

O Projeto de Trabalho apresentado constitui um requisito para a atribuição do grau de Mestre em Liderança - Executivo pela Nova School of Business and Economics.

Comunicação Organizacional, Engagement e Turnover dos colaboradores no sector da restauração rápida

Carla Sofia da Silva Gomes Araújo

Projeto de Trabalho realizado sob a orientação de:

Professora Doutora Filipa Rocha Rodrigues

AGRADECIMENTOS

Hoje concluo um capítulo importante da minha vida. Encerro esta etapa com o sentimento de dever cumprido e com muito ânimo, por ter adquirido as competências necessárias para a minha carreira acadêmica e profissional.

Ao longo destes últimos meses, enfrentei períodos desafiadores, equilibrando as solicitações profissionais constantes, a presença junto às minhas equipas e à minha família, e ainda encontrando a capacidade para escrever esta tese.

Devo um agradecimento especial à minha orientadora, Professora Doutora Filipa Rodrigues, pela disponibilidade e boa vontade demonstradas ao longo deste período. Sou grata por todos os ensinamentos que compartilhou comigo e por me mostrar o lado positivo de todo o processo de escrita da tese.

Agradeço também aos meus colegas, que sempre me apoiaram e tornaram este mestrado uma experiência única, proporcionando networking, espírito de colaboração, memórias inesquecíveis e amigos para toda a vida.

Por fim, agradeço aos meus filhos e ao meu marido por acreditarem sempre em mim e por toda a força que me deram e continuam a dar, todos os dias.

RESUMO

O presente estudo analisa o impacto da comunicação interna no engagement e na intenção de saída no setor da restauração rápida. A investigação quantitativa, com 84 participantes, confirma que uma comunicação interna eficaz está negativamente correlacionada com a intenção de saída e positivamente com o engagement. Além disso, o engagement atua como mediador nesta relação, fortalecendo a retenção de talento. Os resultados evidenciam a importância de estratégias comunicacionais para reduzir a rotatividade e promover o envolvimento dos colaboradores. Assim, a comunicação interna revela-se essencial para a gestão de pessoas e a sua retenção.

Palavras-chave: comunicação organizacional; engagement; turnover; comunicação interna; indústria fast-food.

Índice

AGRADECIMENTOS.....	3
Capítulo I – Introdução.....	7
1. Introdução ao tema.....	7
Capítulo II – Revisão de Literatura	8
2. A Comunicação Interna	8
3. Intenção de Saída	10
4. Engagement	12
Capítulo III – Hipóteses de Investigação.....	15
Capítulo IV – Metodologia de Investigação.....	15
5. Metodologia	15
5.1 Procedimentos.....	15
5.2 Instrumentos.....	16
5.3 Participantes.....	16
Capítulo V – Resultados	17
6. Resultados	17
6.1 Participantes.....	17
6.2 Confiabilidade e validade	17
6.3 Percentagens, Médias, Desvios-Padrão e Correlações	18
6.4 Relação existente entre as variáveis.....	19
6.5 Relação entre Comunicação Interna e a Intenção de Turnover	19
6.6 Relação entre Comunicação Interna e Engagement	19
6.7 Relação entre Engagement e Intenção de Turnover	19
6.8 Relação entre Comunicação Interna, Engagement e Intenção de Turnover	20
7. Análises One Way Anova.....	21
Capítulo VI – Discussão	22
Capítulo VII – Conclusão e limitação do estudo	24

Índice de Figuras

Figura 1 - Representação do modelo teórico de investigação (elaboração própria)	15
---	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Alfa de Cronbach para as variáveis estudadas.....	18
Tabela 2 - Variáveis de estudo sobre Engagement	32
Tabela 3 - Valores das variáveis em estudo.....	18

Anexos

Anexo 1 - Casos em análise.....	29
Anexo 2 - Estatísticas de casos a analisar.	29
Anexo 3 - Género dos indivíduos questionados.....	29
Anexo 4 - Faixa etária dos indivíduos.....	30
Anexo 5- Função dos indivíduos questionados.....	30
Anexo 6- Antiguidade dos indivíduos questionados	30
Anexo 7 – Estatísticas de Item- total	31
Anexo 8 – Fiabilidade	31
Anexo 9 – Resumo do modelo para constante comunicação.....	32
Anexo 10 – Coeficientes do modelo para Turnover.....	32
Anexo 11- Resumo da constante comunicação.....	33
Anexo 12- Coeficientes do modelo para Engagement.....	33
Anexo 13-Resumo do modelo para o constante Engagement.....	33
Anexo 14- Coeficientes do modelo para Turnover.....	33
Anexo 15- Resumo do modelo para o constante Engagement e Comunicação	34
Anexo 16- Coeficientes do modelo para Turnover	34
Anexo 17- Análise acordo com o género	34-35
Anexo 18 – Análise acordo com idade	36-37
Anexo 19 – Análise acordo com a senioridade	38-39
Anexo 20- Questionário da Tese de Mestrado.....	40-42

Capítulo I – Introdução

1. Introdução ao tema

A comunicação desempenha um papel crucial na análise e compreensão de diferentes fenómenos dentro das organizações. Por tal razão, tem sido objeto de estudo de diversos investigadores que procuram explorar estratégias eficazes e os seus impactos no contexto organizacional (Devesa, 2016). Esta investigação pretende aprofundar a relação entre a comunicação organizacional e a sua importância para promover a retenção de talentos, bem como fomentar o engagement dos colaboradores.

Embora não existam dados oficiais específicos sobre os índices de rotatividade no setor de restauração rápida em Portugal, a sua relevância económica justifica plenamente este estudo. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), o setor da restauração e similares empregava, em 2022, aproximadamente 326 mil pessoas, representando cerca de 7% do total de empregos no setor dos serviços. Nesse mesmo ano, o volume de negócios gerado por este setor ultrapassou os 6,3 mil milhões de euros, destacando-se como um pilar importante da economia nacional (INE, 2023).

O setor de fast food, que inclui os restaurantes classificados como QSR (Quick Service Restaurants), é conhecido por apresentar elevadas taxas de rotatividade de colaboradores (Allan et al., 2006; DiPietro & Pizam, 2008; Ukandu & Ukpere, 2014). Entre os principais desafios para a retenção de pessoal estão a carga de trabalho excessiva, a remuneração pouco competitiva e o elevado nível de stress associado às funções (DiPietro & Pizam, 2008; Ukandu & Ukpere, 2014).

