em que os primeiros três revelam uma intenção de permanecer da organização (retenção) e os últimos três revelam uma intenção de sair da organização (rotatividade).

A escala proposta neste estudo teve por base uma adaptação de escalas já existentes e validadas, conforme se indica:

O item número 1 “Quero trabalhar na JM para sempre” foi inspirado no item “Tenciono manter-me na organização onde trabalho até à reforma” da escala de intenção de *turnover* de Huang *et al.* (2007). Os itens número 2 e 3: “Quero trabalhar na JM mais alguns anos” e “Quero trabalhar na JM mais alguns meses (mais de 6 meses)”, respetivamente, foram baseados nos itens: “Intenção de sair em algum momento do próximo ano” e “Intenção de sair nos próximos 6 meses”, da escala de Schwepker (2001), tendo as frases sido invertidas para que se manifeste uma posição de permanência. Os itens número 4, 5 e 6: “Vou sair em breve da JM (menos de 6 meses)”, “Penso frequentemente em deixar de trabalhar na JM” e “Estou à procura de outro trabalho”, respetivamente, foram retirados da escala apresentada por Schwepker (2001) na sua forma original. A avaliação da consistência interna desta escala, composta por seis itens, será verificada pelo *Alpha* de *Cronbach*.

Esta escala tem como objetivo avaliar o grau em que os participantes tencionam sair/permanecer na empresa onde atualmente trabalham, através da indicação do seu nível de concordância numa escala tipo *Likert* de 1 (Discordo Totalmente) a 6 (Concordo Totalmente).

É, ainda fundamental referir que os itens número 1, 2 e 3 se encontram formulados de forma a traduzir uma concordância que revela a intenção de permanecer na organização, enquanto que, os itens número 4, 5 e 6 traduzem a intenção inversa, ou seja, a intenção de saída, pelo que a análise dos dados deve ser cautelosa, ou seja, a escala dos últimos três itens terá de ser invertida de modo a que valores próximos do 1 revelem intenção de saída e mais próximos do 6 revelem intenção de permanecer na empresa.

4.3. Prémio de produtividade, benefícios e recomendação

As questões associadas ao prémio de produtividade, à recomendação e à escala de benefícios foram construídas de raiz e ao encontro do que oferece a empresa na qual se realizou o estágio, pelo que não foi utilizada/validada anteriormente.

Relativamente ao prémio de produtividade existem apenas duas questões em que uma pretende distinguir colaboradores que recebem ou não prémio e o segundo item cujo objetivo é verificar se os colaboradores que o recebem estão ou não satisfeitos com o valor, pelo seu esforço e relacioná-la na formulação das hipóteses com as escalas de satisfação e intenção de *turnover*.

A questão relativa à recomendação da empresa, pretende averiguar se os colaboradores recomendam a alguém trabalhar na empresa e se há ou não relação entre o facto de recomendarem e o estarem (in)satisfeitos.

A escala de benefícios é composta por nove itens que tendem a verificar se os colaboradores valorizam os benefícios oferecidos pela empresa e em que medida essa valorização está relacionada com os níveis de satisfação, com a vontade de permanecer na empresa e com a intenção de *turnover*. A avaliação da consistência interna desta escala será verificada pelo *Alpha* de *Cronbach*.

4.4. Perfil sociodemográfico e profissional

Com o objetivo de caracterizar a amostra em estudo foi, ainda, incluído um conjunto de questões de caracterização sociodemográfica e profissional, nomeadamente: género, idade, nacionalidade, nível de escolaridade, antiguidade na função, concelho de residência, meio de transporte utilizado na deslocação casa-trabalho, estado civil, se vivem com pessoas dependentes (filhos, idosos, pessoas doentes, entre outros), tipo de vínculo contratual, carga horária semanal, se já trabalhou noutras empresas do grupo, qual o setor de trabalho, se exerce cargo de chefia e qual o valor de vencimento mensal. No último tópico decidiu-se questionar o valor líquido, pois, tal como referido por Camara *et al.* (2003) num país com fiscalidade altamente progressiva como é Portugal, a relevância do leque salarial bruto é reduzido, fazendo por isso mais sentido analisar valores líquidos.

Capítulo 5 – Definição do problema, descrição da metodologia e hipóteses de estudo

O objetivo principal do presente estudo é verificar qual o impacto dos benefícios laborais na satisfação dos colaboradores e em que medida essa satisfação influencia a permanência/retenção dos colaboradores de um Centro de Distribuição Logístico do Grupo Jerónimo Martins.

Objetivos específicos – Verificar se os colaboradores...

- ✓ O1: ... conhecem os benefícios disponibilizados;
- ✓ O2: ... estão satisfeitos com os benefícios disponibilizados;
- ✓ O3: ... demonstram satisfação no trabalho;
- ✓ O4: ... manifestam desejo de saída ou de permanência da empresa.

Considerando os benefícios disponibilizados pela empresa como variável, será averiguada a sua relação com a satisfação e a retenção/intenção de *turnover*.

A população da presente investigação são os colaboradores do Centro de Distribuição Logístico, à data de início de aplicação do método. Entende-se por colaboradores todos aqueles que têm um vínculo contratual direto com a empresa, excluindo-se subcontratados e prestadores de serviços.

O método utilizado para a recolha de dados junto dos colaboradores foi um inquérito por questionário (consultar apêndice C), aplicado presencialmente, que se encontra dividido em duas partes, a primeira que responde diretamente à problemática estudada e a segunda que permitirá a caracterização sociodemográfica dos colaboradores que aderiram ao estudo. Os dados recolhidos foram analisados utilizando o *Microsoft Excel* e o *IBM Statistical Package for the Social Sciences* [SPSS], versão 26, e cada análise será composta por um texto descritivo e explicativo da tabela ou figura disposta.

Após a recolha, introdução e edição (verificação de erros e não respostas) dos dados, estes foram analisados através da aplicação de técnicas de estatística descritiva tais como: a construção de distribuições de frequências e o cálculo de medidas de localização (média, mediana e moda) e de dispersão (desvio-padrão). Para além dos procedimentos descritivos referidos, procedeu-se ainda à análise de correlações através dos coeficientes de *Pearson* e de *Kendall*, à avaliação da consistência interna dos constructos através do *Alpha* de *Cronbach* e à

aplicação de alguns testes estatísticos (teste t para amostras pareadas, teste t para amostras independentes, teste Qui quadrado, teste *Kruskall-Wallis* e teste de comparações múltiplas de *Fisher*), todos eles realizados para um nível de significância de 5%.

5.1. Hipóteses de estudo

Considerando o título do relatório, o enquadramento teórico, o objetivo geral e os objetivos específicos já referidos, enumeram-se na tabela 5.1 as hipóteses que darão à posterior análise e discussão de resultados.

Tabela 5.1 – Formulação das hipóteses de estudo e questões associadas

Hipóteses	Questionário
H1: Existe diferença na satisfação entre colaboradores que recebem prémio de produtividade e os que não recebem.	Q5 + Q7.14
H2: Existe relação positiva entre a satisfação global e a recomendação da empresa.	Q7.14 + Q8
H3: Existe diferença na satisfação com os benefícios, entre os participantes que conhecem poucos, muitos, todos ou não conhecerem nenhuns.	Q7.13 + Q1
H4: Existe relação positiva entre a valorização e satisfação com os benefícios disponibilizados.	Q.6.2 + Q7.13
H5: Existe diferença entre o nível de satisfação com os benefícios e o nível de satisfação global.	Q7.13 + Q7.14
H6: Existe diferença entre o nível de satisfação global e a expectativa de permanecer ou sair da empresa.	Q7.14 + GrupoQ9
H7: A valorização de benefícios está positivamente relacionada com a expectativa de permanência na empresa.	Q6.2 + GrupoQ9
H8: Existe uma relação inversa entre a satisfação e a procura de outro trabalho.	Q7.14 + Q9.6
H9: Existe relação positiva entre os benefícios que a empresa disponibiliza e a expectativa de permanecer na empresa.	Q6.7 + Q9.1, Q9.2, Q9.3
H10: Existe relação positiva entre a satisfação com os benefícios e a expectativa de permanecer na empresa.	Q7.13 + Q9.1, Q9.2, Q9.3
H11: A satisfação global difere consoante a idade.	Q7.14 + Q11
H12: A satisfação global difere consoante o género.	Q7.14 + Q10
H13: A satisfação global difere consoante o nível de escolaridade.	Q7.14+ Q13
H14: A satisfação global difere consoante os escalões de vencimento.	Q7.14 + Q25
H15: A satisfação global difere consoante o vínculo contratual.	Q7.14 + Q20
H16: O nível de satisfação difere consoante os participantes exercem, ou não cargos de chefia.	Q7.14 + Q24
H17: A expectativa de permanência aumenta conforme aumenta a idade.	Q9.1, Q9.2, Q9.3, + Q11
H18: A expectativa de permanência depende do género dos colaboradores.	Q9.1, Q9.2, Q9.3 + Q10
H19: Existe relação positiva entre o nível de escolaridade e o escalão de vencimento	Q13 + Q25

Fonte: Elaboração própria

O referido questionário foi entregue aos colaboradores, em formato papel e aos quais foi explicado o seu objetivo e dada garantia do anonimato total. Foi utilizado este método de recolha de dados de forma a garantir o máximo de respostas possível, pois o método informático poderia levar a uma elevada taxa de não resposta.

O questionário foi aplicado, conforme autorização concedida, entre 23 de maio e 5 de junho, (consultar apêndice D) a uma amostra não probabilística (seleção voluntária) de 213 colaboradores.

O questionário utilizado para esta investigação está organizado em duas partes, composto por um total de 56 questões (38 parte I + 18 parte II).

As questões são maioritariamente variáveis qualitativas, sendo que as variáveis quantitativas poderão ser posteriormente alteradas para variáveis qualitativas conforme a necessidade detetada para a análise pretendida. Conforme referido por Hill e Hill (2012) "é vulgar tratar os valores numéricos obtidos através das, chamadas, escalas de avaliação como tendo sido obtidos através de uma escala métrica" (pp. 111-112), assim, as variáveis medidas através de escalas *Likert* serão alvo de tratamento quantitativo.

A maioria das questões colocadas são de resposta fechada, possibilitando reduzir o tempo de resposta e a existência de controlo das opções, bem como da sua qualidade. Relativamente às questões abertas, as respostas serão, posteriormente, classificadas e agrupadas. As opções de resposta fechada apenas permitem aos colaboradores assinalarem uma opção e nas questões com escala de classificação a escala utilizada foi a tipo *Likert*, cujos extremos variam entre os níveis 1 (totalmente insatisfeito ou discordo totalmente) e 6 (totalmente satisfeito ou concordo totalmente), não permitindo que o colaborador escolha uma posição intermédia/neutra.

Capítulo 6 – Análise de dados e discussão de resultados

Inicia-se este tópico por analisar a parte II do questionário, correspondente à caracterização sociodemográfica e profissional e de seguida a parte I, analisando as questões e escalas propostas. Serão analisados, primeiramente, os grupos de questões de forma individualizada, para a facilitar a análise de relações e testes de hipóteses, posteriormente.

6.1. Análise do perfil sociodemográfico

Relativamente às idades dos inquiridos, a mínima é de 19 anos e a máxima é de 61 anos. A figura 6.1 indica que a classe com menos de 30 anos é a predominante com 36,4% dos inquiridos, seguindo-se a classe entre os [30-40] com 32,1%. Em todas as classes o género masculino predomina: 78% dos participantes são homens e 22% são mulheres.

