



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

O *TURNOVER* NA INDÚSTRIA DE *FAST-FOOD* EM PORTUGAL –
ESTUDO DE CASO

JOANA FILIPA GATINHO PALHAU

DEZEMBRO – 2023

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

O *TURNOVER* NA INDÚSTRIA DE *FAST-FOOD* EM PORTUGAL –
ESTUDO DE CASO

JOANA FILIPA GATINHO PALHAU

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA DEL PILAR MOSQUERA FERNANDEZ CONDE

DEZEMBRO – 2023

Agradecimentos

Os últimos anos foram desafiantes e proporcionaram-me um crescimento imenso, tanto a nível académico como pessoal. Não poderia estar mais agradecida ao ISEG, faculdade que me acolhe há 6 anos. Sinto-me imensamente grata, pelos conhecimentos que adquiri, pelos amigos que fiz, pelos professores incríveis que tanto me ensinaram e por todas as experiências positivas que pude vivenciar. A finalização desta etapa da minha vida, a conclusão do meu mestrado, representa imenso para mim. No entanto, sozinha não teria conseguido, pelo que quero deixar um agradecimento especial a todos aqueles que estiveram envolvidos neste processo.

À Professora Maria Del Pilar Mosquera Fernandez Conde, orientadora deste projeto, por toda a dedicação, orientação, disponibilidade e paciência que teve, e por ter contribuído de forma excepcional para que eu pudesse terminar esta etapa. O meu eterno obrigada.

À Raquel Rodrigues, colega e orientadora, sem a qual este projeto não seria possível. Agradeço todo o apoio, disponibilidade e motivação que me deu ao longo deste ano.

Aos meus pais, Fernando e Lucinda Palhau, pelo amor incondicional durante toda a minha vida, por terem investido em mim e no meu futuro, e por acreditarem que sou capaz de tudo aquilo a que me proponho. Sem eles, nada seria possível.

Ao meu irmão, João Palhau, por ser um ombro amigo, por me fazer rir nos dias mais stressantes e por ser a minha alegria todos os dias.

Ao meu companheiro para a vida, Tiago Policarpo, por me ouvir sem se cansar, por todas as palavras de motivação e incentivo diário. Pela compreensão infinita e companheirismo sem igual, mesmo nos dias em que não fui a melhor companhia. Agradeço, do fundo do coração, por não me ter deixado cair nunca.

À minha melhor amiga do coração, Mariana Marques, por compreender a minha ausência e falta de disponibilidade, e por ter sempre pronto um discurso motivador e acolhedor, que sempre me elevou e contribuiu para o meu sucesso. A sua amizade foi também um fator determinante para todas as minhas vitórias, que sempre celebrou com ainda mais entusiasmo que eu.

Às minhas companheiras desde o primeiro dia de ISEG, Margarida Guerlixa, Rita Gateira e Cláudia Dias. Mesmo com toda a distância que nos separa, sempre me deram todo o apoio que precisava.

À Rita Reis, Rita Miranda e Mónica Sequeira, por terem sido as melhores colegas de mestrado que alguma vez poderia ter pedido. O mestrado foi mais feliz com a companhia delas.

Por fim, mas não menos importante, à minha equipa, por me ajudarem a seguir em frente e por acreditarem em mim e na qualidade deste projeto.

Resumo

O presente projeto tem como objetivo estudar os fatores críticos que impactam o *turnover* da indústria de *fast-food* em Portugal, assim como compreender e propor estratégias que de alguma forma contribuam para a promoção da retenção dos colaboradores. Para isso, realizou-se um estudo de caso numa multinacional da indústria.

Adotou-se uma metodologia quantitativa, tendo sido feita uma análise documental e posteriormente aplicando-se, para efeitos do estudo, um inquérito por questionário a uma amostra de 241 colaboradores da empresa, onde se procurou perceber o impacto da gestão de práticas de recursos humanos na incivilidade, satisfação no trabalho e na intenção de saída, além de se estudar também o efeito da incivilidade na satisfação no trabalho e na intenção de saída. As respostas ao questionário foram analisadas com recurso ao programa estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

O estudo permitiu verificar que a perceção da gestão de práticas de recursos humanos está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho, e negativamente relacionada com a incivilidade e a intenção de saída. Constatou-se que as práticas que apresentam um efeito estatisticamente significativo na satisfação no trabalho são a gestão de carreiras, as recompensas e o reconhecimento. Não obstante, a integração e a gestão de carreiras apresentam um maior impacto na intenção de saída. Ademais, verificou-se que a perceção integração e reconhecimento poderão reduzir significativamente a falta de civismo.

Neste sentido, com base na literatura, apresentaram-se recomendações, nomeadamente revisão do programa de *buddys* e implementação de um sistema de benefícios flexíveis, que têm como objetivo auxiliar a empresa a melhorar a retenção dos seus colaboradores.

Palavras-Chave: Indústria de *Fast-Food*, *Turnover*, Estratégias de Retenção, Gestão de Práticas de Recursos Humanos, Incivilidade, Satisfação no Trabalho e Intenção de Saída.

Abstract

The aim of this project is to study the critical factors that impact turnover in the fast-food industry in Portugal, as well as to understand and propose strategies that can help promote employee retention. To this end, a case study was carried out in a multinational company in the industry.

A quantitative methodology was adopted. A documentary analysis was carried out and then, for the purposes of the study, a questionnaire survey was applied to a sample of 241 company employees, to understand the impact of human resource management practices on incivility, job satisfaction and intention to leave, as well as studying the effect of incivility on job satisfaction and intention to leave. The answers to the questionnaire were analyzed using the statistical program SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

The study found that the perception of human resource management practices is positively related to job satisfaction, and negatively related to incivility and intention to leave. The practices with a statistically significant effect on job satisfaction were career management, rewards, and recognition. However, integration and career management have a greater impact on the intention to leave. Furthermore, it was found that the perception of integration and recognition could significantly reduce the lack of civility.

In this sense, based on the literature, recommendations were presented, namely review the buddies program and implementing a flexible benefits system, which aim to help the company improve its employee retention.

Keywords: Fast-Food Industry, Turnover, Retention Strategies, Human Resources Management Practices, Incivility, Job Satisfaction, and Intention to Leave.

Índice

Lista de Figuras	vi
Lista de Tabelas	vii
Lista de Anexos	viii
I – Introdução.....	1
II – Revisão de Literatura	3
1. A Indústria de <i>Fast-Food</i>	3
1.1. Potenciais Causas do <i>Turnover</i> na Indústria de <i>Fast-Food</i>	5
1.2. Os desafios de retenção da geração Z	8
1.3. Estratégias de Retenção de Colaboradores na Indústria de <i>Fast-Food</i>	9
III – Estudo Empírico	13
1. Caracterização da empresa em estudo	13
2. Análise do <i>turnover</i> da empresa	13
1.1. Análise documental	16
1.2. Inquérito por questionário	20
IV – Propostas de Intervenção.....	31
V – Conclusões.....	35
Referências Bibliográficas.....	36
Anexos.....	42
Anexo I – Perceção de Políticas da Empresa (2020 a 2022).....	42
Anexo II – Questionário	43
Anexo III – Tabelas de Análise de Regressão Linear	48
Anexo IV – Tabela ANOVA	50

Lista de Figuras

Figura 1 – Evolução do *Turnover* Anual dos Funcionários – 2012 a 2022

Figura 2 – Nível de Antiguidade Nacional – 2014 a 2022

Figura 3 – Evolução do Índice de Pessoas, Funcionários – 2018 a 2022

Figura 4 – Período de Trabalho (%) – 2020 a 2022

Figura 5 – Antiguidade dos Colaboradores (%) – 2020 a 2022

Figura 6 – Motivos de Saída (%) – 2020 a 2022

Lista de Tabelas

Tabela I – Potenciais Causas do *Turnover* na Indústria de *Fast-Food*

Tabela II – Estratégias de Retenção na Indústria de *Fast-Food*

Tabela III – Oportunidades de Melhoria Identificadas nos Inquéritos de Opinião

Tabela IV – Caracterização Demográfica da Amostra

Tabela V – Fiabilidade das Escalas

Tabela VI – Estatísticas Descritivas “Práticas de Recursos Humanos”

Tabela VII – Estatísticas Descritivas “Incivilidade no Local de Trabalho”

Tabela VIII – Estatísticas Descritivas “Satisfação no Trabalho”

Tabela IX – Estatísticas Descritivas “Intenção de Sair”

Tabela X – Correlação entre Variáveis

Tabela XI – Resumo das Hipóteses Testadas

Lista de Anexos

Anexo I – Percepção de Políticas da Empresa (2020 a 2022)

Anexo II – Questionário

Anexo III – Tabelas de Análise de Regressão Linear

Anexo IV – Tabela ANOVA

I – Introdução

A ideia de que o capital humano assume o papel de ativo mais importante numa organização tem vindo a tornar-se cada vez mais presente no mundo empresarial (Pandita & Ray, 2018). Assim sendo, é necessário que as organizações consigam atrair e reter talentos que lhes permitam manter-se competitivas e providenciar produtos e serviços de qualidade (Ongori, 2007). Uma das principais preocupações dos gestores na atualidade é precisamente o *turnover* e os custos que lhe estão associados (Alkahtani, 2015), pelo que importa identificar estratégias que promovam a retenção dos colaboradores (Herman, 2005). No entanto, e apesar de existir uma vasta pesquisa sobre a temática (Morrow & McElroy, 2007), determinar as causas do *turnover* de forma a alterar a sua tendência é ainda uma dificuldade para as empresas (Ngo-Henha, 2017).

O *fast-food*, onde se encontram inseridos os restaurantes da categoria QSR (*Quick Service Restaurants*), constitui um exemplo de uma indústria com reconhecidas elevadas taxas de *turnover* (Allan *et al.*, 2006; DiPietro & Pizam, 2008; Ukandu & Ukpere, 2014). A exigência das funções, o excesso de trabalho, a fraca compensação monetária e o stress associado são alguns dos fatores que tornam esta indústria pouco atrativa e dificultam a capacidade de retenção (DiPietro & Pizam, 2008; Ukandu & Ukpere, 2014).

O presente Trabalho Final de Mestrado (TFM) visa identificar e analisar os fatores críticos que dificultam a retenção de colaboradores e contribuem para o elevado *turnover* de uma empresa multinacional da indústria de *fast-food*. Procura-se ainda propor estratégias que possam contribuir para o promover a retenção dos funcionários. Uma vez que mais de 50% dos colaboradores da empresa em estudo pertencem à geração Z, que, pelas suas características específicas, tende a ser menos leal e a fidelizar-se cada vez menos às organizações (Sidorcuka & Chesnovicka, 2017), iremos explorar em particular esta geração. Assim, constitui o principal objetivo deste trabalho responder às seguintes questões de pesquisa: (1) Quais os fatores críticos que contribuem para o *turnover* na empresa? (2) Quais são as estratégias de retenção mais adequadas para diminuir o *turnover*? (3) Existem fatores e/ou estratégias de retenção mais relevantes para a geração Z? Espera-se com este estudo fornecer à gestão de recursos humanos da empresa, ferramentas que permitam não só compreender as causas deste fenómeno, mas apoiar também na escolha e definição das melhores estratégias de intervenção que permitam reduzir o *turnover* e potenciar a retenção de colaboradores. Os resultados desta

investigação podem ainda representar conteúdo valioso para gestores e executivos de outras empresas da indústria.

Este TFM está dividido em cinco capítulos: Introdução, revisão de literatura, estudo empírico, propostas de intervenção e conclusões, sendo a primeira parte a presente Introdução. Na segunda parte, faz-se a revisão de literatura, caracterizando as condições de trabalho, potenciais fatores de *turnover* e estratégias de retenção na indústria *de fast-food*. Apresenta-se ainda uma breve caracterização da geração Z, nomeadamente, as suas características e os aspetos que mais valorizam num emprego. Na terceira parte, apresenta-se a empresa onde foi realizado o estudo empírico, identifica-se e caracteriza-se o fenómeno em análise, além de se designarem as opções metodológicas e a análise e discussão dos resultados. No quarto capítulo apresentam-se propostas de soluções para os problemas identificados. Seguem-se, no último capítulo, as conclusões e limitações do presente estudo.

II – Revisão de Literatura

1. A Indústria de *Fast-Food*

Os estabelecimentos que se inserem na categoria de QSR (*Quick Service Restaurants*) são comumente apelidados de restaurantes de *fast-food* (Ahmed & Arif, 2021). Apesar de não existir um consenso na literatura sobre a definição de *quick service restaurant*, diversos critérios, pressupostos e características têm surgido (Lam & Zhang, 2003). Uma das perspectivas defende que quatro aspetos genéricos devem ser cumpridos para que um estabelecimento se insira nesta categoria: (1) o produto final deve ser servido ao cliente de forma rápida; (2) o mesmo produto deve apresentar uma durabilidade baixa; (3) o cliente poderá consumir a sua refeição com as mãos, se assim o desejar; (4) o preço deverá ser relativamente baixo (Lam & Zhang, 2003). Allan *et al.* (2006) argumentam que os restaurantes de *fast-food* se diferenciam dos restantes na medida em que disponibilizam um menu limitado, ofertas padronizadas e um serviço extremamente rápido, sendo que os produtos poderão ser consumidos dentro ou fora do estabelecimento. A relação qualidade-preço, rapidez e a conveniência são alguns dos pontos fortes desta indústria (Gosser *et al.*, 2018). A indústria de *fast-food* está em constante evolução, sendo uma das áreas de atividade com maior crescimento nos últimos anos. Em 2016, a indústria apresentou receitas de, aproximadamente, 540 mil milhões de dólares, e espera-se que este valor chegue em 2026 aos 843,4 mil milhões de dólares (Shriedeh, 2019).

No entanto, o setor de *fast-food* enfrenta dificuldades na atração e retenção de colaboradores, que podem limitar o seu crescimento, em parte devido às características do trabalho – monótono, repetitivo, rotineiro, padronizado e com uma alta pressão (DiPietro & Pizam, 2008). Os princípios Tayloristas referentes à organização do trabalho estão enraizados nestas instituições com métodos de produção em massa que resultam em empregos baseados em princípios de eficiência, calculabilidade, previsibilidade e controlo (Allan *et al.*, 2006). Existem listas infinitas de procedimentos que determinam exatamente como cada passo do processo de produção deve ser realizado, e ainda quanto tempo deve demorar. A padronização e rotinização dos processos foi amplamente implementada nesta indústria e o tipo de empregos que gera tem sido cada vez mais visto como humilhante, desgastante e aborrecido, sendo que os trabalhadores têm poucas oportunidades de crescimento, tanto a nível laboral como pessoal. Segundo Allan *et al.* (2006), esta indústria caracteriza-se por: salários baixos; condições de trabalho

miseráveis; pouca formação; reduzidas oportunidades de desenvolvimento e supervisão autoritária. Se procedermos a uma comparação entre funcionários de restaurantes de *fast-food* e trabalhadores que operam noutros tipos de restauração, podemos verificar diferenças significativas, estando os colaboradores da indústria de *fast-food* em desvantagem no que respeita às horas de trabalho, condições laborais e pacotes salariais (Gosser *et al.*, 2018). Num estudo realizado por Allan *et al.* (2006) os trabalhadores de diversas cadeias de *fast-food* referiram múltiplas questões negativas relativas à organização do trabalho, sendo que dois terços dos inquiridos assumiram que, em várias ocasiões, eram “apressados” pelos seus supervisores no que diz respeito à execução das suas tarefas. Os trabalhadores da área de *fast-food* também podem ser alvos de violência no local de trabalho, principalmente com origem nos clientes – insultos, gritos e tratamento inferior são situações frequentes (Allan *et al.*, 2006). Em especial, o excesso de trabalho, os salários baixos e os níveis de *stress* elevados têm sido associados a elevadas taxas de absentismo e a insatisfação no trabalho (Ukandu & Ukpere, 2014).