Para que as organizações cresçam e se mantenham competitivas, é indispensável garantir um fluxo eficiente de comunicação, tanto horizontal quanto vertical, aliado a uma liderança acessível, presente e inspiradora. A comunicação horizontal promove a troca de informações entre colegas do mesmo nível hierárquico, enquanto a comunicação vertical assegura que as diretrizes e decisões sejam transmitidas de forma clara entre os diferentes níveis da organização. Uma liderança acessível e presente cria um ambiente de confiança, permitindo que os colaboradores se sintam seguros para partilhar ideias e feedback. Por sua vez, uma liderança inspiradora motiva os colaboradores a comprometerem-se com os objetivos da organização, contribuindo para uma cultura de trabalho mais integrada e orientada para o sucesso. Estes elementos são fundamentais para criar um ambiente organizacional saudável, que favoreça a excelência e contribua para a retenção de talentos, minimizando a rotatividade de pessoal. No contexto atual, caracterizado por um mercado globalizado e altamente competitivo, as organizações enfrentam desafios crescentes para atrair e reter profissionais qualificados (Dineen & Allen, 2016). Ao mesmo

tempo, o conceito de carreira vitalícia numa única organização tornou-se obsoleto, refletindo mudanças nas dinâmicas do mercado de trabalho (Castro & Pego, 2000).

Esta tese pretende demonstrar que a comunicação interna é um fator crítico e que esta tem um impacto direto na rotatividade e no engagement dos colaboradores. Os objetivos deste trabalho são: (1) Analisar o papel da comunicação interna na retenção de colaboradores; (2) Verificar a relação entre comunicação organizacional, o nível de engagement dos colaboradores e a intenção de saída dos mesmos;

A metodologia utilizada foi uma revisão sistemática da literatura, com uma abordagem quantitativa focada na exploração e interpretação de conteúdos literários. Este trabalho está estruturado em sete capítulos. No primeiro capítulo é efetuada uma pequena introdução que explora os conceitos em estudo, os objetivos do trabalho e é apresentada a estrutura do trabalho. O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura sobre o tema e os conceitos descritos. O terceiro capítulo apresenta as hipóteses de investigação. O quarto capítulo descreve a metodologia utilizada, incluindo os procedimentos, instrumentos, participantes e análise de dados. O quinto capítulo foca-se na apresentação e análise dos resultados obtidos. No quinto capítulo, discutem-se os resultados obtidos, análise das correlações e das médias. No sétimo capítulo, são evidenciadas as conclusões deste estudo.

Capítulo II – Revisão de Literatura

2. A Comunicação Interna

A comunicação interna tem vindo a afirmar-se, nas últimas décadas, como um dos pilares estratégicos da gestão contemporânea, sendo amplamente reconhecida pela sua influência direta na coesão organizacional, no engagement dos colaboradores e na retenção de talento. A sua relevância resulta da capacidade de alinhar os objetivos individuais com os da organização, promovendo um sentimento de pertença e propósito comum (Argenti, 2015; Men, 2014).

A literatura especializada demonstra, de forma consistente, que a eficácia da comunicação interna está associada a melhores resultados organizacionais e a uma cultura institucional mais robusta. Guzley (1992) introduziu o conceito de clima comunicacional, enfatizando a perceção dos colaboradores sobre a abertura e transparência da comunicação dentro das organizações. O autor concluiu que ambientes comunicacionais positivos contribuem para níveis mais elevados de comprometimento e menor intenção de saída, antecipando uma linha de investigação que viria a consolidar-se nas décadas seguintes. Complementando esta perspetiva, Clappitt e Downs (1993) estabeleceram uma relação direta entre a clareza comunicacional e a satisfação no trabalho, reforçando a importância de processos comunicativos estruturados e consistentes. Estes primeiros contributos abriram caminho para uma abordagem mais

estratégica da comunicação interna, progressivamente integrada nas práticas de gestão de recursos humanos e desenvolvimento organizacional.

No contexto português, Castro e Pego (2000) destacaram o papel da comunicação interna como instrumento de construção de culturas organizacionais coesas. O seu estudo posicionou a comunicação não apenas como mecanismo funcional, mas como elemento simbólico capaz de moldar significados e consolidar identidades coletivas.

A consolidação desta visão estratégica é reforçada por Argenti (2003), que defende a comunicação interna como componente essencial da reputação e imagem organizacional. Para o autor, a comunicação eficaz contribui para o reforço do compromisso dos colaboradores com os valores institucionais, funcionando como elo entre a estratégia e a execução.

Simultaneamente, autores como Tourish e Hargie (2004) chamam a atenção para a sua função integradora na implementação da estratégia organizacional, destacando a comunicação como facilitadora da eficácia operacional. Esta abordagem é ampliada por Kalla (2005), que propõe uma perspetiva multidisciplinar, integrando contributos da comunicação, gestão e ciências sociais, e defendendo que a articulação entre diferentes canais e níveis comunicacionais promove a coesão e a colaboração interna.

No campo do engagement, Welch e Jackson (2007) posicionam a comunicação interna como fator determinante na criação de relações de confiança, fundamentais para o envolvimento emocional e cognitivo dos colaboradores com a organização. Esta linha de investigação é aprofundada por Sandhya e Kumar (2011), que sustentam que a comunicação transparente e inclusiva (a transparência fortalece a confiança e reduz incertezas, enquanto a inclusão permite que todos se sintam ouvidos e valorizados) contribui para ambientes mais motivadores, com impacto direto na retenção de talento.

A importância prática deste fenómeno é sustentada por estudos com base empírica robusta. A investigação da Towers Watson (2012) evidenciou que empresas com práticas comunicacionais eficazes têm uma probabilidade significativamente superior de alcançar resultados financeiros positivos. Do mesmo modo, os dados da Gallup (2017) revelam que equipas com elevado engagement — fortemente influenciado pela qualidade da comunicação interna — apresentam ganhos de produtividade na ordem dos 21%.