Figura 6.1 – Idade e género dos participantes

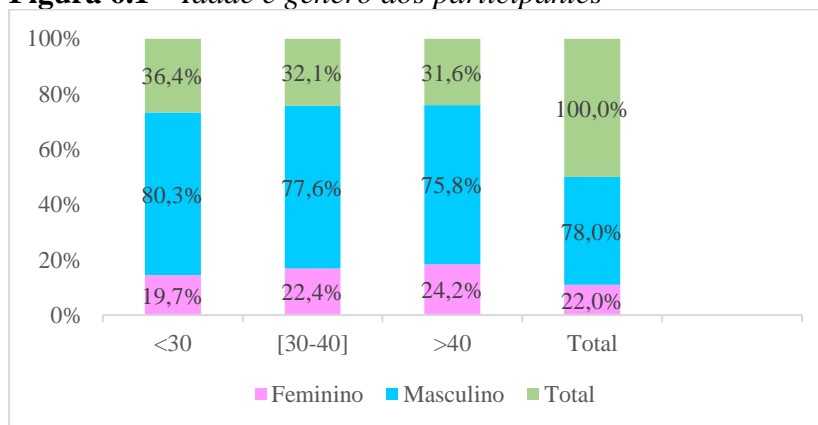
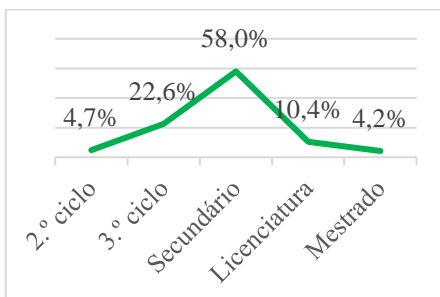
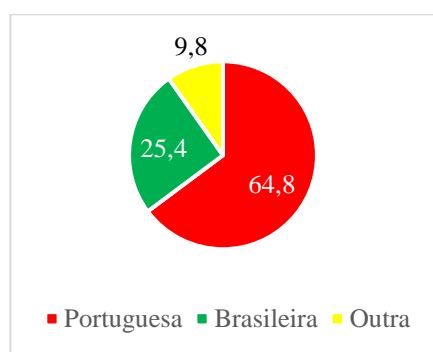


Figura 6.2 – Escolaridade dos participantes



A figura 6.2 demonstra que mais de metade dos participantes detém o nível Secundário (58%) seguindo-se o 3.º ciclo (22,6%) e com menor relevância apenas 4,2% da população possui Mestrado.

Figura 6.3 – Nacionalidade dos participantes



Conforme figura 6.3, predomina a nacionalidade portuguesa (64,8%) seguindo-se a nacionalidade brasileira (25,4%).

Da tabela 6.1 importa salientar que o meio de transporte utilizado na deslocação casa-trabalho, predomina a viatura própria (carro ou mota) com 71,6%, seguindo-se a utilização do transporte da empresa (23,7%).

Ressalva-se ainda que 52,6% dos participantes residem no mesmo concelho onde trabalham.

Tabela 6.1 – Meio de transporte utilizado

Meio de transporte utilizado	Frequência	Percentagem válida %
Carro/mota	151	71,6
Transporte da empresa	50	23,7
Bicicleta	5	2,5
A pé	5	2,4
Total	211	100

Relativamente ao estado civil dos participantes, dá-se destaque aos solteiros e divorciados com 61,8%, conforme tabela 6.2, bem como, 63,2% não têm filhos, e 86,1% também não têm outros dependentes a cargo.

Tabela 6.2 – Estado civil dos participantes e dependentes

Estado civil	Frequência	Percentagem válida %
Solteiro ou divorciado	131	61,8
Casado ou união de facto	81	38,2
Total	212	100,0
Filhos	Frequência	Percentagem válida %
Tem filhos	78	36,8
Não tem filhos	134	63,2
Total	212	100,0
Outros dependentes	Frequência	Percentagem válida %
Tem outros dependentes	29	13,9
Não tem outros dependentes	180	86,1
Total	209	100,0

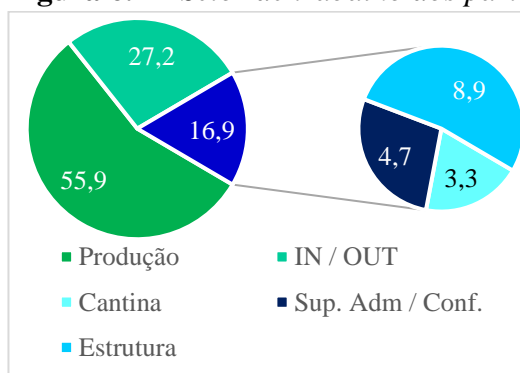
6.2. Análise do perfil profissional

Analisando a tabela 6.3 verifica-se que o valor predominante se encontra em quem trabalha no GJM há 5 ou mais anos (32,1%). Se este valor for agrupado com a classe imediatamente anterior, verifica-se que 60,3% dos participantes já trabalha na empresa há 2 ou mais anos, coincidindo com os 61,4% de participantes que referem ter um contrato sem termo.

Tabela 6.3 – Antiguidade e vínculo contratual

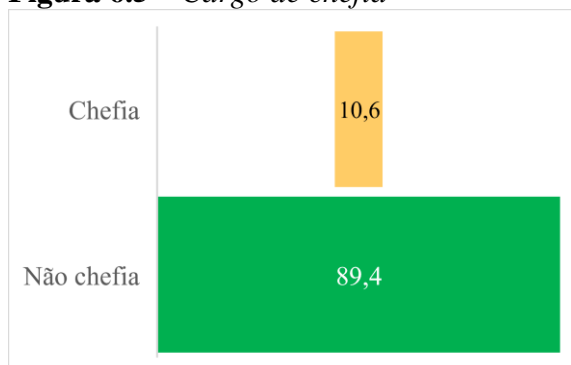
Tempo de serviço no GJM	Frequência	Percentagem válida %
0 a 3 meses]	42	20,1
]3 a 6 meses]	3	1,4
]6 a 12 meses[27	12,9
[1 a 2 anos[11	5,3
]2 a 5 anos[59	28,2
≥ 5 anos	67	32,1
Total	209	100,0
Vínculo Contratual	Frequência	Percentagem válida %
Contrato com termo	71	33,8
Contrato sem termo	129	61,4
Contrato de reforço de verão	10	4,8
Total	210	100,0

Figura 6.4 – Setor de trabalho dos participantes



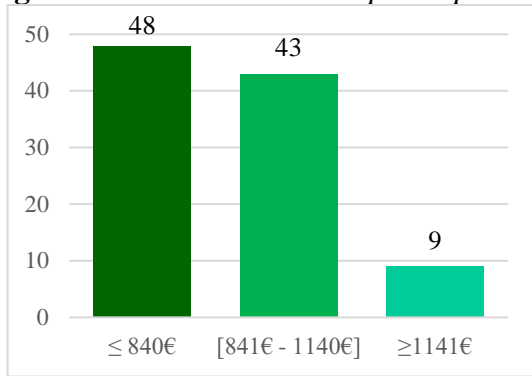
De forma a analisar o setor de trabalho dos participantes, a figura 6.4 indica que 55,9% exerce a sua profissão no setor da produção, 27,2% no setor IN&OUT e apenas 16,9% pertencem à cantina, suporte administrativo / conferência e estrutura.

Figura 6.5 – Cargo de chefia



A figura 6.5 clarifica a percentagem de cargos de chefia existentes no CD em estudo, assim, constata-se que 10,6% dos participantes exercem cargo de chefia, distribuídos pelos diversos setores.

Figura 6.6 – Vencimento dos participantes



Relativamente ao vencimento líquido dos participantes, o questionário apresenta nove classes, tendo-se optado por agrupá-las em três, conforme figura 6.6, não sendo a diferença muito significativa entre as duas primeiras classes. Destaca-se que apenas 9% dos participantes percebem auferir 1141€ ou mais.

6.2.1. Descrição de funções

De forma a melhor caracterizar os setores de trabalho evidenciados na figura 6.4 – setor de trabalho, apresenta-se a descrição das principais três funções, exercidas pelo total de colaboradores do CD: cerca de 53% dos colaboradores são operadores de execução (afetos ao setor da produção) e cerca de 24% exercem como operadores de expedição e de receção (afetos ao setor do IN&OUT). Ambas as funções descritas, sumariamente, reportam diretamente ao seu supervisor (superior hierárquico).

O operador de execução prepara no contentor definido (paletes, *skates*, caixas ou outros), as mercadorias a expedir, ou seja, executa a mercadoria, com base nos pedidos identificados pelo sistema de gestão de armazém, preparando e acondicionando a mercadoria de acordo com as normas de qualidade de serviço, higiene, segurança e ambiente.

O operador de expedição garante a correta expedição de mercadoria, verifica e controla os contentores de mercadoria a expedir, valida e arquiva a documentação relevante da mercadoria expedida e colabora com a equipa de controladores de transportes o correto planeamento de rotas.

O operador de receção aplica os procedimentos de conferência e receção de mercadoria, analisando, conferindo e registando as mercadorias que dão entrada no armazém. Verifica as condições de entrega dos motoristas ou outro pessoal afeto aos fornecedores, nomeadamente fardamento e estado das viaturas, garantindo a aplicação das normas internas.

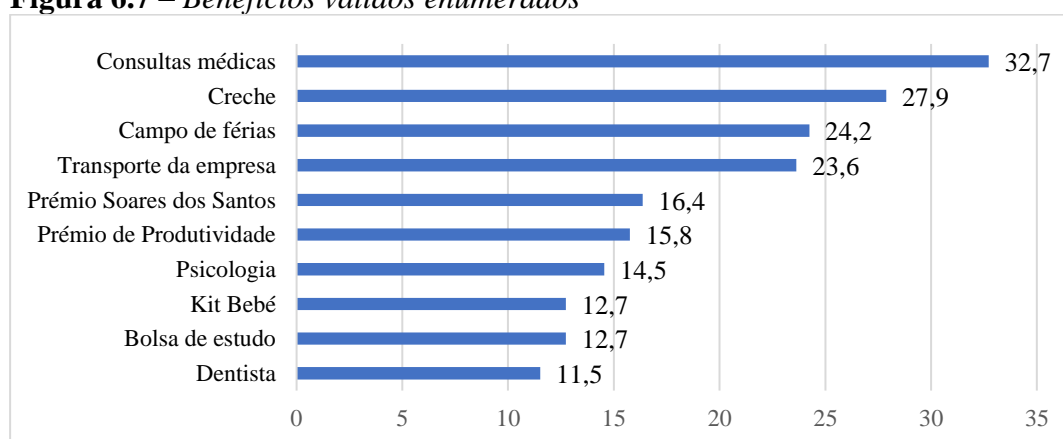
6.3. Análise do questionário

Passa-se de seguida à realização da análise da parte I do questionário, analisando questões individualizadas e as escalas aplicadas.

Na primeira questão, apenas 8,5% dos participantes referiram não conhecer quaisquer benefícios, pelo que 91,5% conseguiu enumerar benefícios na questão seguinte. Na segunda questão, os participantes enumeraram quarenta e sete benefícios distintos, sendo que os 10 benefícios válidos mais recordados se enumeram na figura 6.7.

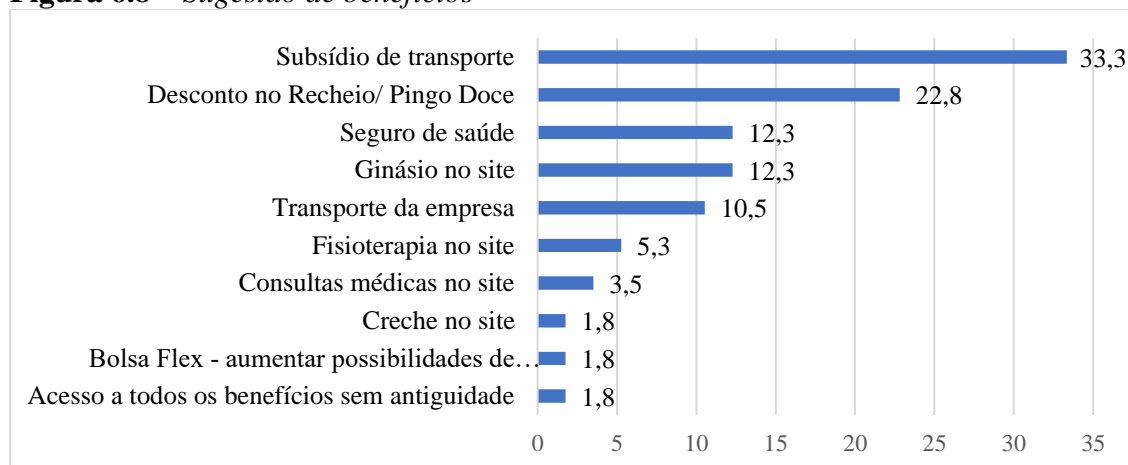
Evidencia-se que é uma questão aberta, o que possibilitou múltiplas respostas. Assim destaca-se que 32,7% dos participantes referem recordar-se de consultas médicas (Protocolo Lusíadas Saúde), seguindo-se do apoio ao pagamento de creche para os filhos (27,9%), campo de férias (24,2%) e transporte da empresa (23,6%); benefícios estes, descritos no ponto 1.4 do primeiro capítulo, referente à caracterização do GJM, no que concerne à RSI.