Num estudo realizado em quatro cadeias de indústria de *fast-food* na Nova Zelândia, Mohsin e Lengler (2015) concluíram que a satisfação no trabalho tem influência no *turnover* dos funcionários, existindo uma relação inversa entre as duas variáveis. Efetivamente, os restaurantes inseridos na categoria de QSR são reconhecidos pelas suas elevadas taxas de *turnover* (Allan *et al.*, 2006; DiPietro & Pizam, 2008; Ukandu & Ukpere, 2014). Estudos demonstram que 70% dos empregados da indústria de *fast-food* planeiam abandonar o ramo num prazo de dois anos a partir do primeiro dia de trabalho (Shriedeh, 2019). Prevê-se que o *turnover* de um colaborador custe à organização entre 150% e 200% do seu pacote salarial (Bandura & Lyons, 2014).

De sublinhar que a satisfação e fidelização dos clientes estão diretamente relacionadas com a retenção de colaboradores, sendo que um elevado *turnover* dos trabalhadores afeta a prestação de serviços e a lealdade dos consumidores (Sexton *et al.*, 2005). Adicionalmente, Morrow e McElroy (2007) provaram que o *turnover* está negativamente relacionado com o desempenho e com a eficiência da organização. Relativamente aos custos, Shriedeh (2019) refere custos relacionados com a deterioração da imagem da empresa e uma perda de vantagem competitiva. Sexton *et al.* (2005) dão maior foco aos custos relacionados com a redução de produtividade imediatamente posterior à saída de um colaborador. De sublinhar ainda os designados custos de

separação (e.g., encargos com entrevistas de saída, publicidade, recrutamento e seleção, formação dos novos colaboradores e outros custos administrativos), para além da diminuição da rapidez do serviço, aumento do desperdício alimentar, quebra significativa nas vendas e lucros dos estabelecimentos e diminuição da satisfação dos clientes (Shaw, 2011). DiPietro e Pizam (2008) referem ainda custos emocionais, relacionados com o *stress*, para os colaboradores que permanecem, para a organização e para os clientes. DiPietro e Milman (2004) fazem referência à expressão “cultura de *turnover*”, referindo-se à ideia de que as organizações desta indústria já aceitam este fenómeno como parte da sua atividade, independentemente dos seus elevados custos. Na sequência destes registos, surgiu, nos últimos anos, um debate aceso sobre a qualidade dos empregos da indústria de *fast-food* (Allan *et al.*, 2006).

1.1. Potenciais Causas do *Turnover* na Indústria de *Fast-Food*

Na literatura, existem diversas definições do termo *turnover*. Harkins (1998:74) define *turnover* como “the loss of a human resource that requires a replacement”. Abbasi e Hollman (2000:333) caracterizam *turnover* como “the rotation of workers around the labor market; between firms, jobs, and occupations; and between the states of employment and unemployment”. De acordo com Kaur *et al.* (2013:1219), o *turnover* dos colaboradores pode ser definido como “the change in the workforce during a definite time period”.

Podemos ainda diferenciar os tipos de *turnover*. Ellett *et al.* (2007) identificam três categorias: *turnover* desejável (trabalhadores incompetentes abandonam a empresa), indesejado (funcionários competentes abandonam a organização), e inevitável (devido a reforma, falecimento, etc.). O *turnover* desejável e o indesejado correspondem, respetivamente, ao *turnover* funcional e disfuncional, apresentados por Sexton *et al.* (2005), ambos designados por *turnover* voluntário, ou seja, aquele que ocorre sempre que um funcionário decide abandonar a organização (Mamun & Hasan, 2017). Já o *turnover* involuntário apresentado por Mamun e Hasan (2017) corresponde ao *turnover* inevitável referido anteriormente.

Tendo em consideração os já mencionados elevados custos que o *turnover* acarreta, é essencial que as organizações do ramo de *fast-food* compreendam quais os fatores que contribuem para a saída de colaboradores e que estratégias podem adotar para

promover a difícil retenção. Apesar de existir uma vasta pesquisa sobre a temática, determinar as causas do *turnover* de forma a alterar a sua tendência é ainda uma dificuldade para as empresas (Ngo-Henha, 2017). Dado o rápido crescimento desta indústria, urge que a gestão de recursos humanos desenvolva planos para colmatar este fenómeno (Langove *et al.*, 2022). Neste sentido, procedeu-se a uma revisão de literatura sobre os fatores apontados como críticos e que influenciam a decisão de saída dos colaboradores.

Diversos estudos foram desenvolvidos com o objetivo de perceber que fatores influenciavam a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, a intenção de abandonar a organização por parte dos colaboradores. Mohsin e Lengler (2015) concluíram que a formação, o reconhecimento, a segurança no trabalho e a lealdade influenciam positivamente a satisfação, a qual por sua vez se encontra inversamente relacionada com o *turnover*. Concluíram ainda que a idade apresenta uma relação negativa com a intenção de *turnover*, ou seja, quanto mais jovem, maior será a probabilidade de manifestar a intenção de abandonar a empresa. Ukandu e Ukpere (2014) num estudo realizado na Cidade do Cabo com funcionários da indústria de *fast-food* identificaram alguns dos fatores com os quais os colaboradores não se encontravam satisfeitos o que impactava no *turnover*: baixos salários; condições de trabalho degradantes e pouca higiene; comunicação ineficaz, e impossibilidade de participar nos processos de tomada de decisão que os afetam diretamente; trabalho suplementar excessivo e cansativo; tarefas pouco desafiadoras que requerem poucas competências, trabalho monótono; falta de progressão na carreira.

Diversos estudos realizados na indústria de *fast-food* na Malásia têm igualmente permitido identificar fatores de insatisfação conducentes ao *turnover*. Num estudo que envolveu 440 colaboradores, Arokiasamy (2019) demonstrou que fatores internos como a compensação e benefícios, justiça e oportunidades de promoção, condições de trabalho, relacionamento com os colegas e a comunicação influenciam a satisfação dos empregados deste ramo de atividade. Num outro estudo com 278 participantes, Kumar *et al.* (2012) comprovaram que aspetos negativos na cultura organizacional, um baixo compromisso organizacional e a falta de compatibilidade entre o colaborador e a empresa resultam em valores de *turnover* mais elevados. Num estudo que envolveu 806 colaboradores, Ryan *et al.* (2011) sugerem que fatores relacionados com o *stress*, como o *burnout* e a exaustão

emocional, influenciam fortemente a intenção de *turnover* dos colaboradores. Os inquiridos revelaram sentimentos de frustração, dificuldades em aproveitar a vida familiar devido ao cansaço e infelicidade relativamente ao local de trabalho. Verificou-se que os trabalhadores com maior potencial de abandono apenas trabalhavam na área de *fast-food* por ser fácil ser contratado, sendo que apenas desejam aí trabalhar temporariamente para ganhar dinheiro extra sem qualquer desejo de prosseguir a sua carreira na indústria de *fast-food*. O estudo de Nawar *et al.* (2022), também desenvolvido na Malásia, corrobora o efeito positivo do *stress* na intenção de saída dos colaboradores.

Langove *et al.* (2022) examinaram o impacto da insegurança no trabalho, do conflito de papéis e do conflito interpessoal na intenção de *turnover* dos colaboradores da indústria de *fast-food* em Quetta, no Paquistão. A partir de uma amostra de 150 funcionários de diversos estabelecimentos do ramo, verificaram que tanto a insegurança no trabalho, como o conflito de papéis influenciam a intenção de *turnover*. Por sua vez, Carvalho *et al.* (2019), num estudo realizado numa multinacional do ramo de *fast-food* no Brasil, concluíram que os fatores conducentes ao *turnover* mais apontados pelos funcionários eram: baixos salários, falta de oportunidade de crescimento na empresa, incompatibilidade entre os horários de trabalho e as necessidades pessoais, ofertas mais atrativas de outras empresas, condições de trabalho adversas, precárias e desgastantes, falta de comunicação entre colegas e superiores e falta de identificação com as tarefas executadas. Na Tabela I apresenta-se um sumário dos fatores encontrados na literatura associados ao *turnover* na indústria.

Tabela I – Potenciais Causas do *Turnover* na Indústria de *Fast-Food*

Motivos	Descrição	Autores
Compensação e benefícios	Baixos salários e fracos pacotes de recompensas e benefícios.	Arokiasamy (2019); Carvalho <i>et al.</i> (2019); Ferreira & Freire (2001); Ukandu & Ukpere (2014)
Comunicação e Relacionamento com os colegas	Comunicação fraca e relacionamentos pouco saudáveis.	Arokiasamy (2019); Carvalho <i>et al.</i> (2019)
Cultura e justiça organizacionais	Aspetos negativos na cultura organizacional, incompatibilidade entre organização e funcionário e a falta de justiça organizacional.	Ferreira & Freire (2001); Gosser <i>et al.</i> (2018); Kumar <i>et al.</i> (2012)
Formação e Desenvolvimento	Falta de oferta formativa, de oportunidades de promoção e de planos de gestão de carreiras.	Arokiasamy (2019); Carvalho <i>et al.</i> (2019); Ferreira & Freire (2001); Mohsin & Lengler (2015)
Incivildade no local de trabalho	Comum agressão, verbal e física por parte dos clientes. Comportamentos desviantes com intenção de prejudicar o outro e desrespeitar as normas do local de trabalho.	Kashif <i>et al.</i> (2017); Sharma & Singh (2016)
Liderança	Estilo de supervisão autoritário	Carvalho <i>et al.</i> (2019)
Ofertas de trabalho	Recebimento de propostas mais atrativas.	Carvalho <i>et al.</i> (2019); Medeiros <i>et al.</i> (2012)
Segurança no trabalho	Trabalho instável e inseguro.	Langove <i>et al.</i> (2022); Mohsin & Lengler (2015)
Trabalho em si	Pouca diversidade de tarefas, falta de identificação com as mesmas, inexistência de autonomia na execução das funções, ambiguidade da tarefa, conflito de papéis e condições de trabalho degradantes.	Arokiasamy (2019); Carvalho <i>et al.</i> (2019); Ferreira & Freire (2001); Langove <i>et al.</i> (2022); Sexton <i>et al.</i> (2005); Ukandu & Ukpere (2014)

Fonte: Elaboração própria.

1.2. Os desafios de retenção da geração Z

O conceito de geração diz respeito à divisão de indivíduos por grupos que apresentem semelhanças relativamente a aspetos culturais e à forma como decidem agir perante diversas situações (Melo *et al.*, 2019). Na indústria de *fast-food*, a maior força de trabalho, atualmente, pertence à Geração Z (Shriedeh, 2019). Embora não haja consenso na literatura relativamente à delimitação temporal do período de início da Geração Z, é comum incluir nesta geração os sujeitos que nasceram entre meados da década de 90 e 2004 (Sidorcuka & Chesnovicka, 2017). Apesar da vasta literatura relativa a esta geração (Bezerra *et al.*, 2019), não existem ainda muitos estudos sobre a mesma no contexto laboral (Saltoratto *et al.*, 2019). É, pois, essencial analisar as suas necessidades, expectativas, interesses e valores, de forma a perceber quais os fatores que promovem a sua atração e retenção (Sidorcuka & Chesnovicka, 2017).

Esta geração com níveis de educação bastante elevados gosta de expressar as suas opiniões aos seus superiores, é focada nos seus objetivos e na sua carreira, reconhece a importância da criatividade, inovação e da conexão social (Bezerra *et al.*, 2019; Sidorcuka

& Chesnovicka, 2017). Tem sido caracterizada como tecnológica, independente, confiante, *multitasking* e orientada para os desafios para além de valorizar um ambiente de liberdade e colaboração (Santos *et al.*, 2019), um emprego com propósito que lhes proporcione realização profissional e pessoal e o desenvolvimento de relacionamentos saudáveis com os seus colegas (Kirchmayer & Fratričová, 2020). Os jovens desta geração dão prioridade a fazer aquilo que gostam e valorizam a qualidade de vida no trabalho e fora dele (Neto, 2022). Têm facilidade em separar a vida profissional da vida familiar, privilegiando um equilíbrio e práticas de possibilitem o mesmo. A possibilidade de horários flexíveis e trabalho híbrido merece a atenção destes jovens, que pretendem afastar-se do típico “9 to 5 job” (Sidorcuka & Chesnovicka, 2017). Valorizam empresas em crescimento, dinâmicas e que atuem num mercado internacional (Sidorcuka & Chesnovicka, 2017). A visão e missão da empresa é também um fator decisivo, visto que é imperativo que se identifiquem com as mesmas (Neto, 2022). Devido à sua forte ética de trabalho, também se preocupam com questões de consciência social e ambiental, valorizando organizações que promovam estes aspetos nas suas ações e que assumam uma forte responsabilidade social (Saltoratto *et al.*, 2019). Os membros desta geração valorizam a justiça e igualdade nos processos de avaliação de desempenho e nas recompensas, o feedback e o reconhecimento e percecionam como relevantes diversos tipos de remuneração estratégica, como a distribuição de lucros ou bónus (Kirchmayer & Fratričová, 2020; Santos *et al.*, 2019; Sidorcuka & Chesnovicka, 2017). Os indivíduos pertencentes a esta geração valorizam oportunidades de desenvolvimento e formação, uma vez que acreditam no contínuo desenvolvimento de competências (Saltoratto *et al.*, 2019). Contrariamente às gerações anteriores, o salário não representa grande fator de motivação para esta geração (Sidorcuka & Chesnovicka, 2017) que privilegia o bem-estar em detrimento das compensações monetárias (Neto, 2022).

1.3. Estratégias de Retenção de Colaboradores na Indústria de *Fast-Food*

A retenção de trabalhadores talentosos e com um desempenho formidável contribui para o sucesso de uma organização (Das & Baruah, 2013). Neste sentido, o conceito de retenção conquista uma grande importância no âmbito da gestão de recursos humanos, correspondendo ao processo no qual a organização encoraja os seus colaboradores a permanecerem na empresa pelo máximo período de tempo, através da

implementação de programas que propiciam essa permanência (Idris, 2014). De forma a reduzir o *turnover* das organizações, minimizando custos relacionados com a produtividade, as vendas e a insatisfação dos clientes, é necessária a implementação de estratégias de retenção que viabilizem a permanência dos colaboradores competentes (Yadav & Saxena, 2015). Uma vez que os níveis de *turnover* na indústria de *fast-food* são preocupantes e tratando-se de uma indústria orientada para o serviço, a importância da retenção de talento nesta área torna-se ainda mais evidente e indiscutível (Ahmed & Arif, 2021).