Mais recentemente, no contexto da crise pandémica, a McKinsey & Company (2020) demonstrou que a comunicação interna foi determinante para a resiliência organizacional. Empresas que mantiveram fluxos de comunicação empáticos, transparentes e regulares conseguiram preservar a confiança dos colaboradores, mesmo em períodos de elevada incerteza e instabilidade. Esta evidência reforça a

centralidade da comunicação interna não apenas em contextos estáveis, mas também como ferramenta crítica em cenários de crise.

No seu conjunto, os contributos analisados apontam para uma evolução do conceito de comunicação interna — de uma prática operacional para uma função estratégica — e evidenciam a sua ligação direta com fenómenos como engagement, retenção, cultura organizacional e desempenho. Esta transformação conceptual justifica o seu estudo aprofundado, sobretudo em contextos organizacionais marcados por elevados níveis de rotatividade e desafios de motivação, como é o caso do setor da restauração rápida em Portugal.

3. Intenção de Saída

A rotatividade de colaboradores constitui um dos desafios mais recorrentes e impactantes na gestão de recursos humanos no setor da restauração rápida. Para além dos custos associados ao recrutamento, integração e formação de novos elementos, a saída frequente de trabalhadores representa uma perda de capital humano acumulado — traduzido em conhecimento tácito, experiência prática e redes de relacionamento — com implicações diretas na produtividade e no desempenho organizacional (Sandhya & Kumar, 2011). Em Portugal, a situação tem vindo a agravar-se, sendo que entre 2019 e 2021 o setor da hotelaria perdeu cerca de 15% da sua força de trabalho (TNews, 2023), refletindo um fenómeno estrutural que afeta igualmente a restauração rápida.

Neste contexto, a investigação científica tem atribuído particular relevância ao conceito de intenção de saída, geralmente reconhecido como o principal antecedente do turnover voluntário. Mobley (1977) foi um dos primeiros autores a apresentar um modelo sequencial explicativo deste processo, ao associar a insatisfação no trabalho à procura de alternativas externas e à consequente decisão de desligamento. Esta proposta estabeleceu a intenção de saída como variável mediadora entre fatores organizacionais e comportamentos efetivos de abandono, tendo influenciado largamente os desenvolvimentos teóricos posteriores.

A investigação de Tett e Meyer (1993) reforçou este enquadramento ao demonstrar, através de uma meta-análise, uma relação negativa significativa entre o compromisso organizacional — particularmente na sua dimensão afetiva — e a intenção de saída. Este resultado contribuiu para destacar que a retenção não depende exclusivamente de aspetos contratuais ou económicos, mas também da qualidade da ligação emocional entre o colaborador e a organização. Seguindo esta linha de aprofundamento, Hom e Griffeth (1995) propuseram um modelo integrativo que articula fatores individuais, contextuais e organizacionais, promovendo uma visão mais abrangente e multifatorial da

decisão de saída voluntária.

Este corpo teórico foi enriquecido pelo modelo tridimensional de compromisso organizacional desenvolvido por Allen e Meyer (1996), que distinguiu entre compromisso afetivo, de continuidade e normativo. Entre estas dimensões, o compromisso afetivo tem-se mostrado o mais eficaz na prevenção da intenção de saída, ao traduzir uma identificação emocional genuína com a organização. Tal compromisso encontra-se estreitamente relacionado com o engagement, dado que colaboradores emocionalmente vinculados tendem a demonstrar maior energia, dedicação e imersão no trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004), elementos que, por sua vez, favorecem a retenção.

No entanto, a decisão de saída não se esgota na insatisfação ou na ausência de compromisso. Maertz e Campion (1998) contribuíram com uma abordagem mais diferenciada, identificando múltiplas motivações para o desligamento, como o desalinhamento de valores, o stress organizacional ou a frustração de expectativas. Esta perspetiva permitiu uma segmentação mais precisa dos perfis de colaboradores e promoveu a adoção de estratégias de retenção mais adequadas às diferentes motivações individuais.

No início da década de 2000, Price (2001) introduziu um modelo causal do turnover que integra variáveis como o suporte organizacional, as oportunidades de progressão e os incentivos, destacando o papel da comunicação interna enquanto elo estratégico entre a gestão de pessoas e a decisão de permanência. Esta valorização da comunicação é também central no estudo de Gopinath e Becker (2000), que evidenciam que práticas comunicacionais claras, acompanhadas de feedback contínuo e alinhamento de expectativas, reforçam a coesão organizacional e promovem maior motivação, reduzindo a intenção de saída em ambientes exigentes.

Nesta mesma linha integradora, Steel et al. (2002) propuseram uma abordagem multifatorial que posiciona a comunicação como variável transversal, influenciando diretamente fatores como a cultura organizacional, a satisfação laboral e a progressão na carreira. Em complemento, Mayo (2003) demonstrou que práticas consistentes de reconhecimento e feedback estruturado se associam a níveis mais baixos de rotatividade, mesmo quando a valorização do colaborador é o foco principal das ações de gestão. No mesmo sentido, Sinclair et al. (2005) sublinharam que uma comunicação interna transparente e inclusiva fortalece o sentimento de pertença e o alinhamento com os objetivos da organização, o que contribui para reduzir a predisposição à saída.

A ligação entre comunicação e intenção de saída foi posteriormente reforçada por McKnight et al. (2009), que demonstraram empiricamente que a eficácia comunicacional tem impacto direto na

decisão de permanecer, ao fomentar relações de confiança e alinhamento entre lideranças e equipas. Wrench e Punyanunt-Carter (2012) alargaram esta análise, enquadrando a comunicação no interior de um sistema organizacional que inclui o clima laboral e a gestão de conflitos, salientando que práticas como a escuta ativa, a clareza das mensagens e o feedback regular são determinantes para garantir a estabilidade das equipas, especialmente em contextos exigentes como a restauração rápida.

No domínio da gestão de talento, Huang e Rundle-Thiele (2014) destacaram que práticas comunicacionais baseadas na consistência e na valorização individual favorecem o compromisso dos colaboradores e reduzem a rotatividade, tratando a comunicação como um mecanismo de ligação emocional entre o trabalhador e a organização. Finalmente, Smith et al. (2018) sistematizaram as estratégias de comunicação interna com maior impacto na intenção de saída, apontando a bidirecionalidade, a coerência das mensagens e o reconhecimento frequente como pilares para ambientes organizacionais mais estáveis.