Figura 6.7 – Benefícios válidos enumerados



Relativamente à quarta questão, apenas 26,8% dos participantes sugeriram benefícios que a empresa não tem e verificando a figura 6.8, os mais enumerados são os seguintes: subsídio de transporte (33,3%), seguindo-se descontos nas lojas Recheio e Pingo Doce (22,8%), seguro de saúde (12,3%), ginásio no CD (12,3%) e transporte da empresa em locais distintos dos pontos de paragem existentes, atualmente (10,5%).

Figura 6.8 – Sugestão de benefícios



A tabela 6.4 resume as escalas utilizadas no questionário e a validação da sua consistência interna.

Tabela 6.4 – Médias, desvio-padrão e consistência interna

Médias, Desvio-padrão e Consistência interna				
	Nº Itens	Média	Desvio-padrão	Alpha de Cronbach
Grupo 6 – Benefícios	9	4,25	0,99	0,83
Grupo 7 – Satisfação no trabalho	13	4,88	1,06	0,94
Grupo 9 – Intenção de <i>turnover</i>	6	4,93	1,062	0,86

Iniciando a análise das escalas aplicadas, é fundamental referir que, de forma a facilitar a análise dos dados, os 6 pontos considerados nas escalas de *Likert* aplicadas foram agrupados em duas categorias “Insatisfação” ou “Discordância” de (1 a 3) e “Satisfação” ou “Concordância” de (4 a 6).

A escala dos benefícios apresentada na tabela 6.5 exibe um *Alpha de Cronbach* de 0,83 que nos indica ter uma boa consistência interna, uma média global positiva de 4,25 e desvio-padrão de 0,99. A escala proposta para análise dos benefícios começa por revelar que os participantes não acedem com frequência ao site da Responsabilidade Social Interna (RSI)/‘Por Nós JM’ com uma média de 2,85, sendo este, o valor mais baixo detetado. As médias mais elevadas indicam não haver grande diferença relativamente à valorização dos benefícios quando se distinguem apenas por áreas, como seja a saúde (4,78), família e bem-estar familiar (4,78) e educação (4,67). Uma vez que a questão 6.8 se encontra formulada na negativa, procedeu-se à conversão das respetivas respostas, de forma a que os valores médios mais altos traduzam uma opinião mais favorável relativamente aos benefícios disponibilizados pela empresa, concluindo

que 73% dos participantes considera que o GJM tem mais benefícios que as outras empresas que conhecem.

Tabela 6.5 – Escala de benefícios

Benefícios ($\alpha = 0.83$)				
	Discordo (%)	Concordo (%)	Média	Desvio-padrão
6.1- Acedo com frequência ao site da responsabilidade social interna/('Por Nós JM')	63,2	36,8	2,85	1,60
6.2- A JM disponibiliza benefícios que valorizo.	19	81	4,51	1,31
6.3- Valorizo benefícios na área da saúde.	16,5	83,5	4,78	1,37
6.4- Valorizo benefícios na área da educação.	17,5	82,5	4,67	1,48
6.5- Valorizo benefícios na área da família e bem-estar.	13,3	86,7	4,78	1,31
6.6- Utilizo todos os benefícios que se adequam às minhas necessidades.	44,7	55,3	3,73	1,72
6.7- O facto de a empresa disponibilizar vários benefícios faz com que eu queira ficar a trabalhar nesta empresa.	22,5	77,5	4,50	1,52
6.8 – As outras empresas que eu conheço têm mais benefícios que a JM.	73	27	4,32	1,59
6.9- Escolheria continuar a trabalhar na JM mesmo se recebesse os mesmos benefícios noutra empresa.	30,8	69,2	4,29	1,61
Global			4,25	0,99

A escala aplicada para medir a satisfação no trabalho (tabela 6.6) revela um *Alpha* de *Cronbach* de 0,94 apresentando, por isso, uma consistência interna muito boa, com uma média de satisfação de 4,88 e um desvio-padrão de 1,06. Analisando, individualmente, os valores de cada questão, entende-se que os valores mais elevados se encontram: no processo de admissão (5,46) e recrutamento (5,31), seguindo-se a satisfação com a chefia direta (4,94), com os colegas (4,91) e satisfação com a estabilidade profissional (4,89). Os níveis de satisfação mais baixos encontram-se na comunicação da empresa (4,65) com a progressão na carreira (4,56) e com o vencimento (4,08). Ressalva-se que, todas as questões apresentam níveis médios de satisfação positiva.

Acrescenta-se que, apesar de a própria escala já contemplar uma questão individualizada para medição da satisfação global, esta foi também aferida através do cálculo do valor médio dos restantes itens de satisfação (7.1 a 7.13), verificando-se uma coincidência quase total (média de 4,82 e desvio padrão de 0.91) comparativamente aos valores registados na questão referente à satisfação global (7.14).

Tabela 6.6 – Escala de satisfação no trabalho

Satisfação ($\alpha = 0.94$)				
	Insatisfeito (%)	Satisfeito (%)	Média	Desvio-padrão
7.1- Ficou satisfeito quando foi admitido nesta empresa?	2,4	97,6	5,46	0,79
7.2- Ficou satisfeito com o seu processo de recrutamento?	5,2	94,8	5,31	0,91
7.3- Está satisfeito com o seu vencimento, considerando a função que desempenha?	31,1	68,9	4,08	1,52
7.4- Está satisfeito com a função que desempenha?	13,7	86,3	4,83	1,26
7.5- Está satisfeito com o seu horário de trabalho (Horário, folgas)?	15,2	84,8	4,81	1,39
7.6- Está satisfeito com a forma com que a JM comunica consigo?	17,1	82,9	4,65	1,33
7.7- Está satisfeito com a colaboração e relação que tem com os seus colegas de trabalho/equipa?	11,8	88,2	4,91	1,26
7.8- Está satisfeito com a colaboração e relação que tem com a sua chefia direta?	12,2	87,8	4,94	1,18
7.9- Está satisfeito com a relação que tem com a Direção da JM?	14,7	85,3	4,85	1,25
7.10- Está satisfeito com a formação que a empresa lhe dá?	18,4	81,6	4,71	1,32
7.11- Está satisfeito com as perspectivas/oportunidades de evolução/progressão na carreira?	21,3	78,7	4,56	1,34
7.12- Está satisfeito com a sua estabilidade profissional?	11,4	88,6	4,89	1,24
7.13- Está satisfeito com os benefícios que a empresa disponibiliza atualmente?	17,4	82,4	4,67	1,31
7.14- Considerando todos os aspetos acima descritos, qual é o seu grau de satisfação global por trabalhar na JM?	9,6	90,4	4,88	1,06

Relativamente ao prémio mensal de produtividade, a tabela 6.7 indica que dos 87,3% dos participantes que o recebem, 66% está satisfeito com o valor, cuja média de satisfação está muito próximo de 4.

Tabela 6.7 – Prémio mensal de produtividade

5 – Recebe prémio mensal de produtividade		
	Frequência	Percentagem válida %
Recebe prémio	185	87,3
Não recebe prémio	27	12,7
Total	212	100

5.2 – Satisfação com o prémio mensal de produtividade				
	Insatisfeito (%)	Satisfeito (%)	Média	Desvio-padrão
Grau de satisfação com o prémio	34	66	3,98	1,41

A tabela 6.8 assinala que 90,4% dos colaboradores recomendam a outras pessoas trabalhar no GJM. A média de 4,93 vai ao encontro do nível global da escala de satisfação (4,88) presente na tabela 6.6, sendo a média de recomendação, até ligeiramente superior.

Tabela 6.8 – Recomendar a alguém trabalhar na empresa

8 – Recomendação				
	Discordo (%)	Concordo (%)	Média	Desvio-padrão
Recomendaria trabalhar na empresa	9,6	90,4	4,93	1,09

Referente à tabela 6.9, uma vez que na escala criada para medir a intenção de *turnover* estavam presentes três itens formulados na negativa, procedeu-se à conversão das respetivas respostas, de forma a que os valores médios mais altos traduzissem uma expectativa mais favorável relativamente ao futuro na empresa. Assim, verifica-se que a escala apresenta um *Alpha* de *Cronbach* de 0,86, portanto, uma boa consistência interna, uma média de 4,93 que representa intenção de permanecer na empresa com desvio-padrão de 1,06. Esta escala atesta que os participantes querem trabalhar na empresa mais de 6 meses (5,39), não vão sair em breve (5,65) e não estão à procura de outro trabalho (5,36). Num futuro a longo prazo, os participantes referem não querer trabalhar na JM “para sempre”, apresentando uma média de 3,70.

Tabela 6.9 – Expectativas de futuro

Expectativas de futuro ($\alpha = 0.86$)				
	Discordo (%)	Concordo (%)	Média	Desvio-padrão
9.1- Quero trabalhar na JM para sempre.	39,4	60,6	3,70	1,70
9.2- Quero trabalhar na JM mais alguns anos.	15,9	84,1	4,80	1,34
9.3- Quero trabalhar na JM mais alguns meses (mais de 6 meses).	4,2	95,8	5,39	1,07
9.4- Vou sair em breve da JM (menos de 6 meses).	96	4	5,65	0,94
9.5- Penso frequentemente em deixar de trabalhar na JM.	85,5	14,5	5,02	1,41
9.6- Estou à procura de outro trabalho.	90,1	9,9	5,36	1,34
Global			4,93	1,062

Por ser questão fulcral do presente estudo, decidiu-se, antes de partir para a análise das hipóteses, verificar quais são as dimensões do grupo da satisfação cuja relação é mais forte com a satisfação global, para tal, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Pearson* (tabela 6.10), na qual se observa que se detetaram associações estatisticamente significativas, permitindo concluir que é com a dimensão da satisfação com os benefícios ($r=,726$; $p<,01$) que a associação é mais forte. A única associação fraca enquadra-se na dimensão da satisfação com a equipa ($r=,397<,01$). Não existem associações muito fracas nem muito fortes. Todas as restantes dimensões apresentam uma associação moderada com a satisfação global.

Tabela 6.10 – Correlação entre as dimensões da satisfação e a satisfação global

		Grupo 7 – Satisfação com:												
7.14 – Satisfação global		Processo de admissão	Processo de recrutamento	Vencimento	Função	Horário de trabalho	Comunicação	Equipa	Chefia direta	Direção	Formação	Progressão na carreira	Estabilidade profissional	Benefícios
	Correlação de <i>Pearson</i>		,448	,481	,583	,543	,577	,697	,397	,558	,700	,609	,637	,698
Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

6.4. Análise das hipóteses

Apresenta-se de seguida a análise efetuada para cada hipótese (tabela 5.1) e nos casos em que não se detetaram relações ou diferenças estatisticamente significativas, os resultados foram remetidos para o apêndice E. Todos os testes foram efetuados com uma significância de 5%.

H1: Existe diferença na satisfação entre colaboradores que recebem prémio e os que não recebem.

Efetuuou-se um teste t para variáveis independentes que conduziu à não rejeição da hipótese nula ($t=,939$; $p=,349$), pelo que, se conclui que não existe diferença significativa entre as variáveis, não se confirmando assim a hipótese formulada (*output* disponível no apêndice E).

H2: Existe relação positiva entre a satisfação global e a recomendação da empresa.

Calculou-se a correlação entre as variáveis de satisfação global e recomendação para trabalhar na empresa e consoante tabela 6.11, o coeficiente de correlação é estatisticamente significativo, positivo e forte ($r =,827$; $p<,01$). Confirma-se assim a hipótese.

Tabela 6.11 – H2: Satisfação global e recomendação da empresa

	8 – Recomendação	
7.14 – Satisfação global	Correlação de <i>Pearson</i>	,827
	Sig. (bilateral)	,000

H3: Existe diferença na satisfação com os benefícios, entre os participantes que conhecem todos, muitos, poucos, ou não conhecem nenhuns.

Não se cumprindo o pressuposto da normalidade para aplicação da ANOVA, a análise desta hipótese foi efetuada com recurso ao teste de *Kruskall-Wallis* (tabela 6.12) que,

conduzindo à rejeição da hipótese nula, indicou a existência de diferenças estatisticamente significativas entre, pelo menos, dois grupos. Para a identificação desses grupos recorreu-se ao teste de comparações múltiplas de *Fisher* (tabela 6.12), indicando este a existência de diferenças significativas entre os participantes que conhecem todos (T) ou muitos benefícios (M) e os que conhecem poucos (P) ou nenhuns (N), sendo que estes dois últimos também se diferenciam significativamente entre si. Pode-se assim concluir que o nível de satisfação difere, no sentido decrescente, entre o grupo de trabalhadores que conhece a totalidade ou muitos dos benefícios, o grupo dos que conhecem poucos e aqueles que não conhecem nenhuns, confirmando-se assim o formulado em H3.