Ukandu & Ukpere (2011), ao analisarem as estratégias utilizadas para aumentar o nível de motivação dos funcionários inseridos nos restaurantes de *fast-food* na Cidade do Cabo, concluíram que o investimento em formação, a redução do volume de trabalho, a introdução de planos de benefícios e o reconhecimento dos funcionários são fatores essenciais para a sua retenção. Ademais, afirmam que deverá ser dada mais autonomia aos colaboradores relativamente à execução das suas tarefas, além da necessidade de participarem nos processos de tomada de decisão das organizações.

Carvalho *et al.* (2019) sustentam que processos de recrutamento e seleção adequados e bem organizados possibilitam a contratação de colaboradores mais compatíveis com a organização e evitam o defraudamento de expectativas, o que irá promover a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, a retenção. Deve ser estabelecido o perfil ideal do colaborador, as competências sociais e técnicas requeridas para desempenhar a função, as expectativas em relação ao seu desempenho e quais as suas principais tarefas.

Uma comunicação eficaz representa um fator essencial para a satisfação dos trabalhadores, assim como para o desenvolvimento de relações saudáveis entre superiores e subordinados. Assim, os gestores devem comunicar frequentemente com os seus funcionários, através de reuniões, comunicados breves ou sessões de formação. A comunicação regular nas primeiras semanas de trabalho de um colaborador torna-se ainda mais importante (Lam & Zhang, 2003).

DiPietro & Milman (2004) desenvolveram um estudo que procurava perceber quais os fatores que contribuem para a retenção de colaboradores na indústria de *fast-food*. Aplicaram um questionário a cerca de 233 funcionários de 20 QSR's localizados nos Estados Unidos da América. Inicialmente conseguiram perceber quais as motivações

iniciais que atraíram os colaboradores para o emprego em questão, sendo que se destacaram as seguintes: horário flexível; amigos ou família trabalham no restaurante; localização favorável; interação com pessoas; ambiente de trabalho, etc. Apesar de o salário não ser percebido como uma das variáveis de atração mais importantes, quando questionados sobre quais os fatores que os fariam trocar de emprego, os inquiridos referem um “salário superior” como fator número um, sendo assim possível perceber que esta variável continua a ter impacto na retenção. Contudo, a remuneração e os benefícios são uma condição necessária, mas não suficiente. Os autores identificaram ainda que existiam fortes discrepâncias entre as expectativas percebidas pelos colaboradores anteriormente à contratação e a realidade das características do trabalho. Concluíram que uma maior compatibilidade entre funcionário e organização, uma maior consistência nos horários de trabalho (ainda que flexíveis), um aumento do valor por hora trabalhada e uma melhoria relativamente ao tratamento dos colaboradores seriam fatores de retenção. As oportunidades de evolução também representam um fator valorizado. Na Tabela II resume-se as principais estratégias de retenção aplicadas à indústria de *fast-food* apresentadas na literatura.

Tabela II – Estratégias de Retenção na Indústria de *Fast-Food*

Estratégia	Descrição	Autores
Avaliação de Desempenho	Justa e com critérios claros. Feedback constante. Avaliação 360° e reconhecimento.	Naz <i>et al.</i> (2020)
Compensação e Benefícios	Aumentar o valor hora. Introdução de um plano de benefícios. Incentivos que reconheçam o desempenho dos funcionários. Prémios de produtividade. Subsídios de alimentação em numerário.	Bonn & Forbringer (1992); Carvalho <i>et al.</i> (2019); DiPietro & Milman (2004); Ukandu & Ukpere (2011)
Comunicação	Canais de comunicação abertos com os gestores/superiores. Possibilidade de participação em processos de tomada de decisão.	Carvalho <i>et al.</i> (2019); Lam & Zhang (2003); Naz <i>et al.</i> (2020); Ukandu & Ukpere (2011)
Condições de trabalho	Disponibilizar equipamentos de proteção e formação. Ambiente de trabalho solidário, encorajador, flexível e amigável. Reduzir o volume de trabalho diário. Horários de trabalho flexíveis, mas consistentes. Fomentar atividades lúdicas para promover relacionamentos positivos no local de trabalho. Contratos sem termo.	Ahmed & Arif (2021); Carvalho <i>et al.</i> (2019); Lam & Zhang (2003); Naz <i>et al.</i> (2020); Ukandu & Ukpere (2011)
Cultura Organizacional	Encorajar a conexão emocional entre a empresa e o funcionário, promovendo sensação de família. Preocupação com o bem-estar dos colaboradores.	Carvalho <i>et al.</i> (2019); Naz <i>et al.</i> (2020)
Formação e Desenvolvimento	Investimento na formação dos trabalhadores, promovendo ações adequadas às suas necessidades. Incentivo à educação académica.	Bonn & Forbringer (1992); Carvalho <i>et al.</i> (2019); DiPietro & Milman (2004); Lam & Zhang (2003); Ukandu & Ukpere (2011)
Gestão de carreiras	Gestão de carreiras que promova as oportunidades de progressão dentro da empresa. Progressão vinculada à avaliação de desempenho.	Arokiasamy (2019); DiPietro & Milman (2004)
Fatores relacionados com a função	Maior autonomia do desenvolvimento das tarefas. Enriquecimento do conteúdo das tarefas.	Carvalho <i>et al.</i> (2019); DiPietro & Milman (2004); Ukandu & Ukpere (2011)
Imagem de Empregador	Construir uma imagem de empregador que vá ao encontro dos interesses, valores e expectativas dos colaboradores.	Ahmed & Arif (2021)
Liderança	Líderes democráticos, colaborativos e que apoiem os seus funcionários.	Carvalho <i>et al.</i> (2019); DiPietro & Milman (2004)
Recrutamento e seleção	Diminuição do <i>gap</i> entre expectativa e realidade. Processos de seleção que avaliem a adequação à organização. Oportunidade de conhecer as funções antes de iniciar o trabalho. Apresentar critérios de avaliação na fase de orientação.	Carvalho <i>et al.</i> (2019); DiPietro & Milman (2004); Naz <i>et al.</i> (2020)

Fonte: Elaboração própria.

III – Estudo Empírico

1. Caracterização da empresa em estudo

A organização em questão opera no setor na restauração, mais especificamente na categoria de *Quick Service Restaurants* (restaurantes de serviço rápido), tendo como propósito providenciar alimentos de qualidade e apoiar as comunidades. É uma das maiores cadeias de restauração rápida, a nível mundial, que introduziu uma nova forma de estar no setor da restauração. Esta multinacional está sediada nos E.U.A, mas já marca presença em mais de 100 países, incluindo Portugal há mais de 20 anos. Foi fundada a meados do século XX e conta já com mais de 60 anos de existência. No nosso país, já construiu mais de 100 estabelecimentos, espalhados por todos os distritos de Portugal, nos quais operam milhares de colaboradores todos os dias.

Classifica os seus consumidores como a razão da sua existência, tendo como compromisso oferecer produtos de elevada qualidade, a par de um serviço de excelência, num espaço limpo e acolhedor. O seu objetivo é atingir níveis de excelência em diversas áreas de operação, junto de todos os clientes, todos os dias. Além disso, a organização preza pela responsabilidade social, apoiando causas e desenvolvendo projetos que vão ao encontro desta preocupação.

A empresa funciona com um sistema de *franchising*, sendo este modelo de negócio bastante forte em Portugal. A maioria dos estabelecimentos da marca são geridos por franquizados, empresários que assumem um compromisso com a marca, estando inteiramente dedicados ao negócio. Os restantes estabelecimentos são administrados pela própria organização.

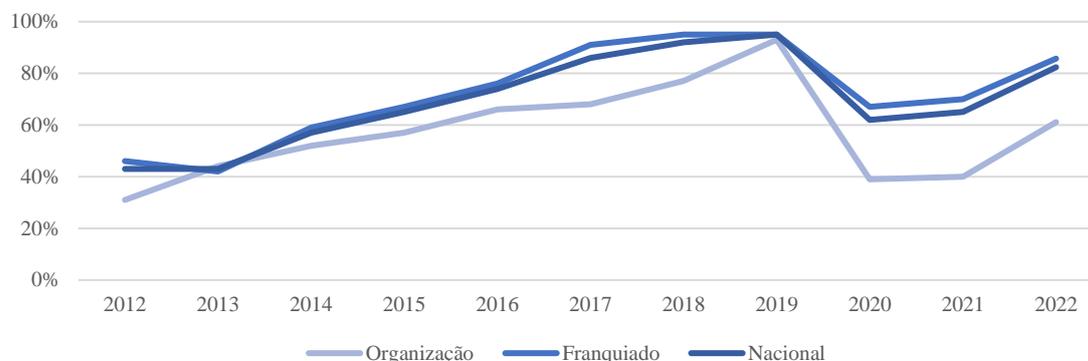
Devido à cláusula de confidencialidade acordada com a empresa e ao desejo da mesma de permanecer privada, não foi possível apresentar dados mais concretos.

2. Análise do *turnover* da empresa

À semelhança do que ocorre nas diversas empresas inseridas na indústria de *fast-food*, a organização sobre a qual incide este projeto depara-se com elevadas taxas de *turnover* ao longo dos últimos anos nos colaboradores que não integram a equipa de gestão, pelo que constitui um bom estudo de caso sobre o tema. Para ter uma visão do fenómeno do *turnover* na empresa analisou-se a sua evolução ao longo da última década,

a nível nacional e também segmentada entre os estabelecimentos que pertencem à companhia e aqueles que são administrados por franquizados (Figura 1).

Figura 1 – Evolução do Turnover Anual dos Funcionários – 2012 a 2022



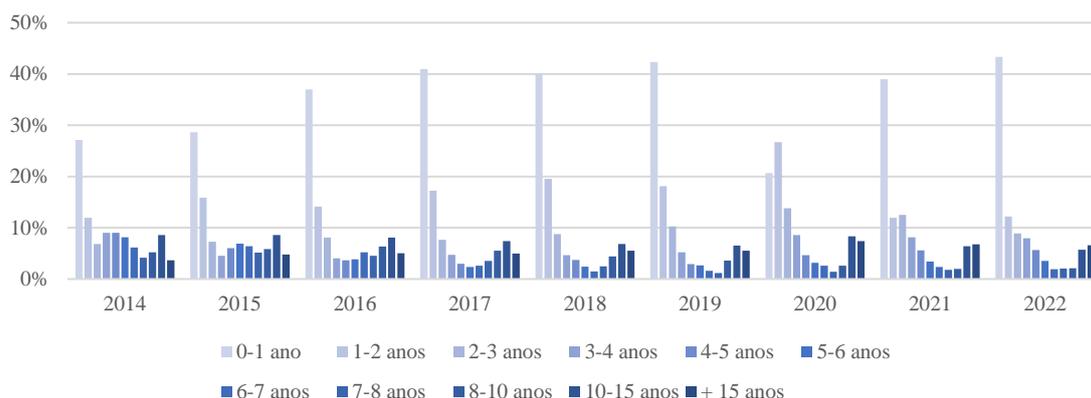
Fonte: Elaboração Própria

Tal como se pode observar na Figura 1, o *turnover* registado nos restaurantes geridos por franquizados é superior ao registado na organização. Este facto pode decorrer da autonomia dos franquizados no que diz respeito às práticas de gestão de recursos humanos, pois, embora sejam disponibilizadas boas práticas de recursos humanos para toda a organização, cada franquizado tem bastante autonomia desde que respeite os padrões mínimos estabelecidos para todos os franquizados.

Através da análise da Figura 1, podemos ainda destacar a evolução galopante do *turnover* anual entre os anos 2012 e 2019. A entrada da geração Z no mercado de trabalho, e o facto de esta ter ganho volume na força de trabalho da empresa, representando atualmente mais de 50% dos colaboradores, poderá explicar este facto, uma vez que esta geração é caracterizada como independente, confiante, *multitasking*, orientada para os desafios e favorável à procura por novas oportunidades, o que a torna uma geração menos fiel às organizações (Sidorcuka & Chesnovicka, 2017). Em 2020, devido à pandemia da Covid-19, registou-se uma quebra significativa nas saídas voluntárias dos funcionários devido ao receio face ao futuro. No entanto, nos dois anos seguintes, com a regularização da vida normal, a taxa de *turnover* nacional voltou a aumentar novamente, sendo que o valor final de 2022 ultrapassou os 80%. Assim sendo, o *turnover* é um problema sério nesta indústria que carece de soluções urgentes.

A fim de melhor caracterizar o problema, analisou-se ainda a evolução do nível de antiguidade dos colaboradores dos restaurantes a nível nacional.

Figura 2 – Nível de Antiguidade Nacional – 2014 a 2022



Fonte: Elaboração Própria

É possível perceber que a permanência dos colaboradores nos estabelecimentos desta organização é de pouca duração, o que, alinhado com as taxas de *turnover*, significa que as equipas se renovam de forma significativa. A nível nacional, a antiguidade média situa-se normalmente entre 1 e 2 anos. Dado que por cada trabalhador contratado, a empresa (seja companhia ou franquiado) incorre nos primeiros três meses de trabalho num custo de aproximadamente 3000€ (valor calculado pela empresa), para suprimir os custos relacionados com o recrutamento, admissão, acolhimento e formação, verifica-se que muitas vezes, os funcionários não permanecem na empresa tempo suficiente para permitir o retorno do investimento que neles foi feito.

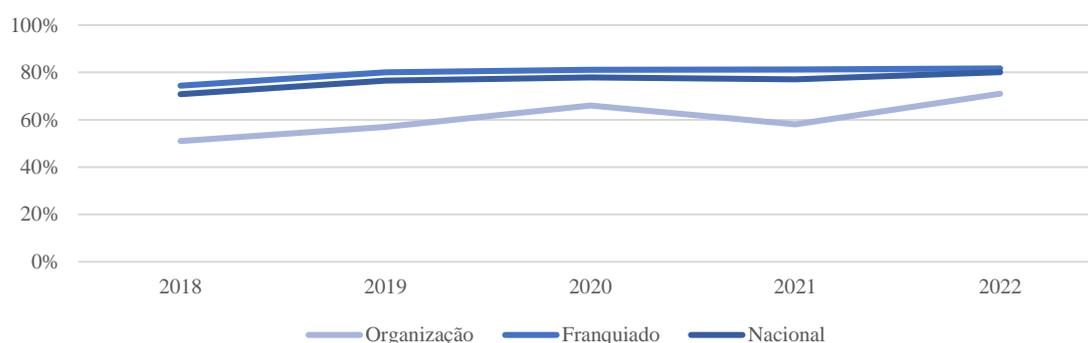
Tendo em vista perceber as razões que motivam os elevados níveis de *turnover*, procedeu-se numa primeira fase à recolha e análise documental de dados existentes na empresa provenientes de: a) Inquéritos de Opinião aplicados anualmente a todos os colaboradores que tenham uma antiguidade superior a três meses; b) Inquéritos de saída, provenientes dos restaurantes da companhia. A análise documental é um método que pretende sustentar o processo de recolha de informação sobre um tema específico e conduz à análise de eventos que ocorrem numa organização que possui diferentes políticas e procedimentos relevantes para atingir os propósitos do projeto (Quivy & Campenhoudt, 2008). Procedeu-se ainda à recolha de dados primários através de um inquérito por questionário para melhor informar futuras práticas orientadas para promover a retenção de colaboradores.