A literatura especializada revela, assim, uma evolução clara na forma como a intenção de saída tem sido abordada: de modelos centrados na insatisfação subjetiva, avançou-se para perspetivas mais complexas e integradas, que reconhecem a influência de fatores relacionais e estruturais. Neste percurso, a comunicação interna assume-se como um fator-chave, com capacidade para mediar perceções, alinhar objetivos, fortalecer o compromisso e, em última análise, favorecer a retenção. No setor da restauração rápida em Portugal — caracterizado por vínculos laborais frágeis, elevada rotatividade e intensa pressão operacional — a implementação de estratégias comunicacionais eficazes constitui um instrumento essencial para a estabilidade das equipas e a sustentabilidade das organizações.

4. Engagement

O engagement dos colaboradores tem-se afirmado, ao longo das últimas décadas, como um dos temas centrais na literatura de gestão e comportamento organizacional, dada a sua forte associação com indicadores críticos como a produtividade, a retenção de talento e a satisfação no trabalho. Este conceito diz respeito ao grau de envolvimento emocional, cognitivo e comportamental que os indivíduos manifestam no exercício das suas funções, refletindo-se na sua ligação com a organização (Schaufeli & Bakker, 2004). A primeira definição estruturada deste fenómeno foi proposta por Kahn (1990), que o conceptualizou como a integração plena da pessoa no desempenho laboral, através da expressão simultânea da sua energia física, da sua atenção mental e da sua ligação emocional às tarefas. Esta visão pioneira destacou o engagement como um estado voluntário e ativo, distinto da mera conformidade ou cumprimento contratual.

A compreensão do engagement foi posteriormente expandida por Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002), que propuseram uma leitura multidimensional, operacionalizando o conceito em três subcomponentes: vigor, dedicação e absorção. O vigor diz respeito à disposição e energia com que o colaborador enfrenta os desafios; a dedicação envolve sentimentos de entusiasmo, significado e inspiração relativamente ao trabalho; e a absorção remete para o estado de concentração intensa e envolvimento total nas tarefas, ao ponto de o tempo parecer passar rapidamente. Esta distinção permitiu diferenciar o engagement de outros conceitos correlacionados, como a satisfação no trabalho ou o compromisso organizacional, reforçando a sua especificidade conceptual.

Este modelo tridimensional foi integrado no Job Demands–Resources Model (JD-R), mais tarde aprofundado por Schaufeli e Bakker (2004), o qual explica o engagement como resultado da interação entre dois grandes grupos de variáveis: as exigências do trabalho (job demands) e os recursos disponíveis (job resources). As exigências representam todos os fatores físicos, emocionais ou cognitivos que requerem esforço constante por parte dos colaboradores, como a carga horária elevada, a pressão temporal ou a necessidade de lidar com clientes exigentes — elementos particularmente presentes no setor da restauração rápida. Por oposição, os recursos correspondem a tudo aquilo que facilita o desempenho, promove o desenvolvimento profissional e mitiga o impacto do stress, incluindo a autonomia, o apoio da liderança, o feedback positivo e as oportunidades de aprendizagem. A presença equilibrada destes recursos, especialmente em ambientes operacionais intensos como os restaurantes de serviço rápido, constitui um fator determinante para sustentar níveis elevados de engagement e prevenir o burnout.

Este equilíbrio é essencial para garantir o bem-estar e o desempenho sustentável dos colaboradores, assumindo uma relevância acrescida em contextos de elevada exigência, como o da restauração rápida em Portugal, onde a intensidade do trabalho, a diversidade cultural e a rotatividade são particularmente acentuadas.

A relação entre engagement e desempenho foi já antecipada por Hackman e Oldham (1976), através do Job Characteristics Model, que associava dimensões como autonomia, variedade, significado e feedback à motivação interna dos trabalhadores. Embora o seu modelo preceda o conceito de engagement na forma como hoje é entendido, serviu de base para enquadrar a importância do desenho do trabalho como impulsionador do envolvimento ativo.

A partir dos anos 2000, a comunicação interna passou a ser considerada, no âmbito do modelo JD-R, como um recurso organizacional essencial. Demerouti et al. (2001) destacaram o papel da comunicação como promotora de satisfação e proteção contra o burnout, abrindo caminho para que diversos autores explorassem a sua influência direta nas três dimensões do engagement. Entre esses contributos, a teoria da liderança situacional, desenvolvida por Hersey e Blanchard (1969), assume

particular importância por salientar que líderes eficazes adaptam a sua comunicação às características das suas equipas, potenciando assim o envolvimento e a cooperação — elementos centrais ao engagement.

Diversos estudos empíricos vieram confirmar esta relação. Dessler (2009) chamou a atenção para a importância de práticas comunicacionais como o feedback contínuo, a gestão transparente e a promoção de um ambiente de confiança, enquanto DuBrin (2012) reforçou o papel da comunicação bidirecional e participativa no alinhamento entre os objetivos individuais e os da organização. Por sua vez, Schein (2010) introduziu uma dimensão cultural, argumentando que a comunicação interna contribui para a construção de significados partilhados e para a formação de uma identidade organizacional coesa, ambos fatores que potenciam o sentimento de pertença e, consequentemente, o engagement.

No plano empírico, Robbins e Judge (2013) evidenciaram a importância do alinhamento de expectativas e da clareza comunicacional na promoção do engagement, enquanto Cascio (2015) demonstrou que uma comunicação interna eficaz reforça os laços emocionais dos colaboradores com a organização, potenciando o vigor, a dedicação e a absorção no trabalho.

Mais recentemente, Lambert, Jones e Clinton (2021) aprofundaram este debate ao aplicarem o conceito de engagement ao modelo da service profit chain, especificamente no setor dos restaurantes de serviço rápido. Os autores mostraram que o engagement dos colaboradores tem um impacto direto no desempenho operacional, influenciando não só a qualidade percebida pelos clientes, mas também os resultados financeiros. Através de uma análise longitudinal com base em dados reais, comprovaram que colaboradores mais envolvidos geram experiências mais positivas para os clientes, o que se traduz em aumento de vendas e melhoria na rentabilidade das unidades. A principal contribuição deste estudo reside na substituição do conceito tradicional de satisfação dos colaboradores por uma visão mais atual e abrangente de engagement, tratado como um investimento multidimensional — físico, cognitivo e emocional — no desempenho das funções. Os autores defendem que fomentar o engagement deve ser uma prioridade estratégica, sobretudo em setores altamente competitivos, como a restauração rápida, onde a margem de erro é reduzida e a pressão operacional constante.