Tabela 6.12 – H3: Satisfação e o conhecimento de benefícios

Satisfação/ Conhecimento	Médias				Kruskall – Wallis		Fisher's LSD
	1 – Conhecimento sobre benefícios				χ^2	P	T, M \neq P, N P \neq N
	Conhece todos (T)	Conhece muitos (M)	Conhece poucos (P)	Não conhece nenhuns (N)			
7.13 – Satisfação com benefícios	5,50	5,05	4,38	3,61	24,61	0,000	

H4: Existe relação positiva entre a valorização e satisfação com os benefícios disponibilizados.

De forma a testar a primeira hipótese, foi calculada a correlação entre as variáveis: valorização e satisfação com benefícios. O coeficiente de correlação é estatisticamente significativo, positivo e moderado ($r=,704$; $p<,01$), conforme tabela 6.13, confirmando-se assim a hipótese.

Tabela 6.13 – H4: Valorização de benefícios e satisfação com benefícios

6.2 – Valorização de benefícios	
7.13 – Satisfação com benefícios	Correlação de <i>Pearson</i> ,704
	Sig. (bilateral),000

H5: Existe diferença entre o nível de satisfação com os benefícios e o nível de satisfação global.

Após aplicação do teste t para amostras pareadas, concluiu-se que existe diferença significativa entre as variáveis ($t=-2,916$; $p=,004$) permitindo confirmar a hipótese (tabela 6.14), ou seja, a satisfação global (4,86) é significativamente superior à satisfação com os benefícios (4,68).

Tabela 6.14 – H5: Satisfação com benefícios e satisfação global

Satisfação	Médias	Teste t	
		t	p
7.13 – Satisfação com benefícios	4,68	-2,916	,004
7.14 – Satisfação global	4,86		

H6: Existe diferença entre o nível de satisfação global e a expectativa de permanecer ou sair da empresa.

Através da aplicação de testes t para amostras pareadas, conforme tabela 6.15, foram identificadas diferenças significativas ($p < 0.05$) entre quatro dos seis pares: no primeiro par que confronta a satisfação global e JM “para sempre” ($t=12,237$; $p=,000$); no terceiro par que mede a satisfação global e JM mais de seis meses ($t=-5,075$; $p=,000$); no quarto par que mede a satisfação global e JM menos de seis meses ($t=-7,833$; $p=,000$) e no sexto par que mede a satisfação global e estar à procura de outro trabalho ($t=-5,498$; $p=,000$).

Relativamente ao segundo par que mede a satisfação global e JM mais alguns anos ($t=,245$; $p=,807$) e ao quinto par que mede a satisfação global e pensar frequentemente em sair da empresa ($t=-1,676$; $p=,095$) não se rejeita a hipótese nula, pelo que não há diferenças significativas entre ambas.

Verifica-se ainda que a média do grupo das expectativas de permanência é maior que a satisfação global, exceto no primeiro par (em que diferença é significativamente superior na satisfação global). De acordo com o descrito, confirma-se parcialmente a hipótese formulada.

Tabela 6.15 – H6: Satisfação global e expectativa de permanência

Satisfação/Expectativa	Médias	Teste t	
		t	p
Satisfação global	4,87	12,237	,000
Q9.1. JM para sempre	3,72		
Satisfação global	4,86	,245	,807
Q9.2. JM mais alguns anos	4,84		
Satisfação global	4,94	-5,075	,000
Q9.3. JM mais alguns meses (+6)	5,39		
Satisfação global	4,95	-7,833	,000
Q9.4. Invertida	5,65		
Satisfação global	4,86	-1,676	,095
Q9.5. Invertida	5,03		
Satisfação global	4,86	-5,498	,000
Q9.6. Invertida	5,37		

H7: A valorização de benefícios está positivamente relacionada com a expectativa de permanência na empresa.

Foi calculada a correlação entre a variável referente à valorização de benefícios e as variáveis referentes à expectativa de permanência (tabela 6.16) e verifica-se uma relação significativa e positiva entre ambas, mas apenas se verifica uma relação moderada quando a expectativa é de ficar “para sempre” ($r = ,476$; $p < ,01$) ou ficar mais alguns anos ($r = ,452$; $p < ,01$), sendo que com as restantes quatro variáveis a relação é muito fraca. Confirma-se parcialmente a hipótese.

Tabela 6.16 – H7: Valorização de benefícios e expectativa de permanência

6.2 – Valorização de benefícios		Expectativa de permanência					
		9.1- JM para sempre	9.2 – JM (+ alguns anos)	9.3 – JM (+ de 6 meses)	9.4 – JM (- de 6 meses)	9.5 – Pensar em sair	9.6 – Estar à procura de outro trabalho
	Correlação de Pearson	0,476	0,452	,0337	0,190	0,350	0,331
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,013	0,000	0,000

H8: Existe uma relação inversa entre a satisfação e a procura de outro trabalho.

De acordo com a tabela 6.17, a correlação entre as variáveis indicadas resulta numa relação significativa, negativa e moderada ($r = -,419$; $p < ,01$), significando que, quanto maior o nível de satisfação, menor é a procura por outro trabalho. Confirma-se assim a hipótese.

Tabela 6.17 – H8: Satisfação global e procura de outro trabalho

7.14 – Satisfação global	9.6 – Estar à procura de outro trabalho	
		Correlação de Pearson
	Sig. (bilateral)	,000

H9: Existe relação positiva entre os benefícios que a empresa disponibiliza e a expectativa de permanecer na empresa.

Verifica-se que a média da Q6.7 é de 4,50, conforme tabela 6.5 ou seja, os participantes referem concordar que existe relação entre os benefícios e o querer ficar a trabalhar na empresa. O coeficiente de correlação (tabela 6.18) indica que existe uma relação significativa e positiva com a expectativa de permanência, sendo que essa relação é fraca no item número 3 “ficar a trabalhar na empresa mais de 6 meses” ($r = ,357$; $p < ,01$) e no item número 2 “ficar a trabalhar mais alguns anos” ($r = ,427$; $p < ,01$). A relação é moderada quando relacionada com a expectativa mais elevada “ficar a trabalhar na empresa para sempre” ($r = ,517$; $p < ,01$). Confirma-se assim a hipótese.

Tabela 6.18 – H9: Benefícios e expectativa de permanência

6.7 – Valorização de benefícios e retenção		Expectativa de permanência		
		9.1- JM para sempre	9.2 – JM (+ alguns anos)	9.3 – JM (+ de 6 meses)
	Correlação de <i>Pearson</i>	,517	,427	,357
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000

H10: Existe relação positiva entre a satisfação com os benefícios e a expectativa de permanecer na empresa.

Verifica-se que a média da Q7.13 é de 4,67, conforme tabela 6.6 ou seja, os participantes referem que estão satisfeitos com os benefícios. O coeficiente de correlação (tabela 6.19) indica que existe uma relação significativa, positiva e moderada entre a satisfação com os benefícios e as variáveis associadas à expectativa de permanência, nomeadamente: no item número 3 “ficar a trabalhar na empresa mais de 6 meses” ($r=,362$; $p<,01$), no item número 2 “ficar a trabalhar mais alguns anos” ($r=,463$; $p<,01$) e no item número 1 “ficar a trabalhar na empresa para sempre” ($r=,477$; $p<,01$). Após análise descrita, confirma-se H10. Quanto mais elevado é o nível de satisfação com os benefícios, mais elevada é, a expectativa de permanência.

Tabela 6.19 – H10: Satisfação com benefícios e expectativa de permanência

7.13 – Satisfação com benefícios		Expectativa de permanência		
		9.1 – JM para sempre	9.2 – JM (+ alguns anos)	9.3 – JM (+ de 6 meses)
	Correlação de <i>Pearson</i>	0,477	0,463	,0362
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000

H11: A satisfação global difere consoante a idade.

Após aplicação do teste *Kruskall-Wallis* (tabela 6.20) confirma-se que a satisfação global difere com as classes etárias em pelo menos dois dos grupos, confirmando-se assim a hipótese formulada. A partir do teste de comparações múltiplas de *Fisher*, concluiu-se que a diferença é significativa entre a terceira classe e as restantes duas, ou seja, quem tem idade superior a 40 anos apresenta um nível de satisfação global mais elevado (5,31) relativamente às classes etárias mais baixas.

Tabela 6.20 – H11: Satisfação global e idade

Satisfação global / Idade	Médias			Kruskall - Wallis		Fisher's LSD
	11 – Idade (em classes)			χ^2	p	
	< 30 anos (1)	[30-40] (2)	> 40 (3)			
7.14 – Satisfação global	4,69	4,63	5,31	17,03	,000	3 ≠ 1, 2

H12: A satisfação global difere consoante o género.

Efetuuou-se um teste t para variáveis independentes que conduziu à não rejeição da hipótese nula ($t=-,585$; $p=,559$), concluindo-se que não existe diferença significativa na satisfação entre géneros, ou seja, não se confirma a hipótese formulada (*output* disponível no apêndice E).

H13: A satisfação global difere consoante o nível de escolaridade.

A análise desta hipótese foi efetuada com recurso ao teste de *Kruskall-Wallis* (tabela 6.21) que, rejeitando a hipótese nula, indicou a existência de diferenças estatisticamente significativas entre, pelo menos, dois grupos. Para a identificação desses grupos recorreu-se ao teste de comparações múltiplas de *Fisher*, indicando este a existência de diferenças significativas, entre os participantes detentores do 2.º ciclo (1) e os detentores do nível Secundário (3), Licenciatura (4) e Mestrado (5). Os participantes detentores do 3.º ciclo (2) não se diferenciam dos restantes. Conclui-se a confirmação parcial da hipótese formulada.

Tabela 6.21 – H13: Satisfação global e escolaridade

Satisfação/ Escolaridade	Médias 13 – Escolaridade					Kruskall - Wallis		Fisher's LSD
	2.ºciclo (1)	3.ºciclo (2)	Secund (3)	Licenciat (4)	Mestrado (5)	χ^2	p	
7.14 – Satisfação global	5,60	5,08	4,82	4,59	4,56	11,799	,019	1 ≠ 3,4,5

H14: A satisfação global difere consoante os escalões de vencimento.

A aplicação do teste de *Kruskall-Wallis* (tabela 6.22) conduziu à rejeição da hipótese nula, indicando a existência de diferenças estatisticamente significativas entre, pelo menos, dois grupos. Para a identificação desses grupos recorreu-se ao teste de comparações múltiplas de *Fisher*, concluindo-se que é o escalão 2 [841€-1140€] que se diferencia significativamente dos restantes (escalão 1 e 3), apresentando um nível satisfação significativamente inferior, confirmando parcialmente a hipótese H14.

Tabela 6.22 – H14: Satisfação global e escalões de vencimento.

Satisfação global / Vencimento	Médias 25 – Vencimento (em escalões)			Kruskall - Wallis		Fisher's LSD
	≤ 840€ (1)	[841€ - 1140€] (2)	≥ 1141€ (3)	χ^2	p	
7.14 – Satisfação global	5,00	4,66	5,21	8,758	,013	2 ≠ 1, 3

H15: A satisfação global difere consoante o vínculo contratual.

Efetuuou-se o teste *Kruskal-Wallis* (*output* disponível no apêndice E), a partir do qual se verificou não existir diferença significativa no nível de satisfação em função do vínculo contratual ($\chi^2=3,871$; $p=,144$), pelo que, não se confirma a hipótese enunciada.

H16: O nível de satisfação difere consoante os participantes exercem, ou não cargos de chefia.

Efetuuou-se um teste t para variáveis independentes, conforme apêndice E, que indica a não rejeição da hipótese nula ($t=,640$; $p=,523$), logo, assume-se que não há diferença significativa na satisfação entre os participantes que exercem cargos de chefia e os que não exercem, não se confirmando a hipótese H16.

H17: A expectativa de permanência aumenta conforme aumenta a idade.

Sendo ambas as variáveis ordinais, aplicou-se o coeficiente de correlação de *Kendall* (apêndice E), constatando-se apenas a existência de uma fraca associação positiva entre os escalões etários e a expectativa de permanecer na JM “para sempre” ($t=,292$; $p=,000$). Considera-se que os valores não são expressivos, pelo que, não se confirma o formulado em H17.