1.1. Análise documental

1.1.1. Análise de Inquéritos de Opinião

O inquérito de opinião é elaborado para medir a forma como os restaurantes estão a corresponder ao compromisso da empresa com os funcionários e gerentes. A informação recolhida permite conhecer os pontos fortes e as áreas de oportunidade, sugerindo planos de ação (sugestões de boas práticas) que poderão ser utilizados para melhorar o compromisso da marca para com os seus colaboradores. Este inquérito tem por base um “Índice de Pessoas”, que representa a percentagem de funcionários ou gerentes que respondem favoravelmente (avaliam com um dos dois valores mais elevados) a quatro questões relacionadas com as seguintes áreas: (1) Liderança; (2) Ambiente de Trabalho; (3) Propósito do Trabalho; (4) Atratividade da empresa. No ano de 2022, por decisão da empresa, não foi utilizado o “Índice de Pessoas”, mas sim um “Overall” (média geral). O questionário inclui questões que medem o envolvimento do colaborador, bem como questões de diagnóstico direccionadas para a sugestão de ações de melhoria nessas áreas.

Figura 3 – Evolução do Índice de Pessoas, Funcionários – 2018 a 2022



Fonte: Elaboração Própria.

Através da comparação entre a figura 1 e 3, podemos perceber que não existe uma relação entre a evolução do *turnover* anual de funcionários e a evolução do índice de pessoas. Uma vez que este pretende medir o compromisso da empresa com os seus colaboradores, seria expectável que a evolução positiva do mesmo estivesse associada a uma redução da rotatividade, facto que não corresponde à realidade. Além disso, podemos constatar que este indicador apresenta melhores resultados nas organizações franquiadas, o que não era expectável uma vez que estas equipas apresentam níveis de rotatividade superiores. Estas inconsistências podem ser explicadas pelo facto de não existir controlo direto sob a forma como os inquéritos são aplicados nos restaurantes, além de que os funcionários poderão sentir-se mais intimidados em responderem ao inquérito, o que pode

influenciar as suas respostas. Decidiu-se assim averiguar quais os fatores que se apresentam como críticos ou que apresentam oportunidades de melhoria entre 2018 e 2022. Como se pode observar da Tabela III, a maioria das áreas de oportunidade de melhoria são comuns aos franquizados e à companhia. As pequenas diferenças respeitam à formação e ao respeito entre funcionários.

Tabela III – Oportunidades de Melhoria Identificadas nos Inquéritos de Opinião

Organização	Franquiado
2018 - 2022	
Salário	Salário
Benefícios	Benefícios
Progressão de Carreira	Progressão de Carreira
Número de funcionários por turno insuficiente	Número de funcionários por turno insuficiente
Reconhecimento e preocupação por parte dos gerentes	Respeito entre funcionários
Falta de igualdade relativa a oportunidades de desenvolvimento	Apoio à formação
Respeito pelos colaboradores	Reconhecimento por parte dos gerentes

Fonte: Elaboração Própria.

1.1.2. Análise de Inquéritos de Saída

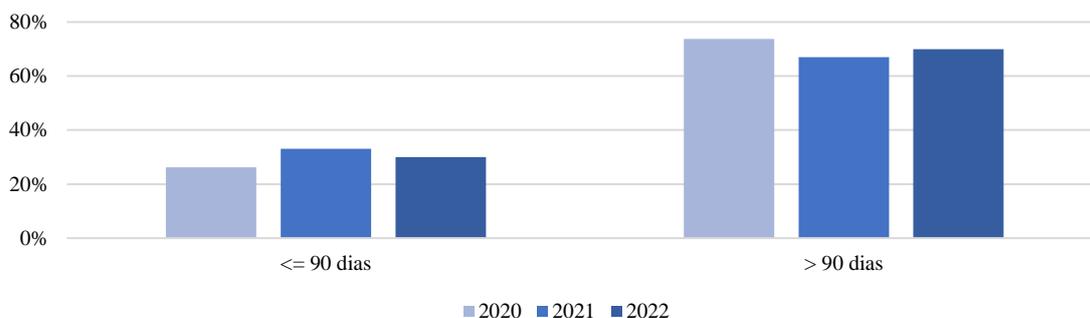
Aquando da demissão de um colaborador, é política da empresa aplicar um inquérito de saída, com o objetivo de perceber a sua opinião e recolher sugestões de melhoria para o futuro. O inquérito encontra-se dividido em 5 partes: (1) Imagem da empresa; (2) Satisfação geral; (3) Nível de Satisfação com as Políticas da Empresa; (4) Motivos de Demissão; (5) Comentários. Importante referir que o colaborador pode selecionar um ou mais motivos de saída, no entanto a empresa apenas insere um na sua base de dados, aquele que mais facilmente poderá ser solucionado.

Para o presente projeto foram analisados os resultados retirados dos inquéritos de saída referentes ao ano de 2020, 2021 e 2022. No entanto, apenas foi possível ter acesso aos inquéritos aplicados nos estabelecimentos administrados pela companhia, uma vez que as organizações franquizadas não têm a obrigação de providenciar esses dados à empresa. Destaca-se que, para esta análise, apenas foram contabilizadas saídas voluntárias por parte dos funcionários, de uma amostra de 20 restaurantes nos anos 2020 e 2021, e 14 restaurantes no ano de 2022 (a diminuição deve-se à venda de restaurantes por parte da companhia a franquizados).

Como podemos verificar na figura 4, em 2022, cerca de 30% das saídas voluntárias foram realizadas por colaboradores cujo período de trabalho seria igual ou inferior a 90 dias. No decorrer deste ciclo, o colaborador não é, geralmente, produtivo,

uma vez que ainda se encontra numa temporada de aprendizagem e formação. Desta forma, a empresa não é capaz de reaver o investimento que fez na sua contratação e formação. No entanto, este valor diminui comparativamente a 2021, ano em que situou nos 33%.

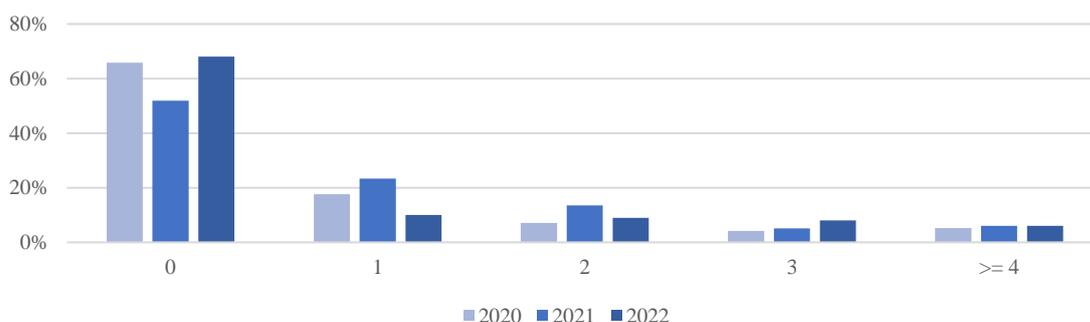
Figura 4 – Período de Trabalho (%) – 2020 a 2022



Fonte: Elaboração Própria.

De modo semelhante, verificamos que, em 2020, cerca de 66% dos inquéritos de saída foram realizados por colaboradores com menos de 1 ano de antiguidade. Em 2021, este valor situou-se nos 52%. Já no ano 2022, este valor sofreu um aumento muito significativo, situando-se nos 68%. Conclui-se que, na amostra analisada, a rotatividade existente diz respeito, maioritariamente, a colaboradores com uma antiguidade inferior ou igual a 1 ano.

Figura 5 – Antiguidade dos Colaboradores (%) – 2020 a 2022



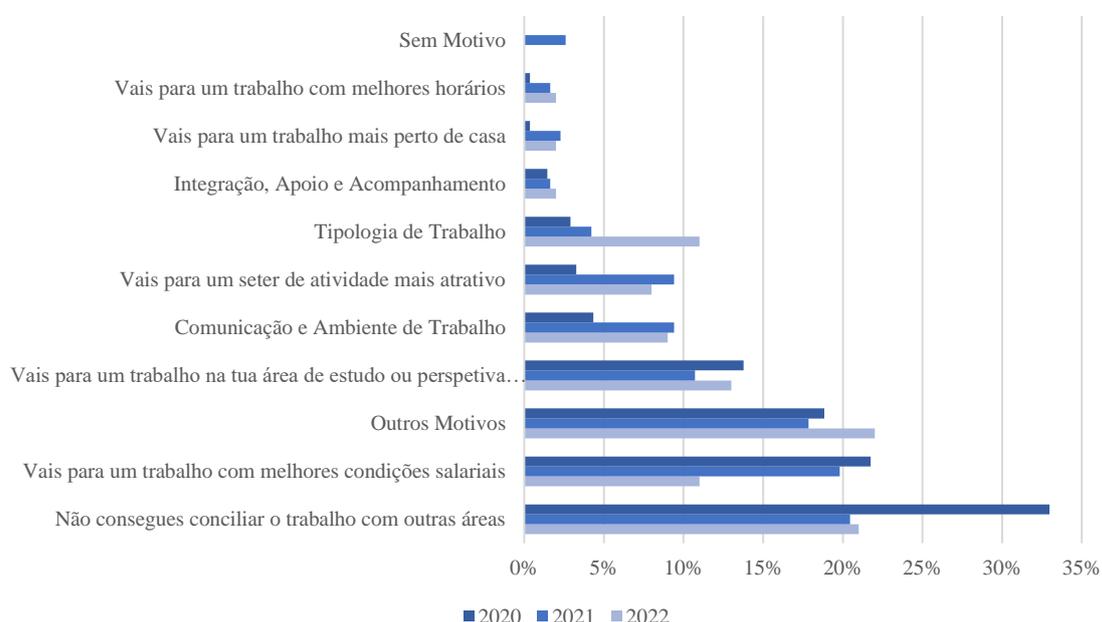
Fonte: Elaboração Própria.

Revelou-se também de extrema importância identificar quais os motivos de saída maioritariamente assinalados pelos colaboradores. Tal como se pode observar na figura 6, a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal é o motivo de saída mais referido. Uma oferta de trabalho mais atrativa em termos financeiros ou mais relacionada com a área de estudos são outros dos motivos mais referidos. De sublinhar a relevância da comunicação e ambiente de trabalho, e ainda da tipologia de trabalho nos últimos anos. Em

contrapartida o horário de trabalho e a distância da residência ao local a trabalho não parecem ser tão relevantes para justificar as saídas voluntárias.

De ressaltar que a taxa de resposta aos inquéritos de saída tem vindo a diminuir ao longo dos anos, em parte devido a uma menor distribuição das mesmas por parte dos restaurantes. Em 2020, foram apenas realizados 82% dos inquéritos de saída devidos. Em 2021, este valor situou-se nos 73% e em 2022 nos 52%. Estes dados não se afiguram positivos para a empresa, uma vez que o seu objetivo é compreender os motivos que incentivam a saída dos seus funcionários.

Figura 6 – Motivos de Saída (%) – 2020 a 2022



Fonte: Elaboração Própria.

Por último, na análise feita aos inquéritos de saída, afigurou-se necessário perceber a perceção dos colaboradores sobre as diversas políticas da empresa. É possível definir os aspetos com maiores oportunidades de melhoria, cuja percentagem de avaliação negativa é bastante significativa, nomeadamente o plano de carreira, a política salarial e de refeições/pausa e ainda o plano de formação. De sublinhar que a imagem da empresa apresenta igualmente espaço de melhoria. No ano de 2021, verifica-se ainda um degradamento das avaliações relativas às condições de trabalho e horários. No ano de 2022, comparativamente a 2021, verifica-se uma aumento da perceção positiva das políticas de carreira, salarial e de refeições. Não obstante, constata-se uma degradação da perceção dos colaboradores relativamente aos planos de formação, à imagem da empresa, às condições de trabalho e à satisfação geral com a empresa (Anexo I).

1.2. Inquérito por questionário

No presente estudo procurou-se avaliar as percepções que os colaboradores têm das práticas de recursos humanos implementadas nos seus restaurantes e da incivildade sentida por parte de colegas e superiores, além da satisfação dos colaboradores com o seu trabalho e a sua intenção de saída. Para além das áreas críticas identificadas (Compensação e Benefícios; Formação; Promoções/Planos de Carreira; Reconhecimento; e Comunicação) procurou-se ainda explorar o impacto de outras práticas de Gestão de Recursos Humanos (e.g., avaliação de desempenho e integração), com recurso a um inquérito por questionário. Com base na revisão de literatura efetuada, decidiu-se verificar a influência da incivildade no local de trabalho na satisfação no trabalho e o impacto de ambas na intenção de saída, temática ainda pouco estudada na indústria de *fast-food*, e que ainda não tinha sido alvo de análise nesta organização.

No estudo empírico procurou-se testar o modelo teórico e as hipóteses de investigação decorrentes da revisão de literatura efetuada e da análise de documentos e bases de dados fornecidas pela empresa. De acordo com Saunders *et al.* (2019), esta abordagem de investigação é dedutiva, uma vez que, com base na literatura existente, pretende-se testar empiricamente as hipóteses constituídas, e tendo em conta os resultados, corroborar ou refutar as mesmas. Os dados quantitativos são particularmente apropriados para a condução deste estudo, uma vez que possibilitam a análise de relações entre variáveis, de forma, numérica e a realização de análises através de técnicas estatísticas (Saunders *et al.*, 2019). Por estas razões, aplicou-se o inquérito como estratégia de investigação, sendo que o instrumento de pesquisa utilizado será um questionário. O inquérito demonstrou ser o método mais adequado para este tipo de estudo, tendo como vantagens a sua maior acessibilidade e a possibilidade de recolher um elevado número de dados de forma mais rápida, de modo a podermos atingir uma amostra adequada (Saunders *et al.*, 2019),

De acordo com a revisão de literatura feita, as percepções negativas de práticas de recursos humanos supracitadas são identificadas como potenciais causas de *turnover*, uma vez que impactam negativamente a satisfação do colaborador (Arokiasamy, 2019; Carvalho *et al.*, 2019; Ferreira & Freire, 2001; Mohsin & Lengler, 2015; Ukandu & Ukpere, 2014). Daqui decorrem a primeira e segunda hipóteses de investigação:

- H1: A percepção positiva das práticas de GRH da empresa está positivamente relacionada com a Satisfação no Trabalho.
- H2: A percepção positiva das práticas de GRH da empresa está negativamente relacionada com a Intenção de Saída.

Decidiu-se estudar o efeito das práticas de forma individual utilizando uma escala multidimensional. Neste sentido, dividiu-se cada hipótese em 7 subhipóteses, avaliando o efeito da percepção positiva de cada prática (a. Integração; b. Avaliação de desempenho; c. Gestão de Carreiras; d. Recompensas; e. Comunicação Interna; f. Reconhecimento; g. Formação).