Neste contexto, e considerando as especificidades do setor da restauração rápida em Portugal — marcado por elevada rotatividade, intensidade laboral e diversidade de perfis — o desenvolvimento de estratégias de comunicação interna ajustadas ao perfil dos colaboradores revela-se essencial. A adoção de práticas comunicacionais adequadas, que promovam o alinhamento, o reconhecimento e o envolvimento, pode contribuir significativamente para o fortalecimento do vínculo organizacional, a retenção do talento e a criação de ambientes de trabalho mais coesos e motivadores.

Capítulo III – Hipóteses de Investigação

Este estudo exploratório propõe-se a avaliar o papel da comunicação interna na intenção de saída dos colaboradores engagement. Em síntese, postulam-se as seguintes hipóteses de estudo:

H1: A comunicação interna tem uma relação significativa e negativa com a intenção de saída dos colaboradores da organização.

H2: O engagement é uma variável mediadora entre a comunicação interna e a intenção de saída dos colaboradores.

As hipóteses supra designadas são representadas pelo seguinte modelo teórico de investigação:

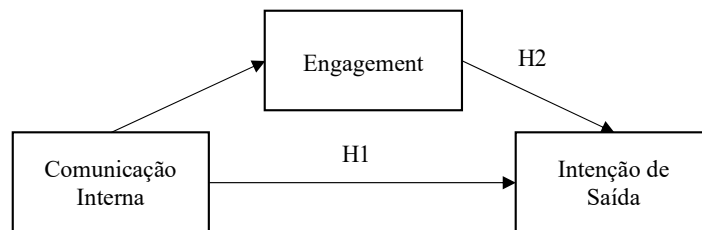


Figura 1 - Representação do modelo teórico de investigação (elaboração própria)

Capítulo IV – Metodologia de Investigação

5. Metodologia

5.1 Procedimentos

A recolha de dados foi realizada mediante a aplicação de um questionário do tipo fechado, individual, on line, com recurso a plataforma Goggle Forms. Optou-se por realizar um pré-teste, prévio à sua divulgação, envolvendo colegas, com o objetivo de detetar possíveis erros ou falhas no mesmo. Após esta validação, a distribuição dos questionários concretizou-se através da disponibilização de um QR Code nos restaurantes (três). O questionário esteve disponível entre junho e julho 2024.

Para assegurar a participação voluntária no estudo, integrou-se na fase inicial do questionário a obtenção do consentimento informado, no qual foram esclarecidos os objetivos do estudo e dadas as garantias de anonimato e confidencialidade das respostas. Prestou-se a clarificação quanto ao destino dos dados, designados única e exclusivamente para fins académicos e por isso efeitos de produção de conhecimento relacionadas com o presente estudo. Para análise de dados recorreu-se ao software IBM SPSS Statistics.

5.2 Instrumentos

O questionário foi elaborado em quatro secções distintas. A primeira secção destinou-se à caracterização sociodemográfica dos participantes. A segunda secção incorporou o questionário direccionado ao engagement no trabalho. A terceira secção destinou-se a avaliação da intenção de saída dos participantes. A quarta secção teve como objetivo avaliar a comunicação interna existente. O questionário encontra-se no anexo 20.

A comunicação interna foi medida por via de um instrumento previamente desenvolvido por Karanges et al. (2014). Os indivíduos foram convidados a reportar o seu grau de concordância face às quatro afirmações, mediante uma escala tipo Likert de 5 pontos (1: “Discordo totalmente” a 5: “Concordo totalmente”). Exemplos de itens incluídos nesta secção são: “A minha organização comunica eficazmente a sua visão e objetivos aos colaboradores.”; “Recebo informações claras e oportunas sobre as mudanças na organização.”

Para medir o engagement foi utilizada a escala UWES-17, conforme originalmente proposta por Schaufeli & Bakker (2003). O instrumento utiliza uma escala de Likert de 7 pontos (0: “nunca”, 6 = “sempre”). Exemplos de itens incluem “No meu trabalho, sinto-me cheio de energia e entusiasmo”, “Estou entusiasmado como meu trabalho.”

A intenção de saída foi medida com recurso à Escala de Antecipação de Turnover (*Anticipated Turnover Scale* – ATS), desenvolvida por Hinshaw e Atwood (1984). Este instrumento é composto por 12 itens avaliados numa escala de Likert de 7 pontos, variando entre 0 (“nunca”) e 6 (“sempre”). Entre os exemplos de afirmações utilizadas destacam-se: “Nos próximos meses, procuro ativamente outro emprego noutra organização” e “Penso frequentemente em deixar esta organização”. A escala inclui ainda cinco itens com pontuação invertida (itens P10, P12, P15, P17 e P19), com o objetivo de reduzir possíveis enviesamentos de resposta e aumentar a fiabilidade da medição.

5.3 Participantes

Este estudo de investigação envolve a participação voluntária de 85 participantes. Para efeitos de inclusão no estudo, o target abrangia qualquer colaborador activo na área da restauração rápida, independentemente da empresa ou da área funcional. Excluiu-se 1 participante por não ter respondido a algumas questões em concordância com a metodologia. Face ao exposto, o estudo totalizou 84 respostas válidas.

Capítulo V – Resultados

6. Resultados

6.1 Participantes

O presente estudo de investigação assenta numa amostra constituída por 84 participantes, os quais integrados no mercado de trabalho e a desempenharem funções na restauração rápida.

Observa-se que 60% dos inquiridos são do género feminino, 37,64% são do género masculino e 2,36% preferem não identificar. No que concerne ao escalão etário, apresentam idades entre os 18 a 64 anos de idade. Verifica-se que 48,24% encontravam-se na faixa etária entre os 18 e 24 anos de idade, 29,41% entre os 25 e 34 anos de idade, 14,12% entre 35 e 44 anos de idade, 4,7% entre 45 e 54 anos de idades e 3,53% entre os 55 e 64 anos de idade.