H18: A expectativa de permanência depende do género dos colaboradores.

De forma a verificar a hipótese formulada, aplicou-se o teste Qui-quadrado (apêndice E), que conduziu à não rejeição da hipótese nula ($\chi^2=,635$; $p=,426$), indicando que as variáveis são independentes e não possibilitando assim a confirmação de H18.

H19: Existe relação positiva entre o nível de escolaridade e o escalão de vencimento.

Após aplicação do coeficiente de *Kendall* verifica-se que existe uma relação positiva entre o nível de escolaridade e o escalão de vencimento, embora associação fraca ($r=,207$; $p=,001$). Considera-se que os valores não são expressivos, pelo que, não se confirma o formulado em H19 (*output* disponível no apêndice E).

A fim de resumir a análise acima efetuada inclui-se a tabela 6.23 com as hipóteses formuladas e conclusão das mesmas, sendo que das 19 hipóteses apresentadas, sete não se confirmaram, quatro foram parcialmente confirmadas e oito foram confirmadas:

Tabela 6.23 – Resultado esquematizado da análise das hipóteses formuladas

Hipóteses	Resultado
H1: Existe diferença na satisfação entre colaboradores que recebem prêmio de produtividade e os que não recebem.	Não se confirma
H2: Existe relação positiva entre a satisfação global e a recomendação da empresa.	Confirmada
H3: Existe diferença na satisfação com os benefícios, entre os participantes que conhecem poucos, muitos, todos ou não conhecerem nenhuns.	Confirmada
H4: Existe relação positiva entre a valorização e satisfação com os benefícios disponibilizados.	Confirmada
H5: Existe diferença entre o nível de satisfação com os benefícios e o nível de satisfação global.	Confirmada
H6: Existe diferença entre o nível de satisfação global e a expectativa de permanecer ou sair da empresa.	Parcialmente confirmada
H7: A valorização de benefícios está positivamente relacionada com a expectativa de permanência na empresa.	Parcialmente confirmada
H8: Existe uma relação inversa entre a satisfação e a procura de outro trabalho.	Confirmada
H9: Existe relação positiva entre os benefícios que a empresa disponibiliza e a expectativa de permanecer na empresa.	Confirmada
H10: Existe relação positiva entre a satisfação com os benefícios e a expectativa de permanecer na empresa.	Confirmada
H11: A satisfação global difere consoante a idade.	Confirmada
H12: A satisfação global difere consoante o género.	Não se confirma
H13: A satisfação global difere consoante o nível de escolaridade.	Parcialmente confirmada
H14: A satisfação global difere consoante os escalões de vencimento.	Parcialmente confirmada
H15: A satisfação global difere consoante o vínculo contratual	Não se confirma
H16: O nível de satisfação difere consoante os participantes exercem, ou não cargos de chefia.	Não se confirma
H17: A expectativa de permanência aumenta conforme aumenta a idade.	Não se confirma
H18: A expectativa de permanência depende do género dos colaboradores.	Não se confirma
H19: Existe relação positiva entre o nível de escolaridade e o escalão de vencimento.	Não se confirma

Fonte: Elaboração própria

6.5. Discussão de resultados

Inicia-se a presente discussão de resultados dando resposta aos objetivos específicos levantados no quinto capítulo. Como tal:

- ✓ O1: verificar se os colaboradores conhecem os benefícios disponibilizados – 91,5% dos participantes enumerou benefícios (figura 6.7);
- ✓ O2: verificar se os colaboradores estão satisfeitos com os benefícios disponibilizados – 82,4% dos participantes está satisfeito com os benefícios disponibilizados (tabela 6.6);
- ✓ O3: verificar se os colaboradores demonstram satisfação no trabalho – 90,4% indicam estar satisfeitos globalmente (tabela 6.6);
- ✓ O4: verificar se os colaboradores manifestam desejo de saída ou permanência da empresa – os colaboradores desejam permanecer na empresa (tabela 6.9).

Introduz-se agora a discussão de resultados possibilitada pela análise das hipóteses formuladas, tentando cumprir, sempre que possível, a ordem numérica das hipóteses, de forma a permitir um seguimento contínuo do relatório aqui apresentado.

Conforme enquadramento teórico do presente relatório de estágio, foi possível verificar que diversos autores referem existir diferenças no grau de satisfação mediante questões como: a idade, o género, a escolaridade e o tempo de serviço, enquanto outros autores referem não existir diferenças. Quer-se com esta primeira análise, aferir se há ou não diferenças significativas nas escalas estudadas em função das variáveis sociodemográficas e do perfil profissional.

Pretende-se ainda verificar a existência de relação ou diferenças significativas entre as variáveis enunciadas: satisfação, benefícios e *turnover*.

A H1 detetou não haver diferença na satisfação entre colaboradores que recebem prémio de produtividade e os que não recebem, pelo que se concluiu que a satisfação não é influenciada pelo recebimento do prémio de produtividade individual/equipa (monetário e visível em recibo de vencimento). O prémio de produtividade integra o pacote de compensação da modalidade de remuneração variável do GJM, sendo por isso, necessário analisar as restantes hipóteses de forma a compreender quais são as variáveis que se relacionam com a satisfação.

A H2 confirmou que colaboradores satisfeitos também recomendam externamente a JM para trabalhar, potenciando uma maior oferta de candidatos e significando para a empresa menores custos associados à contratação através de ETTs.

A H3 pretendeu verificar se existe diferença na satisfação com os benefícios, entre os participantes que conhecem todos, muitos, poucos, ou não conhecem nenhuns, concluindo-se que o nível de satisfação difere, no sentido decrescente, entre o grupo de trabalhadores que conhece a totalidade ou muitos dos benefícios, o grupo dos que conhecem poucos e aqueles que não conhecem nenhuns, confirmando-se assim H3.

Referente à existência de relação positiva entre a valorização e satisfação com os benefícios disponibilizados (H4) a mesma obteve confirmação, verificando-se que quem refere valorizar benefícios também está satisfeito com os mesmos.

Por outro lado, a H5 testou que a satisfação global é significativamente superior à satisfação com os benefícios, a H9 confirmou-se existir relação positiva entre os benefícios que a empresa disponibiliza e a expectativa de permanecer na empresa, sendo que a relação é moderada quando relacionada com a expectativa de permanecer na empresa “para sempre” e a H10 provou que a expectativa de permanecer na empresa aumenta, conforme aumenta a

satisfação com os benefícios, analogamente ao referido por Chiavenato (2014), Cowling e Mailer (2003), e por Williams, Daniel e Ford (2007, *cit in Rego et al.*, 2015).

Rehman (2012) defende que a satisfação dos funcionários está positivamente correlacionada com a retenção organizacional e também Mobley (1977) refere que a insatisfação desenvolve pensamento de saída nos colaboradores e no estudo aqui aplicado, a nossa H6 pretendeu analisar se existe diferença entre o nível de satisfação global e a expectativa de permanecer ou sair da empresa, sendo que se obteve uma confirmação parcial da mesma em quatro das seis variáveis, ou seja, os participantes mais satisfeitos (globalmente) pretendem permanecer na empresa mais de seis meses ou “para sempre” e não pretendem sair da empresa nos próximos seis meses nem estão à procura de outro trabalho, confirmando assim o disposto por Rehman.

A H7 formula que a valorização de benefícios está positivamente relacionada com a expectativa de permanência na empresa e a análise confirmou-a parcialmente, uma vez que se detetou uma relação moderada quando a expectativa é de ficar “para sempre” ou ficar mais alguns anos.

Também a análise da H8 confirmou que quanto maior o nível de satisfação, menor é a procura por outro trabalho, corroborando a afirmação de Lee *et al.* (2018) que demonstraram que quanto mais satisfeitos os colaboradores estão com o seu trabalho de uma forma geral, menor será a probabilidade de saírem voluntariamente.

Das conclusões do estudo desenvolvido por Tomás *et al.* (2018), relevantes para a presente discussão, estes concluíram que: 1) as mulheres apresentam níveis de satisfação mais elevados que os homens; 2) os trabalhadores mais velhos e com mais experiência profissional apresentam níveis de satisfação mais elevados; e 3) os trabalhadores com um nível mais baixo de habilitações são mais satisfeitos. No presente estudo verificou-se que referente a 1) analisando a H12 não existe diferença significativa na satisfação entre géneros; referente a 2) concluiu-se na análise da H11 que quem tem idade superior a 40 anos apresenta um nível de satisfação global mais elevado relativamente às classes etárias mais baixas, ou seja, a satisfação difere consoante a idade e 3) verificou-se uma confirmação parcial da H13 em se se detetou existência de diferenças estatisticamente significativas entre dois grupos (entre os participantes detentores do 2.º ciclo e os detentores do nível Secundário, Licenciatura e Mestrado e que os participantes detentores do 3.º ciclo não se diferenciam dos restantes).

No que concerne às dimensões da satisfação global estudadas, Neves e Lopes (2000) concluíram que a função desempenhada e o relacionamento com chefias e colegas apresentaram níveis de satisfação mais elevados e que as recompensas previram níveis de satisfação mais

baixos. No presente estudo, a satisfação revela uma média positiva em todas as dimensões apresentadas.

Referente à H14 detetou-se que os participantes que auferem o vencimento do escalão intermédio (841€-1140€) estão mais insatisfeitos globalmente que os participantes cujo vencimento se insere no escalão inferior ($\leq 840\text{€}$) e no escalão superior ($\geq 1141\text{€}$). Ainda referente à variável da satisfação, verificou-se que esta não difere consoante seja o vínculo contratual (H15) nem difere consoante o cargo (chefia ou não) dos participantes (H16).

Na relação entre *turnover* e as variáveis sociodemográficas, nomeadamente a) género: o presente estudo rejeitou a H18, ou seja, há independência entre as variáveis: género e a expectativa de permanência na empresa, tal como referido por Ovadje, (2009 *cit in* Sequeira, 2016); b) idade: em H17 formulou-se que a expectativa de permanência aumenta conforme a idade e sua análise certifica que existe uma fraca associação entre idade e permanência, contrariando o referido por Monte e Ramos (2018).

Por último, relativamente à H19, a mesma não se confirma, pois, apenas se detetou uma associação muito fraca, entre o nível de escolaridade e o escalão de vencimento dos participantes, não se considerando relevante.

Referente à afirmação: o valor dos benefícios pode ser de difícil compreensão para os colaboradores, uma vez que não aparecem no recibo de vencimento e não permitem uma contabilização clara do impacto monetário (p. 52), não foi possível no presente estudo, verificar se os colaboradores compreendem o impacto monetário, mas pôde-se verificar que 91,5% dos participantes se recordaram e enumeraram benefícios que o GJM dispõe e ainda, que 26,8% dos participantes enumeraram benefícios que a empresa não dispõe mas que estes valorizariam.

Todas as hipóteses foram cuidadosamente analisadas e interpretadas de forma a ser possível responder ao objetivo principal do presente estudo: verificar qual o impacto dos benefícios laborais na satisfação dos colaboradores e em que medida essa mesma satisfação influencia a permanência dos colaboradores de um Centro de Distribuição Logístico do Grupo Jerónimo Martins. Para tal, a análise realizada às hipóteses: 4, 5, 6, 7 e 10, é crucial e traduz fundamentalmente o seguinte:

- ✓ H4: quem valoriza benefícios também está satisfeito com os mesmos;
- ✓ H5: a satisfação global é significativamente superior à satisfação com os benefícios;
- ✓ H6: os participantes mais satisfeitos pretendem permanecer na empresa mais de seis meses ou “para sempre”, não pretendendo sair em breve, nem estando à procura de outro trabalho;

- ✓ H7: relação moderada na valorização de benefícios quando a expectativa de permanência é de ficar “para sempre” ou ficar mais alguns anos;
- ✓ H10: quanto mais elevado é o nível de satisfação com os benefícios, mais elevada é, a expectativa de permanência.

Conclusão

O presente relatório de estágio teve como finalidade dar a conhecer a empresa acolhedora do estágio, as atividades desenvolvidas no mesmo, bem como, dar a conhecer o projeto de investigação realizado.

Os recursos humanos tornam-se fundamentais para o crescimento e desenvolvimento de qualquer empresa, por exemplo, o GJM não conseguiria cumprir os objetivos a que se propõe, no âmbito da estratégia para a criação de valor, assentes na responsabilidade corporativa, sem manter uma equipa coesa, comprometida e satisfeita. O Grupo assegura que os colaboradores estão alinhados com os objetivos estratégicos da empresa através da implementação de todas as práticas de GRH.