Por outro lado, comprovou-se também que comportamentos desviantes de baixa intensidade com intenção de prejudicar o outro e desrespeitar as normas do local de trabalho, denominados por incivildade, impactam também a satisfação com o trabalho (Sharma & Singh, 2016). Uma vez que o “Ambiente de trabalho” representa um motivo de saída com um peso crescente (comparando os anos 2021 e 2020), revelou-se pertinente estudar o efeito das práticas de recursos humanos nesta variável e o efeito deste fator na satisfação no trabalho e na intenção de saída. Daqui decorrem as seguintes hipóteses de investigação:

- H3: A percepção positiva das práticas de GRH da empresa está negativamente relacionada com a Incivildade no Local de Trabalho (voltou a dividir-se esta hipótese em 7 subhipóteses, avaliando o efeito de cada prática individualmente).
- H4: A percepção de Incivildade no Local de Trabalho está negativamente relacionada com a Satisfação no Trabalho.
- H5: A percepção de Incivildade no Local de Trabalho está positivamente relacionada com a Intenção de Saída.

Por fim, pretende-se comprovar que, tal como em outros estudos (Deery, 2008; Ferreira & Freire, 2001; Mohsin & Lengler, 2015; Ukandu & Ukpere, 2014), existe relação negativa entre a satisfação no trabalho e a intenção de saída. Daqui decorre a última hipótese de investigação:

- H6: A Satisfação no Trabalho está negativamente relacionada com a Intenção de Saída.

Nos próximos pontos descreve-se a amostra e os procedimentos de recolha de dados, bem como os instrumentos de medida utilizados e a análise de fiabilidade desses

instrumentos. Segue-se a análise e discussão dos resultados com a análise descritiva dos dados e das correlações, a validação das hipóteses de investigação, que, juntamente com as análises realizadas no início, servirão de base para a construção dos planos de intervenção, e, por fim, uma análise comparativa entre os subgrupos.

1.2.1. Amostra e Procedimentos de Recolha de Dados

Para confrontar as hipóteses com dados empíricos, realizou-se uma pesquisa utilizando um questionário online disponibilizado através do programa *Qualtrics* (Anexo II). Solicitou-se a participação dos interessados com uma breve introdução, que delineava de forma genérica os objetivos do estudo. Para incentivar a máxima sinceridade nas respostas, sublinhou-se a natureza académica da pesquisa, assegurando a todos os participantes o anonimato das suas contribuições. Destacou-se que as respostas seriam tratadas de forma agregada, garantindo, assim, a confidencialidade dos dados recolhidos. Os dados foram recolhidos durante os meses de junho e julho de 2023, divulgando o questionário numa plataforma de comunicação interna da organização, para um grupo restrito que incluía funcionários e treinadores de 14 restaurantes (aqueles que reportam diretamente à companhia). Obteve-se uma amostra de 241 participantes. Considera-se que o critério de amostragem mínima foi cumprido, tendo em conta que a amostra a respeitar na aplicação de um questionário deverá ser, no mínimo, de 100 indivíduos (Hill & Hill, 2008). Posteriormente, procedeu-se a uma breve caracterização da amostra, com base nas variáveis demográficas recolhidas, designadamente género, geração, antiguidade, habilitações literárias e por cargo.

Tabela IV – Caracterização Demográfica da Amostra

		N	%
Género	Feminino	118	49%
	Masculino	107	44,4%
	Prefiro não responder	16	6,6%
Geração	Geração Z	181	75,1%
	Geração X e Y	60	24,9%
Formação Superior	Sem Formação Superior	192	79,7%
	Com Formação Superior	49	20,3%
Zona de Residência	Zona Metropolitana de Lisboa	105	43,6%
	Zona Metropolitana do Porto	136	56,4%
Antiguidade	< 1 ano	92	38,2%
	[1,3[anos	80	33,2%
	>= 3 anos	69	28,6%
Cargo	Funcionário	189	78,4%
	Treinador	52	21,6%

Fonte: SPSS

Através da análise da Tabela IV, podemos verificar que nesta amostra existe uma ligeira predominância do género feminino (49%), sendo que a maioria dos inquiridos não apresenta formação superior (79,7%), à semelhança do que se verifica na população da empresa (50% são do sexo feminino e cerca de 85% não possui formação superior). Podemos ainda verificar que a maioria está na empresa há relativamente pouco tempo (cerca de 71,4% tem menos de 3 anos de antiguidade, sendo que 38,2% não completou ainda 1 ano) e que os participantes são maioritariamente funcionários (78,4%), sem responsabilidade de formação de outros colaboradores. Ao contrário do que se verifica na empresa onde os colaboradores da geração Z constituem cerca de 55% da população total, na amostra esta é claramente a geração predominante (75,1%).

1.2.2. Instrumentos de Medida

O questionário utilizado para a recolha de dados do presente estudo é composto por duas partes. Primeiramente, solicitou-se aos participantes que indicassem o seu nível de concordância face a questões sobre a forma como percecionam as práticas de recursos humanos na sua organização, utilizando uma adaptação da escala de “Perceções de Práticas de Gestão de Recursos Humanos” de Cesário (2015). Posteriormente, avaliou-se a percepção dos indivíduos sobre a incivilidade dos colegas e superiores no local de trabalho, utilizando os sete itens da escala de “Incivilidade no Local de Trabalho” de Cortina *et al.* (2001). De seguida, averiguou-se o grau de satisfação no trabalho dos inquiridos, através dos cinco itens da escala de satisfação no trabalho do *Job Diagnostic Survey* de Hackman & Oldham (1975), e a sua intenção de saída, através da escala de 3 itens de Cammann *et al.* (1979). Na última parte do questionário foram solicitados os seguintes dados demográficos: género, idade, nível de escolaridade, zona de residência, nível de antiguidade e cargo. As escalas de percepção de práticas de recursos humanos, satisfação no trabalho e intenção de saída foram avaliadas com uma escala de tipo Likert de cinco pontos, sendo que 1 é o valor mínimo e 5 o valor máximo. A escala de incivilidade foi avaliada com uma escala de tipo Likert de 7 pontos.

Antes da divulgação do questionário, foi realizado um pré-teste a um total de 10 indivíduos, para detetar possíveis dificuldades de compreensão das questões e averiguar o tempo médio de resposta. Neste processo não foram identificadas oportunidades de melhoria.

1.2.3. Análise de Fiabilidade das Escalas

Segundo Henseler *et al.* (2009), a fiabilidade dos constructos é tradicionalmente avaliada pelo alpha de Cronbach (α), que mede a fiabilidade ou consistência interna, fornecendo uma estimativa mínima tendo por base as intercorrelações dos indicadores. De acordo com a literatura, o alpha de Cronbach (α) deve apresentar valores superiores a 0,7 (Henseler *et al.*, 2016).

Relativamente à escala de práticas de gestão de recursos humanos, calculou-se a fiabilidade interna de cada uma das subescalas e constatou-se que todas apresentavam níveis de fiabilidade aceitáveis, bons ou muito bons (Tabela V). O mesmo se verifica com as escalas de incivildade, satisfação no trabalho e intenção de saída.

Tabela V – Fiabilidade das Escalas

	<i>Alpha de Cronbach</i>	Nº de Itens
Integração	0,840	3
Avaliação de Desempenho	0,848	3
Gestão de Carreiras	0,863	5
Recompensas	0,902	4
Comunicação Interna	0,784	3
Reconhecimento	0,773	4
Formação	0,886	3
Incivildade	0,913	7
Satisfação no Trabalho	0,799	5
Intenção de Saída	0,758	3

Fonte: SPSS

1.2.4. Análise e Discussão dos Resultados

As respostas ao questionário foram analisadas com recurso ao programa estatístico IBM SPSS Statistics 22.0 permitindo o tratamento e análise dos dados recolhidos. Para o tratamento preliminar dos dados foi necessário: a inversão de dois itens da escala de Satisfação no Trabalho e um da escala de Intenção de Saída.

1.2.4.1. Análise Descritiva dos Dados

A tabela VI apresenta as estatísticas descritivas das práticas de Recursos Humanos.

Tal como se pode observar nessa tabela, as práticas com médias mais elevadas são a integração e a comunicação interna. Em contrapartida, os itens relacionados com a variável recompensas apresentam valores mais inferiores, destacando-se pela negativa o item “Quando penso na minha remuneração nesta organização, recebo um bom salário pelo meu trabalho”, com uma média de 2,83. Os restantes itens da escala apresentam todos médias favoráveis, com valores superiores ao ponto médio (3,00).

Tabela VI – Estatísticas Descritivas “Práticas de Recursos Humanos”

	N	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão
Recebi informação adequada para desempenhar o meu trabalho.	241	1	5	4,11	0,916
Recebi apoio adequado do meu supervisor para facilitar a minha integração.	241	1	5	4,05	0,975
Recebi apoio adequado dos meus colegas para facilitar a minha integração.	241	1	5	4,05	0,904
Os critérios de avaliação são compreensíveis e justos.	241	1	5	3,63	1,064
O feedback que recebo é útil para melhorar o meu desempenho.	241	1	5	3,82	1,061
Os aspetos qualitativos do meu desempenho também são considerados.	241	1	5	3,70	0,993
Existem oportunidades de progressão de carreira.	241	1	5	3,65	1,070
A organização dá-me o apoio e as ferramentas adequadas para desenvolver a minha carreira.	241	1	5	3,61	1,044
As hipóteses de progressão de carreira dependem do meu desempenho e das minhas competências.	241	1	5	3,76	1,161
Recomendo a outras pessoas que venham trabalhar para aqui.	241	1	5	3,59	1,122
Todas as nomeações nesta organização são baseadas no mérito (ou seja, a melhor pessoa para o trabalho é selecionada, independentemente das suas características pessoais).	241	1	5	3,22	1,271
As recompensas que recebo estão relacionadas com os resultados do meu desempenho.	241	1	5	3,19	1,239
As recompensas que recebo estão relacionadas com o valor do meu trabalho para a organização.	241	1	5	3,18	1,161
As recompensas que recebo estão relacionadas com o valor do meu trabalho para o mercado.	241	1	5	3,32	1,093
Recebo um bom salário pelo meu trabalho.	241	1	5	2,83	1,219
Os factos e notícias importantes sobre a organização são adequadamente partilhados entre os funcionários.	241	1	5	3,63	1,056
A informação que recebo através dos canais de comunicação interna é útil para me dar uma melhor compreensão da organização.	241	1	5	3,94	0,796
As informações que recebo através dos canais de comunicação interna ajudam-me a desempenhar melhor o meu trabalho.	241	1	5	3,85	0,818
É comum haver reuniões casuais adequadas ou momentos de celebração.	241	1	5	3,49	1,057
A celebração de sucessos ou momentos especiais envolvendo os colaboradores é útil para promover o orgulho organizacional.	241	1	5	4	0,814
Os momentos de celebração e reconhecimento público reforçam o espírito de equipa dos colaboradores.	241	1	5	4,04	0,893
As chefias reconhecem o meu bom trabalho.	241	1	5	3,46	1,114
A formação que recebi nesta organização foi suficiente para melhorar o meu desempenho.	241	1	5	3,84	0,962
A formação que recebi nesta organização foi suficiente para aumentar o meu valor profissional.	241	1	5	3,88	0,901
A formação que recebi nesta organização foi suficiente para desenvolver as minhas competências.	241	1	5	3,92	0,865

Fonte: SPSS

No que diz respeito aos itens compreendidos na escala da “Incivilidade no local de trabalho”, consta-se que todos os itens têm médias baixas, ou seja, existe uma clara perceção por parte dos avaliados de que não existe falta de civismo no local de trabalho (Tabela VII).

Tabela VII – Estatísticas Descritivas “Incivilidade no Local de Trabalho”

	N	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão
Enquanto empregado desta Empresa, já esteve numa situação em que algum dos seus superiores ou colegas de trabalho:					
• O rebaixou ou foi condescendente consigo?	241	1	7	2,37	1,432
• Prestou pouca atenção às suas declarações ou mostrou pouco interesse na sua opinião?	241	1	7	2,71	1,607
• Fez comentários humilhantes ou depreciativos a seu respeito?	241	1	7	1,94	1,413
• Dirigiu-se a si em termos pouco profissionais, quer em público quer em privado?	241	1	7	2,07	1,462
• Ignorou-o ou excluiu-o do convívio profissional?	241	1	7	1,69	1,319
• Duvidou do seu julgamento acerca de um assunto sobre o qual tem responsabilidade?	241	1	7	2,13	1,575
• Fez tentativas indesejadas de o atrair para uma discussão sobre assuntos pessoais?	241	1	7	1,54	1,245

Fonte: SPSS

Relativamente à escala de satisfação no trabalho, podemos constatar através da Tabela VIII que os itens 1 e 3 têm médias superiores ao ponto médio, o que significaria que os colaboradores estariam satisfeitos com o trabalho e as tarefas que realizam. No entanto, os restantes itens apresentam médias abaixo do ponto médio, o que, em contrapartida, nos transmite que a perceção dos colaboradores é de que a maioria das pessoas desta área não está satisfeita e pensa em sair, tal como o próprio.

Tabela VIII – Estatísticas Descritivas “Satisfação no Trabalho”

	N	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão
No geral, encontro-me satisfeito com o meu trabalho.	241	1	5	3,39	1,161
Não penso frequentemente em deixar este trabalho.	241	1	5	2,82	1,283
Na generalidade, estou satisfeito com o tipo de tarefas que faço neste trabalho.	241	1	5	3,44	0,991
Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho encontra-se muito satisfeita com as tarefas que desempenham.	241	1	5	2,56	1,028
Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho ou afins, não pensam frequentemente em mudar.	241	1	5	2,10	0,892

Fonte: SPSS

Por fim, da análise da Tabela IX, decorre que a intenção de saída apresenta valores abaixo ou no ponto médio da escala.

Tabela IX – Estatísticas Descritivas “Intenção de Sair”

	N	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão
Eu penso frequentemente em despedir-me.	241	1	5	2,86	1,352
Eu, provavelmente, irei procura um novo emprego no próximo ano.	241	1	5	3,15	1,352
Se pudesse escolher novamente, não optaria por trabalhar para a organização atual.	241	1	5	2,70	1,104

Fonte: SPSS

1.2.4.2. Análise das Correlações

Foi investigada a presença de correlações entre as variáveis em análise. Para explorar essas relações, optou-se por empregar o coeficiente de correlação de *Pearson*, o qual possibilita avaliar a força, intensidade e direção de uma associação linear entre duas ou mais variáveis quantitativas (Martins, 2014). Este coeficiente varia de -1 a 1, sendo que valores de *r* mais elevados indicam uma associação linear mais forte entre as variáveis. Um valor de *r* positivo indica que, à medida que os valores de uma variável aumentam, os valores da outra variável também tendem a aumentar (Martins, 2014). Na Tabela X apresentam-se os resultados obtidos.