Quanto as suas funções, 14,11% desempenham a função de assistente de gerência /administrativa /Marketing, 4,7% são estagiários de gerência, 52,94% são funcionários, 3,53% são gerentes de restaurante, 8,24% têm a função de relações publicas, 3,53% são subgerentes, 3,53% são supervisores e 9,42% são treinadores.

No que concerne à antiguidade na organização, é possível observar que 23,53% trabalham a menos de 4 meses, 16,47% trabalham a 4 meses a 1 ano, 29,41% entre 1 e 2 anos, 25,89% entre 3 e 5 anos e 4,7% a mais de 10 anos.

6.2 Confiabilidade e validade

A confiabilidade da análise foi determinada por meio do coeficiente alfa de Cronbach. Esses valores podem variar de 0 a 1, e uma boa consistência interna deve exceder um alfa de 0,80; no entanto, em escalas recém-criadas ou escalas com baixo número de itens, valores $> 0,60$ são aceitáveis (Grove, Sutherland & Grey, 2017; Marôco, 2014). A confiabilidade composta foi considerada adequada quando foi igual ou superior a 0,70 (Marôco, 2014). A estabilidade temporal do instrumento, ou seja, sua reprodutibilidade, também foi analisada por meio da correlação de Pearson para amostras pareadas com distribuição normal. Esses valores variam de zero-um e quanto mais próximo de um o valor estiver, maior será a estabilidade temporal do instrumento (Grove, Sutherland & Grey, 2017).

Tabela 1 - Alfa de Cronbach para as variáveis estudadas.

Variáveis	Alfa de Cronbach	N
Engagement	.93	9
Comunicação Interna	.96	13
Intenção de Turnover ^{1*}	.89	10

6.3 Percentagens, Médias, Desvios-Padrão e Correlações

Para uma melhor análise e compreensão dos dados recolhidos, apresenta-se a Tabela 2, que expõem uma análise descritiva dos dados através das médias, desvios-padrão e as correlações existentes entre as variáveis em estudo.

Tabela2 - Valores das variáveis em estudo.

		MÉDIA	DESVIO PADRÃO	1	2	3
1	Comunicação Interna	3,93	.80	-	-	-
2	Intenção de Turnover	3,22	1,42	-.45 ^{2**}	-	-
3	Engagement	3,94	1,33	.61 **	-.55 **	-

Num primeiro momento, de acordo com a Tabela 2, são expostos os valores das médias dos dados demográficos e das variáveis em estudo. Em relação às médias, os participantes consideram que os níveis de Comunicação Interna perante os colaboradores é médio / positivo. Já o engagement é médio. A Intenção de Turnover apresenta o valor médio mais baixo.

Verifica-se que a Comunicação Interna está significativamente e positivamente correlacionada com o Engagement ($r=.61$) e negativamente e significativamente correlacionadas com a Intenção de Turnover ($r=-.45$). Por fim, a Intenção de Turnover apresenta um valor negativo e significativa com o Engagement ($-.55$).

¹ * - a avaliação ATS (Anticipated Turnover Scale) consiste em 12 itens pontuados numa escala Likert que varia de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Inclui 5 questões com pontuação reversa para evitar o envasamento da análise (nomeadamente a P10, P12, P15, P17 e P19).

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

6.4 Relação existente entre as variáveis

Este estudo incide na Comunicação Interna e na Intenção de Turnover, tem como objetivo compreender o impacto da Comunicação Interna na intenção de saída e no engagement dos colaboradores e, para isso recorreu-se à utilização de regressões lineares, que visam antecipar o comportamento de uma variável perante uma ou mais variáveis independentes (Pestana & Gageiro, 2014). Para além das relações que existem e intensidades das mesmas, também será examinada a mediação existente entre as variáveis apresentadas, Comunicação Interna, Engagement e Intenção de Turnover.

6.5 Relação entre Comunicação Interna e a Intenção de Turnover

No que diz respeito a esta análise, é possível avaliar que a variável dependente Intenção de Saída tem um valor B (Beta) de -.454, que por sua vez é elucidada através da variável Comunicação Interna em proximamente - 4.612 (valor do teste T) perante um nível de $< .001$. A comunicação justifica 20% da Intenção de saída (tabela no anexo 9). Logo, a hipótese 1 é comprovada.

6.6 Relação entre Comunicação Interna e Engagement

É possível verificar que o modelo de regressão relativo à variável dependente Engagement apresenta um valor de B (Beta) de .61, que por sua vez é explicada através da variável Comunicação Interna em proximamente 7.016 (valor do teste T) perante um nível de $< .001$. A comunicação justifica 37,5% da variação do nível de Engagement (tabela no anexo 11).

6.7 Relação entre Engagement e Intenção de Turnover

No que diz respeito a esta análise, é possível avaliar que a variável dependente Intenção de Saída tem um valor B (Beta) de -.555, que por sua vez é elucidada através da variável Engagement em proximamente - 6.039 (valor do teste T) perante um nível de $< .001$. O Engagement justifica 30% da variação da Intenção de saída (tabela no anexo 13).

6.8 Relação entre Comunicação Interna, Engagement e Intenção de Turnover

São apresentados os resultados obtidos (Tabela 10), onde se pode analisar as relações entre as variáveis em causa. Esta análise foi efetuada através de uma primeira fase, onde foram inseridas as variáveis de controlo como a Comunicação Interna, a Engagement e a Intenção de Turnover; e numa segunda fase foi inserida a variável independente Comunicação Interna para ser calculada a variância complementar por esta explicada e, desta forma testar-se a hipótese 1 e hipótese 2.

Além dos testes de relação apresentados anteriormente, foram também realizados testes de mediação para uma melhor compreensão da importância do papel da Comunicação Interna, como mediador da relação existente entre a variável Engagement e a variável Intenção de Turnover. Desta forma, segundo Baron e Kenny (1986), apenas é possível mediação se se validar a existência das seguintes condições:

1. A variável independente (Comunicação Interna) explique a variável dependente (Intenção de Turnover);
2. A variável independente (Comunicação Interna) explique a variável mediadora (Engagement);
3. A variável mediadora (Engagement) explique a variável dependente (Intenção de Turnover);
4. Ao introduzir na regressão a variável independente (Comunicação Interna) e mediadora (Engagement) na predição da variável dependente (Intenção de Turnover), o poder preditivo da variável independente baixa, alcançando uma mediação parcial ou reduz-se a zero, alcançando-se assim uma mediação total.