O GJM, enquanto líder da distribuição alimentar adota diversos compromissos, nomeadamente, ser um empregador de referência, promovendo políticas salariais equilibradas e competitivas e um ambiente de trabalho saudável e desafiante, oferecendo as condições propícias ao desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. Serão os princípios, as práticas, e as políticas implementadas, na visão macro do GJM que contribuem para que seja um empregador de referência. Como tal, pode-se concluir que tais práticas têm surtido o efeito desejado, uma vez que no questionário aplicado neste estudo, os colaboradores demonstraram que, de forma global, estão satisfeitos. A confirmação em como a empresa aposta na retenção de talento, observa-se quando os dados nos indicam que cerca de 68% dos seus colaboradores em Portugal detêm um vínculo contratual sem termo, significando igualmente que é um Grupo empresarial que traduz estabilidade nos seus colaboradores.

O investimento do GJM em medidas de responsabilidade social, nas áreas da saúde, educação e bem-estar familiar, foi superior em 2021 face a 2020, com um aumento de 29%, correspondendo a 25,6 milhões de euros alocados. Por exemplo, através da análise da H4 concluiu-se que quem valoriza os benefícios disponibilizados, também está satisfeito com os mesmos e que 91,5% dos colaboradores conseguiu enumerar benefícios na segunda questão do questionário aplicado, validando que o GJM aposta na comunicação e divulgação de benefícios.

O estágio descrito neste relatório foi de extrema importância para a estagiária, uma vez que pôde inserir-se num contexto real e prático, pela primeira vez, na área dos recursos humanos. O estágio permitiu colocar em prática os conteúdos lecionados nas unidades curriculares do 1.º ano de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, fomentando uma aprendizagem dinâmica e a realização de atividades de forma autónoma. Proporcionou

igualmente o desenvolvimento de competências e conhecimentos adquiridos anteriormente. Aliás, motivo pelo qual, se escolheu esta forma para concluir o Mestrado, estando expectante relativamente à inserção no mercado de trabalho, na área de GRH, de uma forma tranquila. As atividades desempenhadas durante o estágio tiveram uma abrangência transversal a todas as práticas de recursos humanos, pelo que a oportunidade de o ter realizado, é por si só, motivo de grande satisfação e de grande valor para a estagiária.

Globalmente considera-se que o estágio contribuiu em grande parte para uma melhor formação da estagiária, tendo esta, ao longo do percurso contribuído com sucesso para a realização das atividades estipuladas pela organização.

A alteração de práticas da empresa não foi em nenhum momento uma possibilidade, visto que burocraticamente, as mesmas não seriam viáveis.

Destaca-se o acolhimento da estagiária que foi realizado de forma exemplar. Os profissionais envolvidos, sempre manifestaram a sua total confiança no trabalho desempenhado pela estagiária, o que proporcionou motivação, interesse e dedicação por parte desta.

Como recomendação à prática de estágio, sugere-se que o curso seja contemplado com uma unidade curricular de apoio ao estágio e redação do relatório, que obrigue a sessões quinzenais, que certamente seria valorizado pelos estudantes, que possibilitaria momentos de reflexão periódicos e um trabalho de continuidade permitindo a correção de desvios, atempadamente.

Relativamente à investigação empírica realizada, no sexto capítulo – análise de dados, foi possível visualizar que em ambas as escalas utilizadas o *Alpha* de *Cronbach*, resultou num coeficiente superior a 0,8 pelo que se detetou uma boa consistência interna. A investigação foi efetuada através de uma amostra não probabilística (seleção voluntária) de 213 colaboradores, tendo sido uma limitação, uma vez que os participantes exercem as suas funções apenas num CD do GJM, o que não permite a generalização dos resultados à empresa, nem sequer a outros CD do Grupo, pois não se sabe o erro envolvido nas inferências realizadas, por isso, os resultados apresentados devem ser interpretados com prudência. Outra limitação é que o estudo aqui apresentado foi efetuado apenas num único momento temporal e as perceções das pessoas não são iguais, nem se mantêm em todos os momentos da vida, pelo que seria interessante que o mesmo estudo pudesse ser realizado noutras CD do Grupo e em vários momentos distintos, pois um estudo longitudinal enriqueceria os resultados obtidos. A investigação poderia ainda ter sido complementada com a aplicação de entrevistas.

Assim, recomenda-se que o mesmo estudo possa ser aplicado nos distintos CD, em vários momentos também distintos e ainda com a aplicação de entrevistas. Ambas as medidas, poderiam enriquecer o estudo.

O estudo contribuiu para informar a empresa sobre o tema em estudo, aliás, algumas questões presentes no questionário aplicado foram efetuadas nesse sentido, tendo o mesmo decorrido com sucesso.

A gestão do tempo entre estágio e relatório também é um ponto fundamental a evidenciar. Tanto o estágio como a entrega do relatório estão delimitados no tempo, pelo que foi necessário um grande envolvimento em ambos os projetos para que se cumprissem todas as formalidades. Estagiar todos os dias foi igual a ter um trabalho a tempo inteiro e elaborar um relatório de estágio em simultâneo foi como somar-lhe um trabalho a part-time, sem folgas. Como tal, exigiu da estagiária uma dedicação imensurável e do qual aguarda colher os seus frutos. Realizar o estágio significou um investimento no futuro.

Por último, e respondendo ao objeto do estudo, deixam-se três considerações finais: a) conclui-se que no centro de distribuição em causa, conforme tabela 6.6, os colaboradores estão satisfeitos com todas as dimensões enumeradas, sendo que a satisfação destes é mais elevada no que respeita o processo de admissão, o processo de recrutamento, a relação com a chefia direta, a relação com os colegas e satisfação com a estabilidade profissional. É com o vencimento que a satisfação apresenta valores inferiores. Importa salientar que, de acordo com a tabela 6.10, é com a variável dos benefícios que a satisfação apresenta a associação mais forte e estatisticamente significativa; b) o nível de satisfação difere, no sentido decrescente, entre o grupo de trabalhadores que conhece a totalidade ou muitos dos benefícios, o grupo dos que conhecem poucos e aqueles que não conhecem nenhuns, conforme H3. Ou seja, quantos mais benefícios referem conhecer, mais satisfeitos se manifestam; e c) os colaboradores que estão satisfeitos com os benefícios (H10) e que estão satisfeitos globalmente (H6), têm aspirações de permanecer vinculados à empresa.

Evidencia-se que as políticas empresariais e a forma como são colocadas em prática pelo GJM são essenciais para que os colaboradores se sintam satisfeitos.

Todo o percurso descrito neste relatório tem um valor inquestionável no crescimento pessoal e profissional da estagiária, por tudo o que acarretou e por todos os momentos de aprendizagem muito valorizados pela mesma, proporcionando-lhe um salto para um futuro de sucesso em gestão de recursos humanos, tal como ambiciona.

Referências bibliográficas

Aguinis, H. (2009). An expanded view of performance management. Em J. W. Smither & M. London (Eds.), *Performance management: Putting research into action* (pp. 1-43). Jossey-Bass/Wiley.

Alcobia, P. (2011). Atitudes e satisfação no trabalho. Em Ferreira, J., Neves, J., Caetano, A. (Eds.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 317-347). Escolar Editora.

Almeida, W. (2004). *Captação e seleção de talentos*. Atlas.

APLOG – Associação Portuguesa de Logística. (2020). *A logística em Portugal — Inovação, tendências e desafios do futuro*. <https://aplog.pt/a-logistica-em-portugal-versao-sintetica/>.

APLOG – Associação Portuguesa de Logística. (2022, abril 22). *O setor da logística é essencial*. <https://aplog.pt/2022/04/22/o-setor-da-logistica-e-essencial/>.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (13.^a ed.) Kogan Page Limited.

Bilhim, J. A. (2007). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bogalho, S., Cal, M., & Caetano, A. (2000). As práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional. Em Caetano, A., (coord.), Passos A., Cal, M., Carmo M., Alcobia P., Alves P., Bogalho S., & Tavares T. *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos* (pp. 85-104). Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Bussin, M., & Van Roy, D. J. (2014). Total reward strategy for a multi-generational workforce in a financial institution. *South african journal of human resource management*, 20(1), 1–11. DOI: 10.4102/sajhrm.v12i1.606.

Caetano, A., & Vala, J. (eds.). (2007). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas* (3.^a ed.). Editora RH. ISBN 9789728871154.

Cal, M., & Caetano, A. (2000). Mudança organizacional e gestão de recursos humanos no setor do comércio e serviços: Análise de dados. Em Caetano, A., (coord.), Passos A., Cal, M., Carmo M., Alcobia P., Alves P., Bogalho S., & Tavares T. *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos* (pp. 211-224). Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2003). Os sistemas de recompensas. Em Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. *Humanator: Recursos humanos & sucesso empresarial*. (5.^a ed., pp. 383-400). Dom Quixote.

Cerdeira, M. C. (1997). *A evolução da sindicalização portuguesa de 1974 a 1995*. Direção Geral das Condições do Trabalho, MQE-CICT.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4.^a Ed). Editora Manole.

Comissão de Produtos Alimentares e Segurança Alimentar da APED. (2020, janeiro 10). *Código de boas práticas da distribuição alimentar*. http://aped.pt/wp-content/uploads/2019/10/gbr_06_Codigo_Boas_Praticas_Distribuicao_Alimentar_APED.pdf.

Comissão Europeia. (2001). *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf.

Comissão Europeia. (2011). *Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*. [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_pt.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_pt.pdf).

Comissão Europeia. (2021a). *Construção de uma economia ao serviço das pessoas: plano de ação para a economia social*. <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2021/12/Plano-de-Acao-para-a-Economia-Social-v.-PT.pdf>.

Comissão Europeia. (2021b). Documento de trabalho dos serviços da comissão – *Análise do plano de recuperação e resiliência de Portugal que acompanha o documento: Proposta de decisão de execução do conselho relativa à aprovação da avaliação do plano de recuperação e resiliência de Portugal*. <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3D%3DBQAAAB%2BLCAAAAAAABAAzNLSwNAIA%2FZHf%2FgUAAAA%3D>.

Correia, M. (1996). Gestão de recompensas. Em Marques, C., & Cunha, M. *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. (1.^a ed., pp 117-150). Publicações D. Quixote, Lda. Lisboa.

Cowling, A., & Mailer, C. (2003). *Gerir os recursos humanos* (2.^aed.). Dom Quixote.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (8.^a Ed). Editora RH.

Cunha, R. C., & Marques, C. A. (1995). Human resources management in Portugal. Em Brunstein, I. (2015). *Human resource management in western europe*. Walter de Gruyter. DOI: <https://doi.org/10.1515/9783110873504-012>.

Dessler, G. (2007). *Administração de recursos humanos*. Prentice Hall.

Ferreira, H. (2020). *Intenção de turnover: Pesquisa numa organização de serviços de trabalho temporário*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior Miguel Torga]. Repositório do Instituto Superior Miguel Torga. https://repositorio.ismt.pt/bitstream/123456789/1255/1/INTEN%C3%87%C3%83O%20DE%20TURNOVER_.pdf.

Ferreira, M. L., & Siqueira, M. M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em contexto*, 1(2), pp. 47-67. DOI: <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v1n2p%2047%20-%2067>.

Fidelis, G. J., & Banov, M. R. (2006). *Gestão de recursos humanos: Tradicional e estratégica*. Afiliada.

Fonseca, C. (1982). *A história do movimento operário e das ideias socialistas em Portugal: I-cronologia*. Publicações Europa-América, Lda.

Grace & Ethos. (2011). *Primeiros Passos: Guia prático para a responsabilidade social das empresas*. Europress. https://www.compete2020.gov.pt/admin/fileman/Uploads/publicacoes/GuiaPraticoGRACE_responsabilidade.pdf.

Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário*. Edições Sílabo.

Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. South-Western College Pub.

Huang, T-C., Lawler, J., & Lei, C-Y. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social behavior and personality*, 35(6), 735-750. DOI: <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.6.735>.

Hung, L., Lee, Y., & Lee, D. (2018). The moderating effects of salary satisfaction and working pressure on the organizational climate, organizational commitment to turnover intention. *International journal of business and society*, 19(1), 103-116. <http://www.ijbs.unimas.my/images/repository/pdf/Vol19-no1-paper8.pdf>.