Tabela X – Correlação entre Variáveis

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Integração	Correlação de Pearson	1									
2. Avaliação de Desempenho	Correlação de Pearson	,587**	1								
3. Gestão de Carreiras	Correlação de Pearson	,653**	,731**	1							
4. Recompensas	Correlação de Pearson	,453**	,620**	,647**	1						
5. Comunicação Interna	Correlação de Pearson	,502**	,565**	,600**	,550**	1					
6. Reconhecimento	Correlação de Pearson	,504**	,622**	,680**	,575**	,625**	1				
7. Formação	Correlação de Pearson	,644**	,556**	,647**	,388**	,522**	,576**	1			
8. Incivildade	Correlação de Pearson	-,421**	-,346**	-,324**	-,305**	-,302**	-,375**	-,258**	1		
9. Satisfação no Trabalho	Correlação de Pearson	,519**	,587**	,667**	,645**	,493**	,612**	,459**	-,424**	1	
10. Intenção de Saída	Correlação de Pearson	-,444**	-,444**	-,547**	-,456**	-,350**	-,432**	-,328**	,415**	-,781**	1

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

Fonte: SPSS

Através da Tabela X, podemos constatar que as percepções das diferentes práticas de recursos humanos por parte dos colaboradores apresentam uma correlação significativa e positiva entre si. Ademais, independentemente da prática em questão, todas demonstram uma correlação positiva e significativa com a Satisfação no Trabalho. Tal como verificado em estudos anteriores (Arokiasamy, 2019; Carvalho *et al.*, 2019; Mohsin & Lengler, 2015; Ukandu & Ukpere, 2014), as percepções das práticas de recursos humanos apresentam uma correlação significativa e negativa com a intenção de saída.

Como esperado, a incivildade por parte de colegas e superiores percebida no local de trabalho está significativamente e negativamente relacionada com as práticas de recursos humanos e com a satisfação no trabalho. Em contrapartida, apresenta uma relação positiva e significativa com a intenção de saída. Estes dados suportam o estudo de Sharma & Singh (2016), verificando-se que a falta de civismo e a adoção de comportamentos desviantes classificam-se como um fator de *turnover*. Interessante perceber ainda que o investimento nas diferentes práticas de recursos humanos contribui

para uma diminuição da incivildade no local de trabalho. Por último, à semelhança das conclusões retiradas do estudo de Mohsin & Lengler (2015), podemos comprovar que a satisfação no trabalho reduz significativamente a intenção de saída.

1.2.4.3. Validação das Hipóteses de Investigação

Posteriormente, testaram-se as hipóteses de investigação, através de análises de regressão linear, utilizando a técnica de Enter, amplamente aplicada quando se pretende testar um modelo teoricamente justificado (Brites, 2015). As tabelas que contêm os coeficientes de cada análise de regressão linear encontram-se em anexo (Anexo III). Primeiramente, pretendeu-se analisar o efeito da gestão de práticas de recursos humanos (variáveis independentes) na satisfação no trabalho (variável dependente), de forma a testar as hipóteses H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f e H1g. Podemos verificar um efeito significativo e positivo das variáveis gestão de carreiras ($B=0,221$; $p<0,05$), recompensas ($B=0,237$; $p<0,001$) e reconhecimento ($B=0,228$; $p<0,05$), concluindo-se assim que as hipóteses H1c, H1d e H1f foram validadas. As restantes hipóteses não foram validadas.

Analizou-se a seguir o efeito da gestão de práticas de recursos humanos (variáveis independentes) na intenção de saída (variável dependente) de forma a testar as hipóteses H2a, H2b, H2c, H2d, H2e, H2f e H2g. Constata-se um efeito significativo e negativo das variáveis integração ($B= -0,241$; $p<0,05$) e gestão de carreiras ($B= -0,412$; $p<0,001$), concluindo-se que as hipótese H2a e H2c foram validadas. As restantes hipóteses não foram validadas.

De seguida procedeu-se à análise do efeito da gestão de práticas de recursos humanos (variáveis independentes) na incivildade no trabalho (variável dependente), com o intuito de estudar as hipóteses H3a, H3b, H3c, H3d, H3e, H3f, H3g. Podemos verificar um efeito negativo e estatisticamente significativo da integração ($B= -0,527$; $p<0,001$) e do reconhecimento ($B= -0,369$; $p<0,05$) na incivildade percebida pelos colaboradores, validando-se assim as hipóteses H3a e H3f. As restantes hipóteses não foram validadas.

Posteriormente, procedeu-se à análise do efeito da incivildade por parte de colegas e superiores no local de trabalho (variável independente) na satisfação no trabalho (variável dependente), com o intuito de estudar a hipótese H4. Podemos constatar a

existência de um efeito negativo e estatisticamente significativo ($B = -0,291$; $p < 0,001$), pelo que a hipótese H4 foi validada.

De seguida, procedeu-se à análise do efeito da incivildade por parte de colegas e superiores no local de trabalho (variável independente) na intenção de saída (variável dependente), com o intuito de estudar a hipótese H5. Como se pode verificar, esse efeito é negativo e estatisticamente significativo ($B = -0,291$; $p < 0,001$), pelo que a hipótese H5 foi validada.

Por fim, procedeu-se à análise do efeito da satisfação no trabalho (variável independente) na intenção de saída (variável dependente), com o intuito de estudar a hipótese H6. Constata-se que o efeito é negativo e estatisticamente significativo ($B = -1,017$; $p < 0,001$), pelo que a hipótese H6 foi validada. Na Tabela XI apresenta-se o resumo da validação das hipóteses testadas.

Tabela XI – Resumo das Hipóteses Testadas

Hipóteses Testadas	B	Valor p	Resultado
H1a) Integração -> Satisfação no Trabalho	,115	,070	Refutada
H1b) Avaliação de Desempenho -> Satisfação no Trabalho	,040	,512	Refutada
H1c) Gestão de Carreiras -> Satisfação no Trabalho	,221	,002	Validada
H1d) Recompensas -> Satisfação no Trabalho	,237	<,001	Validada
H1e) Comunicação Interna -> Satisfação no Trabalho	-,030	,651	Refutada
H1f) Reconhecimento -> Satisfação no Trabalho	,228	,002	Validada
H1g) Formação -> Satisfação no Trabalho	-0,31	,629	Refutada
H2a) Integração -> Intenção de Saída	-,241	,017	Validada
H2b) Avaliação de Desempenho -> Intenção de Saída	-,016	,867	Refutada
H2c) Gestão de Carreiras -> Intenção de Saída	-,412	<,001	Validada
H2d) Recompensas -> Intenção de Saída	-,146	,060	Refutada
H2e) Comunicação Interna -> Intenção de Saída	,063	,544	Refutada
H2f) Reconhecimento -> Intenção de Saída	-,141	,216	Refutada
H2g) Formação -> Intenção de Saída	,158	,117	Refutada
H3a) Integração -> Incivildade	-,527	<,001	Validada
H3b) Avaliação de Desempenho -> Incivildade	-,107	,366	Refutada
H3c) Gestão de Carreiras -> Incivildade	,133	,328	Refutada
H3d) Recompensas -> Incivildade	-,063	,496	Refutada
H3e) Comunicação Interna -> Incivildade	-,029	,815	Refutada
H3f) Reconhecimento -> Incivildade	-,369	,008	Validada
H3g) Formação -> Incivildade	,178	,144	Refutada
H4) Incivildade -> Satisfação no Trabalho	-,291	<,001	Validada
H5) Incivildade -> Intenção de Saída	,371	<,001	Validada
H6) Satisfação no Trabalho -> Intenção de Saída	-1,017	<,001	Validada

Fonte: Elaboração própria.

1.2.4.4. Análise Comparativa entre Grupos

Procurou-se avaliar eventuais diferenças nas diferentes variáveis em estudo tendo por base as variáveis sociodemográficas incluídas no estudo. Verificou-se apenas diferenças estatisticamente significativas na variável antiguidade (Anexo IV). Colaboradores com antiguidade inferior a 1 ano percebem de forma mais positiva a integração, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, recompensas, comunicação interna e reconhecimento, além de apresentarem uma satisfação no trabalho superior. Uma possível explicação pode estar associada a uma eventual quebra do contrato psicológico, em virtude de as crenças e obrigações inerentes ao contrato psicológico não serem cumpridas (Morrison & Robinson, 1997). Por outro lado, a própria interpretação dos colaboradores das práticas de recursos humanos pode também influenciar a percepção do cumprimento ou incumprimento do contrato psicológico (Suazo et al., 2009). Podemos também constatar que quem está na empresa há 3 ou mais anos, tem uma maior percepção de incivilidade e apresenta uma maior intenção de sair da empresa. Estes resultados estão em linha com estudos que indicam que 70% dos funcionários da indústria de fast-food planeiam sair do setor dentro de dois anos (Shriedeh, 2019).

IV – Propostas de Intervenção

Através da análise dos inquéritos de opinião, observámos que as áreas de oportunidades comuns a franquizados e à organização, e consistentes ao longo dos anos, são compensação e benefícios, gestão de carreiras e reconhecimento. No inquérito por questionário realizado neste estudo podemos constatar que uma perceção positiva nessas três áreas tem um efeito positivo significativo na satisfação no trabalho. As práticas de integração e de gestão de carreiras têm um impacto negativo significativo na intenção de saída. Verificou-se ainda um efeito negativo significativo da satisfação no trabalho na intenção de saída, pelo que as quatro práticas atrás referidas – integração, compensação e benefícios, gestão de carreiras, reconhecimento – devem ser alvo de planos de ação.

Nos inquéritos de saída foi ainda possível verificar que o motivo de saída mais referido é a dificuldade em conciliar a vida pessoal e a familiar, o que curiosamente colide com a imagem de empregador assente na flexibilidade que a empresa pretende veicular. Assim este deverá ser um tema para reflexão interna. Uma medida já introduzida foi a realização de um *Workshop* de Horários, para franquizados e gerentes de restaurante, tendo em vista partilhar boas práticas e sugestões que a gestão de horários possa ser mais simples e beneficie tanto o restaurante, como os colaboradores. Recomenda-se que se avance para uma segunda edição deste *Workshop*, mais ampla, desta vez dirigida também a assistentes de gerência, para que estes estejam sensibilizados para a importância da gestão de horários.

Dado que um dos motivos de saída mais referido se prende com encontrar uma oportunidade na sua área de estudos, sugere-se que a empresa valorize, do ponto de vista do *employer branding*, ser uma organização que dá oportunidades aos jovens de terminarem os seus estudos e atingirem os seus objetivos profissionais. Constatou-se no inquérito que a comunicação interna é uma das práticas de recursos humanos com uma perceção mais positiva, pelo que é algo que deve ser igualmente valorizado pela empresa, nomeadamente, através da criação canais de comunicação abertos com a hierarquia, que possibilitem a participação dos colaboradores nos processos de tomada decisão (Carvalho *et al.*, 2019; Lam & Zhang, 2003; Naz *et al.*, 2020; Ukandu & Ukpere, 2011). Desta forma, estaríamos também a contribuir para a retenção da geração Z, uma vez que esta valoriza o reconhecimento das suas opiniões (Bezerra *et al.*, 2019).

Os planos de acolhimento, integração e socialização auxiliam as empresas a reduzirem o *turnover* e a aumentar a satisfação no trabalho (Mosquera, 2000). A empresa em estudo utiliza um Manual de Acolhimento, cujo objetivo principal é auxiliar a preparação dos primeiros dias de trabalho dos novos colaboradores do restaurante, atuando como um instrumento facilitador nos processos de acolhimento e integração dos novos membros. No entanto, este manual é direcionado para o restaurante e não entregue ao colaborador. Neste sentido, recomenda-se a elaboração de um Manual de Acolhimento para o colaborador, que integre conteúdos sobre a organização (e.g. história da empresa/do restaurante), regulamentos relativamente às relações de trabalho, estruturas representativas dos trabalhadores, compensação e benefícios, serviços de apoio e políticas de gestão de recursos humanos (Mosquera, 2000).

De acordo com a literatura, os programas de *mentoring* facilitam o acompanhamento e aconselhamento do recém-chegado, facilitam a sua integração e permitem esclarecer qualquer dúvida que o mesmo tenha acerca da organização e das funções que irá desempenhar (Ilieva-Kolev, 2015). Na empresa em estudo, existe a figura do treinador que é semelhante à de mentor, sendo responsável por acompanhar e formar o novo colaborador no decorrer do seu turno. Para além do treinador, existe ainda um Programa de *Buddys*, que tem como objetivo facilitar a inserção do novo colaborador na empresa, através de suporte e apoio personalizado, permitindo o desenvolvimento das competências necessárias para a função e uma melhor integração, não só na equipa, mas também na função e na empresa. Após análise das diretivas do programa, acreditamos que o mesmo se encontra bem estruturado no que diz respeito ao seu âmbito, intervenientes, regras de participação, perfil do *buddy* e duração. No entanto, nas visitas realizadas aos restaurantes por parte do departamento de recursos humanos, verificou-se que este programa não está a ser implementado, invocando-se que a operacionalização do mesmo não é fácil. Assim, propõe-se duas medidas para aumentar a adesão ao programa:

- *Workshop* de *Mentoring* – destinado a supervisores de recursos humanos, gerentes de restaurante e o assistente de gerência responsável pelo programa em cada restaurante com o intuito de explicar a importância da integração e o impacto desta no *turnover* e apresentar o programa de *buddys* e sua operacionalização;
- Adicionar a etapa “Operacionalização” às diretivas do programa – primeiramente, tendo em conta as características de perfil desejadas num mentor, deverá

selecionar-se no restaurante um grupo de pessoas (ter atenção em escolher colaboradores de todos os turnos) que constituam o grupo de *buddys*; aquando da contratação de um novo colaborador, deverá escolher-se dentro do grupo de *buddys*, aquele cujo horário for mais compatível com o recém-chegado.

As recompensas são consideradas críticas para o funcionamento organizacional. Existe uma relação de dependência mútua entre empregado e empregador, dependendo o trabalhador da sua remuneração para ter estabilidade, e o empregador das capacidades do colaborador para manter a competitividade no mercado (Kim & Jang, 2020). Como já referido, a indústria de *fast-food* apresenta uma elevada rotatividade (DiPietro & Pizam, 2008), o que dificulta o desenvolvimento de carreira e a segurança no emprego (Kim & Jang, 2020), o que leva a que as recompensas monetárias sejam uma forte fonte de motivação (Kim & Jang, 2020). No entanto, a política salarial tem vindo a ser avaliada de forma negativa e apontada como motivo de saída pelos funcionários. Assim, recomenda-se uma revisão das componentes salariais dos trabalhadores, nomeadamente, considerar o pagamento do subsídio de alimentação em numerário, tal como sugerido na literatura (Carvalho *et al.*, 2019). Dado que os treinadores têm demonstrado insatisfação relativamente à pouca diferenciação que existe entre os mesmos e os funcionários, sugere-se que seja dada especial atenção a este grupo. Recentemente, a empresa promoveu um estudo com o objetivo de estudar a competitividade salarial da mesma ao nível da indústria de *fast-food*. Os resultados do estudo não poderão ser aqui divulgados por motivos de confidencialidade, no entanto, os mesmos servirão de base para alterações ao nível da política de compensação e benefícios, o que se considera positivo por parte da empresa.