Quando a variável Engagement é adicionada, verifica-se que quer a variável independente Comunicação Interna ($\beta = -0,241$; $t = -2,571$; $p < .05$), quer a variável mediadora Engagement ($\beta = -0,399$; $t = -4,264$; $p < .001$), explicam significativamente a variável dependente Intenção de Turnover. Neste modelo, o valor de $R^2 = 0,387$, o que indica que 38,7% da variância da intenção de saída é explicada conjuntamente por estas duas variáveis. Este valor representa um aumento substancial face ao modelo apenas com a Comunicação Interna ($R^2 = 0,206$), reforçando a ideia de que o Engagement tem um papel mediador na relação entre Comunicação Interna e Intenção de Turnover.

Desta forma, todas as condições para a mediação segundo Baron & Kenny (1986) são cumpridas, e pode-se afirmar que existe mediação parcial do Engagement na relação entre Comunicação Interna e Intenção de Turnover. Assim, a hipótese 2 é comprovada (anexo 15).

7. Análises One Way Anova

Género (Anexo 17):

- a) Engagement: Verificam-se diferenças significativas entre os grupos identificados (p-value $<.05$). Os colaboradores do sexo feminino apresentam maiores níveis de envolvimento ($M=4.2$, $SD=1.26$) comparativamente à amostragem ($M=3.9$, $SD=1.32$).
- b) Comunicação Interna: Verificam-se diferenças significativas entre os grupos identificados (p-value $<.05$). Também colaboradores do sexo feminino avaliam melhor a Comunicação Interna ($M=4.1$, $SD=0.72$) comparativamente à amostragem ($M=3.9$, $SD=0.80$).
- c) Turnover: Os resultados não demonstram diferenças significativas entre os vários grupos de género (p-value $>.05$).

Idade (Anexo 18):

- a) Engagement: Verificam-se diferenças significativas entre os grupos identificados (p-value $<.05$), especialmente entre o grupo etário dos 18-24 anos e 45-55 anos. Os trabalhadores com idades compreendidas entre os 45 e os 54 anos apresentam maiores níveis de envolvimento ($M=5.6$, $SD=0.67$) e os trabalhadores com uma faixa etária dos 18 aos 24 anos apresentam menores níveis ($M=3.6$, $SD=1.36$).
- b) Comunicação Interna: Os resultados não demonstram diferenças significativas entre os vários grupos etários (p-value $>.05$).
- c) Turnover: Verificam-se diferenças significativas entre os grupos identificados (p-value $<.05$), especialmente entre o grupo etário dos 18-24 anos e 35-44 anos. Os trabalhadores com idades compreendidas entre os 18 e os 24 anos apresentam maiores níveis de intenção de saída ($M = 3.8$, $SD = 1.45$), enquanto os colaboradores com idades entre os 35 e os 44 anos revelam menores níveis de intenção de saída ($M = 2.4$, $SD = 1.12$).

Senioridade (Anexo 19):

- a) Engagement: Verificam-se diferenças significativas entre os grupos identificados (p-value $<.05$), especialmente entre os colaboradores que trabalham há menos de 4 meses e os que trabalham há 3-5 anos. Os colaboradores com 3 a 5 anos de antiguidade apresentam maiores níveis de engagement ($M = 4.8$, $SD = 1.02$), enquanto os colaboradores com menos de 4 meses de trabalho revelam menores níveis de engagement ($M = 3.2$, $SD = 1.41$).
- b) Comunicação Interna: Os resultados não demonstram diferenças significativas entre os vários grupos etários (p-value $>.05$).

- c) Turnover: Verificam-se diferenças significativas entre os grupos identificados ($p\text{-value} < .05$), especialmente entre os colaboradores que trabalham há menos de 4 meses e os que trabalham há 3-5 anos.

Capítulo VI – Discussão

Os resultados deste estudo evidenciam uma relação significativa entre a comunicação interna, o *engagement* dos colaboradores e a intenção de saída, no contexto específico das organizações de restauração rápida. A amostra, composta por 84 participantes, revelou diversidade em termos de género, faixa etária, funções desempenhadas e tempo de serviço, permitindo uma análise abrangente das dinâmicas organizacionais.

A distribuição de género revelou uma ligeira predominância feminina (59,5%), o que reflecte a realidade do sector, tradicionalmente marcado por maior empregabilidade de mulheres.

No que respeita à faixa etária, a maioria dos participantes (46,4%) encontra-se entre os 18 e os 24 anos. Este grupo etário, frequentemente associado a situações laborais temporárias ou de transição, tende a apresentar níveis mais baixos de compromisso e de *engagement* com a organização. Tal como referem Steel (2002) e outros autores, os jovens trabalhadores procuram geralmente oportunidades de desenvolvimento ou novas experiências profissionais, o que se traduz numa maior predisposição para abandonar a organização. Esta tendência foi corroborada pelos dados recolhidos, tendo sido identificadas diferenças estatisticamente significativas nos níveis de *engagement* entre os grupos etários. Os colaboradores com idades compreendidas entre os 45 e os 54 anos apresentaram os níveis mais elevados de *engagement* ($M = 5,6$; $DP = 0,67$), enquanto os jovens entre os 18 e os 24 anos registaram os valores mais baixos ($M = 3,6$; $DP = 1,36$). Esta diferença sugere que colaboradores mais experientes e maduros demonstram maior envolvimento com a organização, possivelmente em virtude de uma maior estabilidade profissional, maior identificação com os valores organizacionais e maior sentimento de pertença. Por oposição, os trabalhadores mais jovens encontram-se frequentemente numa fase exploratória da sua trajectória profissional, com maior tendência para a mobilidade e menor vinculação emocional à organização, o que pode justificar os níveis reduzidos de *engagement* registados neste grupo. Estes valores de *engagement* mais baixos para os mais jovens pode ser explicado pelo facto de que, para estes, o trabalho é temporário e, muitas vezes, conjugado com formação.