INE – Instituto Nacional de Estatística. (2021, dezembro 17). *Rendimento e condições de vida*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=473574196&DESTAQUEStema=55565&DESTAQUESmodo=2.

INE – Instituto Nacional de Estatística. (2021, dezembro 23). *Rendimento médio monetário anual líquido por adulto*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0009373&selTab=tab0.

Jerónimo Martins. <https://www.jeronimomartins.com/pt/>.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational, outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management journal*, 55(6), 1264-1294. DOI: 10.5465/amj.2011.0088.

Lacombe, F. (2005). *Recursos humanos: Princípios e tendências*. Saraiva.

Lawler, E. (1982). The strategic design of reward systems: The centre for effective organizations. Graduate School of Business Administration, U.S.C.

Lee, T. W., Hom, P., Eberly, M., & Li, J. (2018). Managing employee retention and turnover with 21st century ideas. *Organizational dynamics*, 47(2), 88-98. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2017.08.004.

Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994). *Psicologia social e das organizações: Estudos em empresas portuguesas*. Celta Editora.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (pp. 1297-1349). Rand McNally.

Lu, Y., Hu, X., Huang, X-M., Zhuang, X-D., Guo, P., Feng, L-F., Hu, W., Chen, L., Zou, H., & Hao, Y-T. (2017). The relationship between job satisfaction, work stress, work-family conflict, and turnover intention among physicians in Guangdong, China: a cross-sectional study. *BMJ open*, 7(5), 1-14. DOI: 10.1136/bmjopen-2016-014894.

Maertz, C. P. Jr., & Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: integrating process and content turnover theory. *Academy of management journal*, 47(4), 566-582. DOI: 10.2307/20159602.

Marques, R. C. (2008). As parcerias público privadas em Portugal: Lições e recomendações. *Revista de estudos politécnicos*, 6(10), 33-50. Instituto Politécnico do Cávado e do Ave.

Martins, D. C. (2008). *Práticas de recursos humanos em pequenas e médias empresas*. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto.

Martins, M. C. & Santos, G. E. (2006). Adaptação e validação de construto da escala de satisfação no trabalho. *Psico-USF* 11(2). DOI: 10.1590/S1413-82712006000200008.

Martins, P. S. (2006). A rotatividade dos trabalhadores em Portugal. *Recursos humanos magazine*, 45, 30-36.

Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). Administração de recursos humanos. Atlas.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. DOI: 10.1037/0021-9010.62.2.237.

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493-522. DOI: 10.1037/0033-2909.86.3.493.

Monte, P. A. & Ramos, A. A. (2018). O impacto na rotatividade dos trabalhadores na produtividade das empresas. Em Jesus, M., Machado, C. G., Correia, M. B., Alcoforado, E., Ramos, C., & Santos, J. A. (coord.). *Gestão de recursos humanos: Abordagens e perspectivas* (pp. 37-58). Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão Hoteleira e Turismo.

Monteiro, L. J., Ornelas, M. G., & Cardoso, I. M. (2018). Gestão de recursos humanos socialmente responsável: Formar e reter pessoas. *Revista connexio*, 7(2), 28-41. <http://repositorio.ismt.pt/jspui/handle/123456789/1060>.

Mota, M. F., & Cordeiro, J. P. (2015). Práticas de gestão de recursos humanos: estudo de caso no setor segurador. *EJABM: European journal of applied business management*, 1(1), 93-114. <http://hdl.handle.net/10400.26/19386>.

Munap, R., Badrillah, M. I., & Rahman B. A. (2013). Organizational rewards system and employees' satisfaction at telekom Malaysia Berhad. *Journal of educational and social research*, 3(3), 281-288. DOI: 10.5901/jesr.2013.v4n3p281.

Neves, J. (2007). Gestão de recursos humanos: evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. Em Caetano, A. & Vala, J. (Orgs.), *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas* (3.ª Edição, pp. 5-30). Editora RH.

Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em gestão de recursos humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista portuguesa e brasileira de gestão*, 8(4), 66-83. http://scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642009000400007&lng=pt&tlng=pt.

Neves, J., & Lopes, A. (2000). Cultura organizacional, satisfação e cidadania organizacional. Em Gomes, A., Caetano, A., Keating, J., & Cunha, M. P. *Organizações em transição* (pp. 35-60). Imprensa da Universidade de Coimbra.

Noronha, M., Marques, C. M., Paiva, C. V., & Afonso, F. J. (1993). *Sindicalismo: que futuro?* Clássica Editora.

Passos, A., Alcobia, A. & Caetano, A. (2000). Práticas de gestão de recursos humanos: Perspectivas internacionais. Em Caetano, A., (coord.), Passos A., Cal, M., Carmo M., Alcobia P., Alves P., Bogalho S., & Tavares T. *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos* (pp. 61-171). Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Pinto, C. (2021, outubro 18). *O que está a mudar nos recursos humanos no setor da logística?*. Mob Magazine. <https://www.mobmagazine.pt/smart-cities/o-que-esta-a-mudar-nos-recursos-humanos-do-setor-da-logistica/>.

Pinto, E. C. (2019). *Práticas de gestão de recursos humanos, desempenho e inovação em empresas tecnológicas*. [Dissertação de Mestrado. Politécnico do Porto]. Repositório do Instituto Politécnico do Porto. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/14545/1/eul%20A1lia_pinto_MGDRH_2019.pdf.pdf

Pitacho, L. (2020). *Orientação para o trabalho: Perfis e contribuições para a eficácia dos sistemas de recompensas*. [Dissertação de Doutoramento. ISCSP]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/20183>

PORDATAa. (s/d). *Salário mínimo nacional*. <https://www.pordata.pt/Portugal/Sal%20rio+m%20adnimo+nacional-74-7892>.

PORDATAB. (s/d). *Emprego e mercado de trabalho*. <https://www.pordata.pt/Tema/Portugal/Emprego+e+Mercado+de+Trabalho-3>.

Portal Diplomático do Ministério dos Negócios Estrangeiros. (2020). <https://ue.missaoportugal.mne.gov.pt/pt/portugal/sobre-portugal/economia>

Rattner, H. (1966). Benefícios e motivação no trabalho. *RAE-Revista de administração de empresas*, 6(19), 13–40. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/40693>.

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2.^a Ed.). Edições Silabo.

Rehman, M. (2012). Employee turnover and retention strategies: An empirical study of public sector organization of Pakistan. *Global journal of management and business research*, 12(1).

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiO_tT356v3AhWjyoUKHd-cAMIQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fglobaljournals.org%2FGJMBR_Volume12%2F8-Employee-Turnover-and-Retention-Strategies.PDF&usg=AOvVaw0Uwn8wfiISnrGzaDxEYNpv

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior* (15.^a ed.). Pearson Education.

Rocha, F. M. (2006). Motivação e satisfação no trabalho: ligar uma GRH humanista à eficácia organizacional. Em Carvalho J. E., Rocha, R. R., Duarte, M. I., & Tavares, M. M.

(coord.). *Novo paradigma de gestão de recursos humanos para o século XXI* (pp71-106). Universidade Lusíada Editora.

RSI – ‘Por Nós JM’. <https://rsi.jeronimomartins.com/login/>.

Schweper, Jr., C. (2001). Ethical climate’s relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of business research*, 54(1), 39-52. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00125-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00125-9).

Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, & Chevalier. (2001). *Gestão dos recursos humanos*. Tipografia Peres. Instituto Piaget.

Sequeira, J. (2016). *Satisfação organizacional, identificação organizacional e intenção de turnover: estudo comparativo com uma amostra de trabalhadores do sector farmacêutico*. [Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/25363/1/ulfpie051148_tm_tese.pdf.

Serrano, M. (2010). *A gestão de recursos humanos: suporte teórico, evolução da função e modelos*. *SOCIUS working papers, 1*. Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/1864>.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas* (6.ª Ed.). Lidel.

Tanova, C., & Holtom, B. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four european countries. *The international journal of human resource management*, 19(9) 1553-1568.

Tavares, M. M. (2006). Evolução dos recursos humanos no século passado: perfil e novas formas de gestão nas organizações. Em Carvalho J. E., Rocha, R. R., Duarte, M. I., & Tavares, M. M. (coord.). *Novo paradigma de gestão de recursos humanos para o século XXI* (pp51-70). Universidade Lusíada Editora.

Tavares, M. M. (2010). *A gestão de pessoas: novos rumos desta função nas organizações*. Universidade Lusíada Editora.

Taylor, F. W. (1930). *Shop management*. Scholar Select.

Tomás, A., Matos, F., Mesquita, R., Ornelas, M. & Silva, D. (2018). Gestão de conflitos e satisfação dos trabalhadores: Estudo em uma empresa armazenista da zona centro. Em Jesus, M., Machado, C. G., Correia, M. B., Alcoforado, E., Ramos, C., & Santos, J. A. (coord.). *Gestão de recursos humanos: abordagens e perspetivas* (pp. 37-58). Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão Hoteleira e Turismo.

Tyson, S. (1995). *Human resource strategy: Towards a general theory of human resource management*. Financial Times Management.

Whitener, E. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of management*, 27(5), 515-535.

Woods, R. (1992). *Managing hospitality human resources*. Michigan Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.

A. Plano de atividades do estágio/Cronograma

Gestão de Recursos Humanos – Estágio curricular para obtenção do grau de Mestre

Plano de Atividades / Cronograma	Dez. 2021	Jan. 2022	Fev. 2022	Março 2022	Abril 2022	Maio 2022	Junho 2022	Julho 2022
Acolhimento e integração na equipa RH	x							
Preparação de atividades lúdicas	x		x		x			
Integração em Armazém – Processos gestão da produção/execução	x	x						
Integração em Armazém – Processos de gestão da receção e expedição	x	x						
Integração em Armazém – Transportes (viaturas, rotas, lojas)	x	x						
Integração em Armazém – Controlo de Qualidade	x	x						
Integração em Armazém – Planeamento e Controlo, Kaizen, Novo Conceito de Logística (NCL), Conferência e Fardamento	x	x						
Integração em Armazém – Gestão da Manutenção do Site	x	x						
RSI – Responsabilidade Social Interna	x			x	x			
Avaliação de desempenho – procedimentos gerais		x	x	x				
Gestão de Carreira (promoções, progressões, oportunidades internas, etc.)		x	x	x	x	x	x	x
Sistema SAP	x	x	x	x	x	x	x	x
Plataforma Hora Certa – Gestão dos tempos diários dos colaboradores, validação de ausências e presenças	x	x	x	x	x	x	x	x


Plataforma Hora Certa – Férias		X	X	X	X	X	X	X
Plataforma Hora Certa – Validação de tempos – Legislação laboral		X	X	X	X	X	X	X
Plataforma Hora Certa – Lançamento de horários de trabalho mensais	X	X	X	X	X	X	X	X
Preparação e encerramento do processamento salarial mensal		X	X	X	X	X	X	X
Plataforma Meta 4 – Sistema de Formação e Registos de Formação (criar ações, inscrições, avaliação satisfação e de conhecimentos, introdução de dados)	X	X	X	X	X	X	X	X
DTP Digital	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestão, Organização e Criação de pastas de arquivo para a formação	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestão, Organização e Criação de pastas de arquivo para o processamento mensal	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestão, Organização e Criação de pastas de arquivo para o recrutamento		X	X	X	X	X	X	X
Recrutamento e seleção		X	X	X	X	X	X	X
Realização de entrevistas		X	X	X	X	X	X	X
Recrutamento – Trabalho Temporário		X	X	X	X	X	X	X
Registo digital do processo de recrutamento		X	X	X	X	X	X	X
Admissão, acolhimento e integração de novos colaboradores		X	X	X	X	X	X	X
Agendamento e cumprimento do plano de formação		X	X	X	X	X	X	X
Administrar Formação		X	X	X	X	X	X	X
Gestão de Contratos de Trabalho (Admissões e Cessações)			X	X	X	X	X	X
Gestão de colaboradores permanentes de empresas externas				X				
Cartões de ponto				X	X	X	X	X
Gestão da Cantina				X	X	X	X	X

Prémios de produtividade e subsídios				X	X	X	X	X
Banco de Horas	X	X	X	X	X	X	X	X
Sistema de Gestão Integrado (SGI) – (Auditorias, HACCP, Ambiente)				X	X			
Plataforma PAP – Proposta de Admissão de Pessoal		X	X	X	X	X	X	X
Plataforma JM Care – Saúde no Trabalho			X	X	X	X	X	X
Introdução SHT – Segurança e Higiene no Trabalho - procedimentos			X					
Comunicação Interna – procedimentos			X					
Processamento salarial – emissão de recibos							X	

21 de janeiro de 2022

B. Assiduidade no estágio

Certificado

Para os devidos efeitos, certifica-se que Ana Catarina Antunes Moreira, aluna número 66702, da Universidade do Algarve, a frequentar o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, concluiu o seu estágio curricular no Departamento de Recursos Humanos do Centro de Distribuição Logístico do Grupo Jerónimo Martins, sito em 

O referido estágio contemplou um total de 1268 horas efetuadas entre 13 de dezembro de 2021 e 28 de julho de 2022.