Mais recentemente, tem-se vindo a sublinhar a importância dos sistemas salariais flexíveis como forma de aumentar a competitividade da empresa. Nomeadamente, a geração Z prefere sistemas de benefícios flexíveis que permitam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, para além dos benefícios financeiros (Nieżurawska *et al.*, 2016). Recomenda-se que seja feito um levantamento dos interesses dos colaboradores no que respeita a este quesito, para que após isso se possam compilar os benefícios que poderão estar disponíveis. A ideia é que, além do pacote salarial base e dos benefícios fixos já existentes, como seguro de saúde, cada colaborador disponha de um *plafond* anual que poderá utilizar, ao selecionar os benefícios que mais se adequem a si.

Relativamente à gestão de carreiras, vimos que esta tem um impacto direto no *turnover* da empresa. Desta forma, de acordo com a literatura (Arokiasamy, 2019; DiPietro & Milman, 2004), a organização deve promover oportunidades de carreira para todos e baseadas na meritocracia, o que pode ser atingido utilizando a avaliação de desempenho. Recomenda-se que, aquando da contratação de um colaborador, seja realizada uma conversa de carreira com o mesmo, com o intuito de compreender as suas intenções, e, a partir daí, delinear um percurso de desenvolvimento. Sugere-se também transparência nas oportunidades de progressão, com a divulgação das mesmas, e possibilidade de candidatura, através da plataforma digital de comunicação (DiPietro & Milman, 2004).

Os colaboradores têm vindo a identificar a falta de reconhecimento pelos superiores como um problema. Neste sentido, é necessário que os líderes promovam um ambiente colaborativo e que apoiem os seus funcionários, além de reconhecerem os seus esforços e os incentivarem (Carvalho *et al.*, 2019; DiPietro & Milman, 2004). Na organização em estudo, são já implementados prémios mensais e anuais que distinguem o desempenho dos funcionários. No entanto, poderão ser implementadas estratégias de curto prazo que aumentem o sentimento de reconhecimento (e.g. funcionário do turno – distinguido com um pin digital; discursos de motivação e reconhecimento no final do turno; atividades lúdicas como recompensa pelos esforços) (Naz *et al.*, 2020; Ukandu & Ukpere, 2011).

V – Conclusões

O presente trabalho tinha como objetivo principal identificar os fatores que mais contribuem para o *turnover* de uma multinacional da indústria de *fast-food*, assim como recomendar ações que ajudem a mitigar o mesmo, uma vez que a retenção dos colaboradores desta indústria tem vindo a ser cada vez mais difícil, devido a questões relacionadas com as funções, fraca compensação monetária, formação inexistente e pobres condições de trabalho (DiPietro & Pizam, 2008; Ukandu & Ukpere, 2014).

À semelhança de outras empresas da indústria, a organização sobre a qual incidiu este estudo, tem vindo a apresentar elevadas taxas de rotatividade (82% a nível nacional em 2022). Perante este cenário, decidiu-se analisar primeiramente documentação já disponível na empresa - inquéritos de opinião e entrevistas de saída. Constatou-se que os principais fatores que motivam a saída dos colaboradores são as condições salariais, os planos de carreira, o reconhecimento por parte dos superiores, a falta de conciliação entre vida profissional e pessoal e a tipologia de trabalho, fatores que têm vindo a ser amplamente destacados na literatura como sendo responsáveis pelas elevadas taxas de *turnover* da indústria (Arokiasamy, 2019; Carvalho *et al.*, 2019; Langove *et al.*, 2022; Mohsin & Lengler, 2015; Sexton *et al.*, 2005). No seguimento desta análise, procedeu-se à construção de um questionário que permitiu estudar o impacto da gestão de práticas de recursos humanos na satisfação no trabalho e na intenção de saída. Constatou-se que a integração e a gestão de carreiras são as práticas que têm um impacto direto na intenção de saída. Com base nos resultados da análise, foram tecidas algumas recomendações e sugeridos planos de ação com o objetivo primário de aumentar a retenção. Recomenda-se que se crie um grupo de restaurantes piloto, e que se faça o seguimento e avaliação das estratégias adotadas. Caso se verifique um efeito benéfico das mesmas, devem estender-se aos restantes estabelecimentos.

No decorrer da fase de diagnóstico, a maior limitação prendeu-se no facto de não podermos ter acesso aos dados de franquizados, relativamente às entrevistas de saída, dado que o questionário apenas pode ser distribuído pelos restaurantes geridos pela companhia.

A sublinhar que o presente estudo representa apenas mais um mecanismo da empresa para responder à problemática do *turnover*. Acredita-se que a implementação dos planos de ação poderá ter um impacto positivo da retenção de colaboradores.

Referências Bibliográficas

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 29 (3), 333–342. doi: 10.1177/009102600002900303
- Ahmed, A., & Arif, M. (2021). Retention of employees in the fast-food industry in Pakistan. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(5), 627–643. doi: 10.13140/RG.2.2.12634.98247
- Alkahtani, A. (2015). Investigating factors that influence employees' turnover intention: A review of existing empirical works. *International Journal of Business and Management*, 10(12), 152–166. doi: 10.5539/ijbm.v10n12p152
- Allan, C., Bamber, G. J., & Timo, N. (2006). Fast-food work: Are mcjobs satisfying? *Employee Relations*, 28(5), 402–420. doi: 10.1108/01425450610683627
- Arokiasamy, A. R. A. (2019). Exploring the internal factors affecting job satisfaction in the fast-food industry in Malaysia. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 6(11), 11–20. doi: 10.21833/ijaas.2019.11.003
- Bandura, R. P., & Lyons, P. R. (2014). Short-term fixes fall short when it comes to keeping the best employees: Successful firms invest time, money and commitment in retention. *Human Resource Management International Digest*, 22(5), 29–32. doi: 10.1108/HRMID-07-2014-0101
- Bezerra, M. M., Lima, E. C., Brito, F. W. C., & Santos, A. C. B. D. (2019). Geração Z: Relações de uma geração hipertecnológica e o mundo do trabalho. *Revista Gestão Em Análise*, 8(1), 136–149. doi: 10.12662/2359-618xregea.v8i1.p136-149.2019
- Bonn, M. A., & Forbringer, L. R. (1992). Reducing turnover in the hospitality industry: An overview of recruitment, selection and retention. *International Journal of Hospitality Management*, 11(1), 47–63. doi: 10.1016/0278-4319(92)90035-T
- Brites, R. (2015). *Análise de dados com IBM SPSS. Mix essencial para relatórios profissionais e teses académicas. Módulo I-Básico*. Centro de Estudos de Gestão, Lisbon School of Economics and Management, Portugal
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire* [Unpublished Manuscript].
- Carvalho, A. C. M., Silva, P. C., & Nascimento, L. M. (2019). Causas e consequências da rotatividade de pessoas: Estudo de caso em uma multinacional de fast-food. *Pensar Académico*, 17(2), 138–160. doi: 10.21576/pa.2019v17i2.607

- Cesario, F. (2015). Employee's perceptions of the importance of human resources management practices. *Research Journal of Business Management*, 9(3), 470–479. doi: 10.3923/rjbm.2015.470.479
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64–80. doi: 10.1037/1076-8998.6.1.64
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 08–16. doi: 10.9790/487X-1420816
- Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 792–806. doi: 10.1108/09596110810897619
- DiPietro, R. B., & Milman, A. (2004). Hourly employee retention factors in the quick service restaurant industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 5(4), 31–51. doi: 10.1300/J149v05n04_02
- DiPietro, R. B., & Pizam, A. (2008). Employee alienation in the quick service restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 22–39. doi: 10.1177/1096348007309567
- Ellett, A. J., Ellis, J. I., Westbrook, T. M., & Dews, D. (2007). A qualitative study of 369 child welfare professionals' perspectives about factors contributing to employee retention and turnover. *Children and Youth Services Review*, 29(2), 264–281. doi: 10.1016/j.chilyouth.2006.07.005
- Ferreira, M. C., & Freire, O. N. (2001). Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 175–200. doi: 10.1590/S1415-65552001000200009
- Gosser, K., Petrosko, J. M., Cumberland, D., Kerrick, S., & Shuck, B. (2018). Organizational justice and socialization in a franchising context: Factors influencing hourly workers' intent to stay. *Small Business Institute Journal*, 14(1), 1–18.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. doi: 10.1037/h0076546
- Harkins, P. J. (1998). Why employees stay or go. *Workforce*, 77(10), 74–78.

Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20. doi: 10.1108/IMDS-09-2015-0382

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.), *Advances in International Marketing* (Vol. 20, pp. 277–319). Emerald Group Publishing Limited. doi: 10.1108/S1474-7979(2009)0000020014

Herman, R. E. (2005). HR managers as employee-retention specialists. *Employment Relations Today*, 32(2), 1–7. doi: 10.1002/ert.20058

Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Idris, A. (2014). Flexible working as an employee retention strategy in developing countries. *Journal of Management Research*, 14(2), 71–86.

Ilieva-Koleva, D. (2015). The Importance of Mentoring Programs in Business. In Proceedings of International Academic Conferences, *15th International Institute of Social and Economic Sciences*, 445-466.

Kashif, M., Zarkada, A., & Thurasamy, R. (2017). Customer aggression and organizational turnover among service employees: The moderating role of distributive justice and organizational pride. *Personnel Review*, 46(8), 1672–1688. doi: 10.1108/PR-06-2016-0145

Kaur, B., Mohindru, P. D., & Pankaj, M. (2013). Antecedents of turnover intentions: A literature review. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1219–1230.

Kim, H. S., & Jang, S. (Shawn). (2020). The effect of increasing employee compensation on firm performance: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 1–9. doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102513

Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). *What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia*. *Innovation Management and Education Excellence through Vision*, 6019–6030.

Kumar, R., Ramendran, C., & Yacob, P. (2012). A study on turnover intention in fast food industry: Employees' fit to the organizational culture and the important of their

commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(5), 9–42.

Lam, T., & Zhang, H. Q. (2003). Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 214–220. doi: 1.1108/09596110310475667

Langove, N., Masood, K., & Iqbal, A. (2022). Turnover intention: A case of employee working in the fast food industry of Quetta. *Academic Journal of Social Sciences*, 6(3), 89–103. doi: 10.54692/ajss.2022.06031814

Mamun, C. A. A., & Hasan, N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63–71. doi: 10.21511/ppm.15(1).2017.06

Martins, M. E. G. (2014). Coeficiente de correlação amostral. *Revista de Ciência Elementar*, 2(2), 1–4. doi: 10.24927/rce2014.042

Medeiros, R. K. R., Alves, R. da C., & Ribeiro, S. R. S. (2012). Turnover: Uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa comércio ltda. *Connexio*, 2(1), 115–126.

Melo, A. D. O., Tavares, M. V. B., Felix, B. D. S., & Santos, A. C. B. (2019). Identidade da geração Z na gestão de start-ups. *Revista Alcance*, 26(3), 320–333. doi: 10.14210/alcance.v26n3(Set/Dez).p320-333

Mohsin, A., & Lengler, J. (2015). Exploring the antecedents of staff turnover within the fast-food industry: The case of Hamilton, New Zealand. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(1), 1–24. doi: 10.1080/15332845.2014.904169

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226–256. doi.org/10.2307/259230

Morrow, P., & McElroy, J. (2007). Efficiency as a mediator in turnover—organizational performance relations. *Human Relations*, 60(6), 827–849. doi: 10.1177/0018726707080078

Mosquera, P. (2000). Integração e Acolhimento. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos - contextos, processos e técnicas* (pp. 301-324). RH Editora

Nawar, N. H. K., Zaini, S. F., Sobri, S., Majid, M. A. A., & Zaki, M. I. M. (2022). Employee intention to leave a job: A case of fast food restaurants in Malaysia.

International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 12(5), 273-281. doi: 10.6007/IJARBSS/v12-i5/13281

Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., & Anwar, F. (2020). A study in the relationship between supportive work environment and employee retention: Role of organizational commitment and person–organization fit as mediators. *SAGE Open*, 10(2), 1–10. doi: 10.1177/2158244020924694

Neto, N. J. C. (2022). Geração Z e o mercado de trabalho: atração e retenção. *Brazilian Journal of Development*, 8(3), 20603–20612. doi: 10.34117/bjdv8n3-322

Ngo-Henha, P. E. (2017). A review of existing turnover intention theories. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(11), 2760–2767. doi: 10.5281/ZENODO.1316263

Nieżurawska, J., Karaszewska, H., & Dziadkiewicz, A. (2016). Attractiveness of cafeteria systems as viewed by generation z. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 10(2), 684- 688

Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 1(3), 49–54.

Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185–199. doi: 10.1108/ICT-09-2017-0073

Quivy, R., & Campenhout, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5. ed). Lisboa: Gradiva.

Ryan, C., Ghazali, H., & Mohsin, A. (2011). Determinants of intention to leave a non-managerial job in the fast-food industry of West Malaysia. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(3), 344–360. doi: 10.1108/09596111111122523

Saltoratto, G. M., Gaschler, T., Aguiar, V. D. S. M., & Oliveira, M. C. (2019). Geração z e os seus impactos na cultura organizacional. *Revista Produção Online*, 19(3), 1027–1047. doi: 10.14488/1676-1901.v19i3.3600

Santos, S. S. S., Olivo, A. M., Petry, D. R., & Oro, I. M. (2019). Satisfação e motivação no trabalho: insights sobre percepção da justiça distributiva e remuneração estratégica por indivíduos da Geração Z. *Revista de Ciências Da Administração*, 21(54), 77–94. doi: 10.5007/2175-8077.2019.e34784

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8. ed). New York: Pearson.

Sexton, R. S., McMurtrey, S., Michalopoulos, J. O., & Smith, A. M. (2005). Employee turnover: a neural network solution. *Computers & Operations Research*, 32(10), 2635–2651. doi: 10.1016/j.cor.2004.06.022

Sharma, N., & Singh, V. K. (2016). Effect of workplace incivility on job satisfaction and turnover intentions in India. *South Asian Journal of Global Business Research*, 5(2), 234–249. doi: 10.1108/SAJGBR-02-2015-0020

Shaw, J. D. (2011). Turnover rates and organizational performance: review, critique, and research agenda. *Organizational Psychology Review*, 1(3), 187–213. doi: 10.1177/2041386610382152

Shriedeh, F. B. (2019). Employee turnover in the fast food restaurants: investigating the role of human resource management practices. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(4), 205–220. doi: 10.5296/ijhrs.v9i4.15559

Sidorcuka, I., & Chesnovicka, A. (2017). Methods of attraction and retention of generation Z staff. *CBU International Conference Proceedings*, 5, 807–814. doi: 10.12955/cbup.v5.1030

Suazo, M. M., Martínez, P. G., & Sandoval, R. (2009). Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective. *Human Resource Management Review*, 19(2), 154–166. doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.11.002

Ukandu, N. E., & Ukpere, W. I. (2011). Strategies to improve the level of employee motivation in the fast food outlets in Cape Town, South Africa. *African Journal of Business Management*, 5(28), 11521–11531. doi: 10.5897/AJBM11.1476

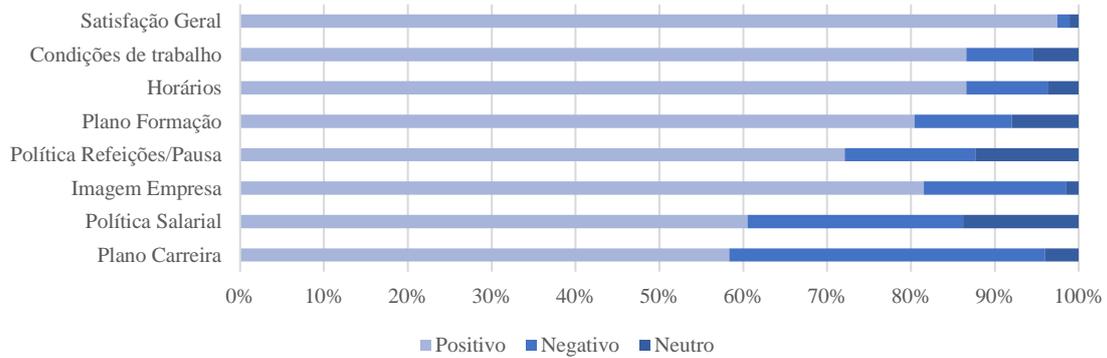
Ukandu, N. E., & Ukpere, W. I. (2014). Factors impacting job satisfaction of employees in the fast food industry in Cape Town. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(3), 51–60. doi: 10.5901/mjss.2014.v5n3p51

Yadav, P., & Saxena, S. (2015). Interrelationship among employee retention strategies adopted by corporate sector: an empirical study. *International Journal of Research in Management, Science and Technology*, 3, 196–201.

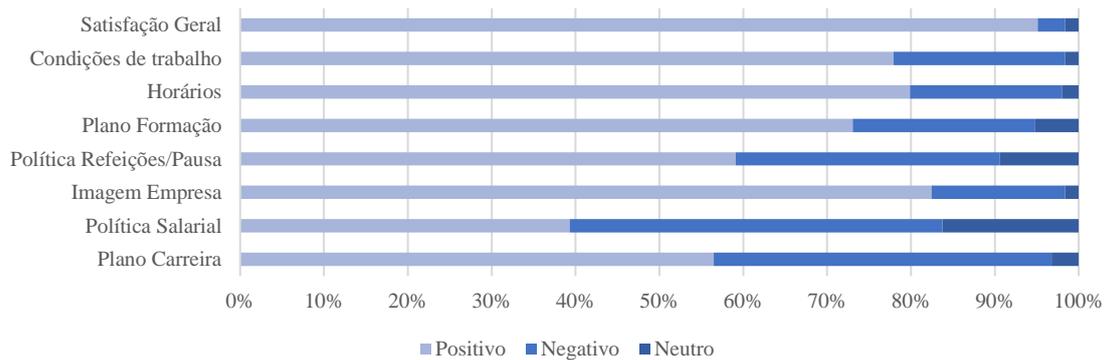
Anexos

Anexo I – Percepção de Políticas da Empresa (2020 a 2022)

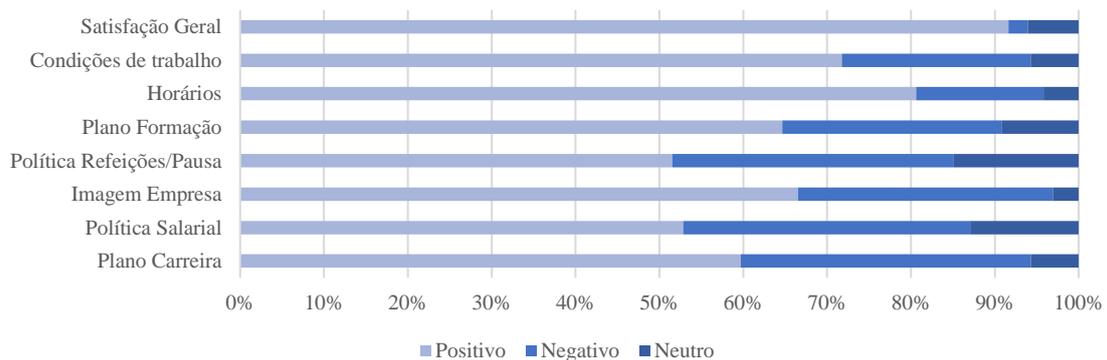
- 2020



- 2021



- 2022



Anexo II – Questionário

Introdução:

Olá! O meu nome é Joana e preciso da tua ajuda!

Estou a desenvolver um projeto no âmbito do meu trabalho final de mestrado, que tem como objetivo perceber quais os fatores que impactam a satisfação dos colaboradores na Empresa X.

Já fui funcionária num restaurante da Empresa X e derivado dessa experiência, tive curiosidade em desenvolver um estudo nesta empresa, com a qual tenho uma grande ligação!

O principal objetivo do presente estudo é perceber o impacto da perceção de práticas de recursos humanos na satisfação dos colaboradores.

Irão ser-te colocadas algumas questões relativas ao modo como te sentes no teu trabalho e na tua organização.

O preenchimento do questionário dura aproximadamente entre 3 e 5 minutos.

As informações que prestares no decurso do presente estudo serão tratadas com confidencialidade. O estudo não divulga nenhum dado que possa identificar o participante. De facto, não haverá perguntas que peçam para te identificares, ou qualquer elemento que comprometa o anonimato.

A tua participação neste estudo é completamente voluntária. Nota que és livre para não participar ou parar de participar a qualquer momento antes de enviares as tuas respostas. Tens o direito de te retirares do estudo a qualquer momento, sem penalidades.

Se tiveres dúvidas ou precisares de relatar um problema relacionado ao estudo, entre em contato com o user ***, através do ***.

Agradeço desde já a tua disponibilidade e colaboração.

Parte I

Secção I - As afirmações que se seguem, correspondem à forma como se sente relativamente às práticas de recursos humanos aplicadas na sua organização.

Numa escala de "Discordo totalmente" a "Concordo totalmente", assinale o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações:

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Não concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)
<i>Quando comecei a trabalhar para a organização, recebi...</i>					
informação adequada para desempenhar o meu trabalho.					
apoio adequado do meu supervisor para facilitar a minha integração.					
apoio adequado dos meus colegas para facilitar a minha integração.					

Quando penso na minha avaliação de desempenho nesta organização...

os critérios de avaliação são compreensíveis e justos.					
o feedback que recebo é útil para melhorar o meu desempenho.					
os aspetos qualitativos do meu desempenho também são considerados.					

Quando penso no meu desenvolvimento de carreira nesta organização...

existem oportunidades de progressão de carreira.					
a organização dá-me o apoio e as ferramentas adequadas para desenvolver a minha carreira.					
as hipóteses de progressão de carreira dependem do meu desempenho e das minhas competências.					
recomendo a outras pessoas que venham trabalhar aqui.					
todas as nomeações nesta organização são baseadas no mérito (ou seja, a melhor pessoa para o trabalho é selecionada, independentemente das suas características pessoais).					

Quando penso na minha remuneração nesta organização...

as recompensas que recebo estão relacionadas com os resultados do meu desempenho.					
as recompensas que recebo estão relacionadas com o valor do meu trabalho para a organização.					
as recompensas que recebo estão relacionadas com o valor do meu trabalho para o mercado.					
recebo um bom salário pelo meu trabalho.					

Quando penso na comunicação interna nesta organização...

os factos e notícias importantes sobre a organização são adequadamente partilhados entre os funcionários.					
a informação que recebo através dos canais de comunicação interna é útil para me dar uma melhor compreensão da organização.					
as informações que recebo através dos canais de comunicação interna ajudam-me a desempenhar melhor o meu trabalho.					

Quando penso na formação que recebi nesta organização...

foi suficiente para melhorar o meu desempenho.					
foi suficiente para aumentar o meu valor profissional.					
foi suficiente para desenvolver as minhas competências profissionais.					

Secção II - As afirmações que se seguem, correspondem à forma como se sente relativamente à incivildade proveniente de colegas e superiores.

Numa escala de "Nunca" a "Sempre", assinale a frequência com que se depara com cada uma das seguintes situações.

Durante os últimos cinco anos, enquanto empregado pela Empresa X, já esteve numa situação em que algum dos seus superiores ou colegas de trabalho:

	Nunca (1)	Raramente (2)	Ocasionalmente (3)	Cerca de metade das vezes (4)	Frequentemente (5)	A maioria das vezes (6)	Sempre (7)
O rebaixou ou foi condescendente consigo?							
Prestou pouca atenção às suas declarações ou mostrou pouco interesse na sua opinião?							
Fez comentários humilhantes ou depreciativos a seu respeito?							
Dirigiu-se a si em termos pouco profissionais, quer em público quer em privado?							
Ignorou-o ou excluiu-o do convívio profissional?							
Duvidou do seu julgamento acerca de um assunto sobre o qual tem responsabilidade?							
Fez tentativas indesejadas de o atrair para uma discussão sobre assuntos pessoais?							

Secção III - As afirmações que se seguem, correspondem ao grau de satisfação com o trabalho que atualmente desempenha.

Tendo em conta a sua satisfação em relação ao seu trabalho, numa escala de "Discordo totalmente" a "Concordo totalmente", indique o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações.

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Não concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)
No geral, encontro-me satisfeito com o meu trabalho.					
Penso frequentemente, em deixar este trabalho.					
Na generalidade, estou satisfeito com o tipo de tarefas que faço neste trabalho.					
Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho encontra-se muito satisfeita com as tarefas que desempenham.					
Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou afins, pensam frequentemente em mudar.					

Secção IV - As afirmações que se seguem, correspondem à intenção de abandonar a empresa na qual trabalha.

Tendo em conta aquilo que sente em relação à empresa onde trabalha atualmente, numa escala de "Discordo totalmente" a "Concordo totalmente", indique o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações.

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Não concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)
Eu penso frequentemente em despedir-me.					
Eu, provavelmente, irei procurar um novo emprego no próximo ano.					
Se pudesse escolher novamente, optaria por trabalhar para a organização atual.					

Parte II

Dados Sociodemográficos

1. Género:

Feminino

Masculino

Prefiro não responder

2. Qual é a sua idade? _____ Anos

3. Habilitações Literárias:

Ensino Básico Completo (9ºano)

Ensino Secundário Incompleto

- Ensino Secundário Completo (12ºano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Pós-Graduação
- Doutoramento

4. Há quanto tempo trabalha na empresa?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Mais de 5 anos

5. Em que zona do país reside?

- Área Metropolitana do Porto
- Área Metropolitana de Lisboa

6. Que cargo desempenha?

- Funcionário
- Treinador

Anexo III – Tabelas de Análise de Regressão Linear

Coefficientes da Análise de Regressão Linear (Práticas de Recursos Humanos/Satisfação no Trabalho)

Modelo		Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	,089	,222		,401	,689
	Integração	,115	,063	,116	1,817	,070
	Avaliação de Desempenho	,040	,062	,046	,657	,512
	Gestão de Carreiras	,221	,071	,251	3,121	,002
	Recompensas	,237	,049	,305	4,880	<,001
	Comunicação Interna	-,030	,066	-,028	-,452	,651
	Reconhecimento	,228	,071	,214	3,197	,002
	Formação	-0,31	,063	-,031	-,484	,629

a. Variável Dependente: Satisfação no Trabalho

Fonte: SPSS

Coefficientes da Análise de Regressão Linear (Práticas de recursos humanos/Intenção de Saída)

Modelo		Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	5,545	,353		15,722	<,001
	Integração	-,241	,100	-,187	-2,409	,017
	Avaliação de Desempenho	-,016	,098	-,014	-,168	,867
	Gestão de Carreiras	-,412	,112	-,360	-3,668	<,001
	Recompensas	-,146	,077	-,144	-1,893	,060
	Comunicação Interna	,063	,104	,045	,608	,544
	Reconhecimento	-,141	,113	-,101	-1,241	,216
	Formação	,158	,101	,124	1,573	,117

a. Variável Dependente: Intenção de Saída

Fonte: SPSS

Coefficientes da Análise de Regressão Linear (Práticas de recursos humanos/Incivildade no Local de Trabalho)

Modelo		Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	5,136	,426		12,060	<,001
	Integração	-,527	,121	-,366	-4,367	<,001
	Avaliação de Desempenho	-,107	,118	-,083	-,906	,366
	Gestão de Carreiras	,133	,136	,104	,981	,328
	Recompensas	-,063	,093	-,056	-,681	,496
	Comunicação Interna	-,029	,126	-,019	-,234	,815
	Reconhecimento	-,369	,137	-,238	-2,697	,008
	Formação	,178	,122	,125	1,467	,144

a. Variável Dependente: Incivildade no local de trabalho

Fonte: SPSS

Coefficientes da Análise de Regressão Linear (Incivilidade no Local de Trabalho/Satisfação no Trabalho)

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	3,463	,095		36,266	<,001
	Incivilidade	-,291	,040	-,424	-7,236	<,001

a. Variável Dependente: Satisfação no Trabalho

Fonte: SPSS

Coefficientes da Análise de Regressão Linear (Incivilidade no Local de Trabalho/Intenção de Saída)

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	2,138	,125		17,125	<,001
	Incivilidade	,371	,053	,415	7,058	<,001

a. Variável Dependente: Intenção de Saída

Fonte: SPSS

Coefficientes da Análise de Regressão Linear (Satisfação no Trabalho/Intenção de Saída)

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	5,815	,156		37,248	<,001
	Satisfação no Trabalho	-1,017	,053	-,781	-19,360	<,001

a. Variável Dependente: Intenção de Saída

Fonte: SPSS

Anexo IV – Tabela ANOVA

ANOVA – Variável Antiguidade

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig
Integração	Entre Grupos	6,362	2	3,181	4,990	,008
	Nos Grupos	151,725	238	,637		
	Total	158,087	240			
Avaliação de Desempenho	Entre Grupos	6,997	2	3,498	4,341	,014
	Nos Grupos	191,817	238	,806		
	Total	198,813	240			
Gestão de Carreiras	Entre Grupos	5,001	2	2,501	3,047	,049
	Nos Grupos	195,319	238	,821		
	Total	200,320	240			
Recompensas	Entre Grupos	14,376	2	7,188	7,029	,001
	Nos Grupos	243,387	238	1,023		
	Total	257,762	240			
Comunicação Interna	Entre Grupos	4,703	2	2,351	4,288	,015
	Nos Grupos	130,500	238	,548		
	Total	135,203	240			
Reconhecimento	Entre Grupos	9,194	2	4,597	6,607	<,001
	Nos Grupos	127,118	238	,534		
	Total	136,312	240			
Formação	Entre Grupos	1,320	2	,660	,977	,378
	Nos Grupos	160,794	238	,676		
	Total	162,113	240			
Incivilidade	Entre Grupos	19,925	2	9,962	7,691	<,001
	Nos Grupos	308,273	238	1,021		
	Total	328,198	240			
Satisfação no Trabalho	Entre Grupos	8,473	2	4,236	6,880	,001
	Nos Grupos	146,538	238	,616		
	Total	155,011	240			
Intenção de Saída	Entre Grupos	19,608	2	9,804	9,603	<,001
	Nos Grupos	242,975	238	1,021		
	Total	262,583	240			