28 de julho de 2022

Alice Ferreira (Responsável do DRH)

C. Questionário aplicado

**Impacto dos benefícios laborais na satisfação dos colaboradores e retenção de talento na Jerónimo Martins –
Centro de Distribuição Logístico [REDACTED]**

Maio de 2022

O meu nome é Ana Catarina Moreira e estou a frequentar o 2.º ano de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade do Algarve, no âmbito do qual me encontro a realizar um estágio académico no Departamento de Recursos Humanos do Centro de Distribuição Logístico [REDACTED] – Jerónimo Martins, doravante designado JM.

Com o presente questionário proponho-me a avaliar o conhecimento dos colaboradores sobre os benefícios disponibilizados pela empresa e em que medida os mesmos têm impacto na sua satisfação e no tempo de permanência na empresa. O preenchimento do questionário dura apenas 10 minutos e as suas respostas serão tratadas de forma anónima, garantindo total confidencialidade dos seus dados.

A sua participação é muito importante para mim e desde já agradeço a sua disponibilidade.

PARTE I

Assinale com um X a sua concordância com as afirmações que se seguem.

1- Relativamente ao seu conhecimento sobre os benefícios disponibilizados pela JM. (Assinale uma opção)

Conhece todos Conhece muitos Conhece poucos Não conhece nenhuns

2- Enumere os benefícios que se recorda neste momento.

3- Utiliza ou já utilizou algum benefício disponibilizado pela JM? (Assinale uma opção)

Utilizo agora Já utilizei antes Não utilizo, nem nunca utilizei

3.1– Se utiliza ou já utilizou, enumere qual / quais.

4- Há algum benefício que a JM não tenha e que queira sugerir?

5- A função que desempenha tem previsto o pagamento de prémio mensal de produtividade?

Sim Não

5.1- Se sim, quantas vezes o recebeu nos últimos 12 meses? (Assinale uma opção)

Nunca recebi 1 a 4 vezes 5 a 8 vezes 9 a 12 vezes

5.2- Se sim, qual o seu nível de satisfação com o valor que recebe de prémio mensal de produtividade, numa escala crescente de 1 (Totalmente insatisfeito) a 6 (Totalmente satisfeito).

1	2	3	4	5	6

6- Numa escala crescente de 1 (Discordo totalmente) a 6 (Concordo totalmente), assinale com um X em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5	6
6.1- Acedo com frequência ao site da responsabilidade social interna / (“Por Nós JM”).						
6.2- A JM disponibiliza benefícios que valorizo.						
6.3- Valorizo benefícios na área da saúde.						
6.4- Valorizo benefícios na área da educação.						
6.5- Valorizo benefícios na área da família e bem-estar.						
6.6- Utilizo todos os benefícios que se adequam às minhas necessidades.						
6.7- O facto de a empresa disponibilizar vários benefícios faz com que eu queira ficar a trabalhar nesta empresa.						
6.8 – As outras empresas que eu conheço têm mais benefícios que a JM.						
6.9- Escolheria continuar a trabalhar na JM mesmo se recebesse os mesmos benefícios noutra empresa.						

7- Indique qual o seu grau de satisfação com as afirmações que se seguem, numa escala crescente de 1 (Totalmente insatisfeito) a 6 (Totalmente satisfeito).

	1	2	3	4	5	6
7.1- Ficou satisfeito quando foi admitido nesta empresa?						
7.2- Ficou satisfeito com o seu processo de recrutamento?						
7.3- Está satisfeito com o seu vencimento, considerando a função que desempenha?						
7.4- Está satisfeito com a função que desempenha?						
7.5- Está satisfeito com o seu horário de trabalho (Horário, folgas)?						
7.6- Está satisfeito com a forma com que a JM comunica consigo?						
7.7- Está satisfeito com a colaboração e relação que tem com os seus colegas de trabalho/equipa?						
7.8- Está satisfeito com a colaboração e relação que tem com a sua chefia direta?						
7.9- Está satisfeito com a relação que tem com a Direção da JM?						
7.10- Está satisfeito com a formação que a empresa lhe dá?						
7.11- Está satisfeito com as perspetivas/oportunidades de evolução/progressão na carreira?						
7.12- Está satisfeito com a sua estabilidade profissional?						
7.13- Está satisfeito com os benefícios que a empresa disponibiliza atualmente?						
7.14- Considerando todos os aspetos acima descritos, qual é o seu grau de satisfação global por trabalhar na JM?						

8- Numa escala crescente de 1 (Discordo totalmente) a 6 (Concordo totalmente), assinale com um X em que medida recomendaria a alguém trabalhar nesta empresa.

1	2	3	4	5	6

9- Relativamente às suas expectativas de futuro na JM, numa escala crescente de 1 (Discordo totalmente) a 6 (Concordo totalmente), assinale com um X o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5	6
9.1- Quero trabalhar na JM para sempre.						
9.2- Quero trabalhar na JM mais alguns anos.						
9.3- Quero trabalhar na JM mais alguns meses (mais de 6 meses).						
9.4- Vou sair em breve da JM (menos de 6 meses).						
9.5- Penso frequentemente em deixar de trabalhar na JM.						
9.6- Estou à procura de outro trabalho.						

PARTE II - Dados Demográficos

10- Género

Feminino Masculino

11- Idade:

12- Nacionalidade:

13- Escolaridade (Assinale uma opção):

Até ao 6º ano Licenciatura
 Até ao 9º ano Mestrado
 Até ao 12º ano Doutoramento

14- Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

15- Qual é o seu concelho de residência?

16- Qual é o meio de transporte mais frequente que utiliza para chegar ao local de trabalho? (Assinale uma opção)

Carro / Mota Bicicleta
 Transportes públicos A pé
 Transporte da empresa Outro. Qual? _____

17- Estado Civil:

Solteiro/a ou Divorciado/a Casado/a ou em União de facto Viúvo/a

18- Tem filhos que residem consigo?

Sim Não

18.1- Se sim, quantos? _____

18.1.1- Desses, quantos têm 12 ou menos anos? _____

19- Tem pessoas dependentes a viverem consigo? (Idosos, pessoas com incapacidade, doentes, etc.)

Sim Não

20- Assinale qual é o seu vínculo contratual:

Contrato c/ Termo
 Contrato s/ Termo (efetividade)
 Contrato de reforço de verão

21- Qual é a sua carga horária semanal?

40h (Full-Time) 20h (Part-Time)

22- Atualmente trabalha no Centro de Distribuição Logístico [REDACTED] Já trabalhou noutra empresa do mesmo Grupo (Pingo Doce, Recheio, Hussel, Cafetarias Jeronymo ou JM Agro-Business)?

Sim

Não

23- Setor de trabalho (Assinale uma opção):

Produção

Suporte Administrativo / Conferência

IN/OUT

Cantina

Outra: Estrutura, RH, Transportes, Manutenção, Controlo de Qualidade)

24- Exerce um cargo de chefia?

Sim

Não

25- Indique em que escalão se insere o seu vencimento mensal (Considerando que vencimento mensal é o valor que lhe é pago por transferência bancária + cartão refeição, incluindo todas as variáveis):

Menos de 640€

841€-940€

1141€-1240€

640€-740€

941€-1040€

1241€ a 1340€

741€-840€

1041-1140€

Mais de 1341€

Se desejar, deixe aqui o seu comentário:

Muito obrigada pela sua colaboração.

D. Autorização para realização do projeto de investigação

Autorização para aplicação de Questionário

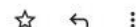
Caixa de entrada x



Ana Catarina Moreira

para Alice, Joaquim, Maria

terça, 17/05, 12:36



Cara Dr.ª Alice Ferreira,
Bom dia,

Eu, Ana Catarina Moreira, aluna do 2.º ano de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos na Universidade do Algarve e no âmbito do estágio académico que tenho vindo a efetuar nas instalações do Centro de Distribuição Logístico – Jerónimo Martins – no Departamento de Recursos Humanos, desde 13-12-2021, venho por este meio solicitar autorização expressa para a aplicação de um questionário junto de todos os colaboradores que aqui exercem as suas funções, cujo tema é “Impacto dos benefícios laborais na satisfação dos colaboradores e retenção de talento”.

O questionário é composto por um total de 38 questões na parte I e 18 questões na parte II relativa a dados demográficos. O seu preenchimento é anónimo e demorará apenas 10 minutos. Proponho que a implementação do questionário se realize entre 23-05-2022 e 05-06-2022, considerando que eu própria me deslocarei ao local de trabalho dos colaboradores a fim de minimizar a ausência destes, na operação.

Após apresentação e defesa do relatório de estágio perante um júri, na Universidade do Algarve, um exemplar do mesmo será disponibilizado à empresa.

Solicito ainda autorização para utilização dos dados recolhidos neste estudo, em futuras investigações e publicação de artigos científicos, acautelando desde já, o anonimato da empresa.

Fico disponível para qualquer pedido de informação adicional.

Desde já agradeço, não só a disponibilidade da empresa no acolhimento do meu estágio, mas também toda a sua atenção, que muito tem contribuído para a minha aprendizagem.

Aguardo a sua resposta.

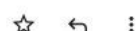
Com os melhores cumprimentos,
Catarina Moreira



Alice

para mim, Joaquim, Maria

17/05/2022, 13:59



Boa Tarde,

Desde já confirmo a possibilidade da realização do questionário, mantendo a subscrição do anonimato total dos participantes e de futuras publicações sobre a temática e o respectivo levantamento de dados.

Obrigada

Alice Ferreira
Direcção de Recursos Humanos Logística

**Jerónimo
Martins**

E. *Outputs* de apoio à análise das hipóteses formuladas

Tabela E.1 – H1: Existe diferença na satisfação entre colaboradores que recebem prêmio de produtividade e os que não recebem

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Satisfação global	Equal variances assumed	1,901	,169	,939	206	,349	,209	,222	-,230	,647
	Equal variances not assumed			1,196	40,195	,239	,209	,175	-,144	,562

Tabela E.2 – H12: A satisfação global difere consoante o género

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Satisfação global	Equal variances assumed	,123	,726	-,585	206	,559	-,103	,176	-,450	,244
	Equal variances not assumed			-,647	85,282	,519	-,103	,159	-,420	,213

Tabela E.3 – H15: A satisfação global difere consoante o vínculo contratual.

Test Statistics ^{a,b}		Satisfação global
Kruskal-Wallis H		3,871
df		2
Asymp. Sig.		,144

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Vínculo contratual

Tabela E.4 – H16: O nível de satisfação difere consoante os participantes exercem, ou não cargos de chefia.

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Satisfação global	Equal variances assumed	,017	,896	-,640	204	,523	-,153	,239	-,625	,319
	Equal variances not assumed			-,631	26,098	,533	-,153	,243	-,652	,345

Tabela E.5 – H17: Correlação entre expectativa de permanência e idade

11 – Idade (em classes)	9.1- JM para sempre			9.2 – JM (+ alguns anos)			9.3 – JM (+ de 6 meses)		
	Correlação de Kendall's			,292			,046		
Sig. (bilateral)			,000			,029			,510

Tabela E.6 – H18: A expectativa de permanência depende do género dos colaboradores

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,635 ^a	1	,426		
Continuity Correction ^b	,262	1	,609		
Likelihood Ratio	,687	1	,407		
Fisher's Exact Test				,574	,317
Linear-by-Linear Association	,631	1	,427		
N of Valid Cases	200				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,40.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela E.7 – H19: Existe relação positiva entre o nível de escolaridade e o escalão de vencimento

			Correlations	
			Escolaridade	Q25_3 escalões
Kendall's tau_b	Escolaridade	Correlation Coefficient	1,000	,207**
		Sig. (2-tailed)	.	,001
		N	212	208
	Q25_3 escalões	Correlation Coefficient	,207**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	.
		N	208	209

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).