No que se refere às funções desempenhadas, mais de metade da amostra (53,6%) correspondia a colaboradores de base, com menor representatividade de cargos de chefia ou gestão intermédia. De acordo com Harter et al. (2002), os colaboradores em funções operacionais têm frequentemente menos acesso a

oportunidades de progressão, reconhecimento e participação em processos de decisão, o que poderá comprometer o seu nível de engagement. A comunicação interna surge, neste caso, como um instrumento estratégico para colmatar estas lacunas, ao proporcionar visibilidade, valorização e alinhamento dos objectivos individuais com os da organização.

Os dados empíricos confirmam a H1, tendo sido identificada uma correlação negativa significativa entre comunicação interna e intenção de saída ($r = -.454$; $p < .001$). A análise de regressão demonstrou que a comunicação interna prediz cerca de 20,6% da variância na intenção de saída ($R^2 = .206$), com um coeficiente padronizado $\beta = -.454$ ($t = -4,612$; $p < .001$). Este resultado valida a hipótese de que percepções mais positivas de comunicação interna estão associadas a menor propensão para abandonar a organização.

A H2 é também sustentada pelos dados. A comunicação interna revelou uma relação positiva e significativa com o engagement ($r = .612$; $p < .001$), explicando 37,5% da sua variância ($R^2 = .375$; $\beta = .612$; $t = 7,016$; $p < .001$). Por sua vez, o engagement apresenta uma correlação negativa com a intenção de saída ($r = -.555$; $p < .001$), explicando 30,8% da variância da mesma ($R^2 = .308$; $\beta = -.555$; $t = -6,039$; $p < .001$). Os resultados observados sugerem fortemente que o *engagement* poderá exercer uma função mediadora entre a comunicação interna e a intenção de saída.

Estes resultados estão em consonância com a literatura existente. Men (2014) salienta que práticas de comunicação interna transparentes e bidireccionais fomentam o engagement dos colaboradores. Por sua vez, Ruck e Welch (2012) referem que uma comunicação estruturada e consistente promove o sentimento de pertença, reduzindo a intenção de saída.

Com base nos resultados obtidos, torna-se evidente que a comunicação interna é um factor estratégico central na gestão do engagement e da retenção de talento. Actuando como recurso no modelo JD-R (Demerouti et al., 2001), a comunicação influencia directamente o envolvimento dos colaboradores e a sua decisão de permanecer na organização. No contexto específico da restauração rápida, caracterizado por forte pressão operacional, elevada rotatividade e diversidade de perfis laborais, uma comunicação interna eficaz pode funcionar como catalisador de estabilidade e alinhamento organizacional.

Para além disso, os dados sugerem que as estratégias comunicacionais devem ser diferenciadas, tendo em conta a idade, género e função dos colaboradores. Os jovens trabalhadores, com menor engagement e maior intenção de saída, beneficiariam de abordagens mais participativas e personalizadas. Os colaboradores de base, por sua vez, devem ser envolvidos em processos de feedback e valorização, de forma a reforçar a sua ligação à organização.

Em síntese, esta investigação contribui para uma compreensão aprofundada dos mecanismos que influenciam o comportamento dos colaboradores, destacando a importância da comunicação interna como ferramenta essencial para a construção de ambientes de trabalho mais coesos, motivadores e sustentáveis.

Capítulo VII – Conclusão e Limitações do estudo

Este estudo investigou a relação entre a comunicação interna, o engagement e a intenção de turnover numa organização de restauração rápida. A investigação teve como base uma amostra de 84 participantes, predominantemente composta por mulheres, e maioritariamente na faixa etária de 18 a 24 anos. A análise estatística mostrou resultados consistentes com a literatura existente, destacando a importância de uma comunicação interna eficaz para promover um maior envolvimento dos colaboradores e reduzir a intenção de saída.

Com base nos dados obtidos e nas dimensões avaliadas no questionário, é possível identificar um conjunto de práticas comunicacionais que se revelam particularmente eficazes na promoção do engagement e na redução da intenção de saída, sobretudo no contexto da restauração rápida. Em termos práticos, as organizações devem garantir que a visão e os objectivos estratégicos são comunicados de forma clara, consistente e compreensível para todos os níveis hierárquicos. Este tipo de comunicação contribui para o alinhamento entre os colaboradores e a missão da empresa, fomentando um maior sentido de propósito e pertença.

Além disso, a comunicação atempada sobre mudanças organizacionais — sejam elas estruturais, operacionais ou relacionadas com a liderança — é essencial para reduzir a ansiedade e promover a confiança no processo de transição. A antecipação de mudanças permite uma adaptação mais fluida e fortalece o compromisso dos colaboradores com a organização. Outro aspecto crítico é a explicitação do contributo individual para os objectivos colectivos. Quando os colaboradores compreendem de que forma as suas tarefas impactam os resultados da equipa e da empresa, sentem-se mais valorizados e integrados, o que reforça o seu envolvimento emocional com o trabalho. A frequência e qualidade do feedback também desempenham um papel determinante. Um processo de comunicação bidirecional, no qual a chefia directa partilha informações relevantes mas também escuta activamente os colaboradores, promove um ambiente de confiança, respeito e valorização mútua. Por fim, é fundamental que a comunicação da chefia directa seja clara, completa e realizada em tempo útil. Esta dimensão, evidenciada pelo questionário aplicado, surge como uma das mais influentes na percepção global de eficácia comunicacional, com impacto directo na motivação, satisfação e lealdade organizacional. Assim, os

dados sugerem que uma comunicação interna bem estruturada — orientada para a clareza, a partilha de sentido e a proximidade entre liderança e colaboradores — deve ser considerada um instrumento estratégico de gestão de pessoas, com capacidade para melhorar o engagement e diminuir significativamente a intenção de turnover.

Os resultados deste estudo destacam, assim, a importância da comunicação interna eficaz na retenção de talento e no aumento do engagement dos colaboradores na restauração rápida em Portugal, um setor marcado por elevado turnover e uma força de trabalho jovem e diversificada. Para reduzir a intenção de saída, as empresas devem investir em ferramentas digitais e canais de feedback, garantindo transparência e acessibilidade na comunicação. A formação de gestores para uma comunicação mais clara e motivadora e a realização de reuniões frequentes ajudam a alinhar expectativas e reforçar o envolvimento dos colaboradores.

Para promover o engagement e reduzir a rotatividade, é fundamental criar uma cultura de reconhecimento e valorização, com incentivos e oportunidades de progressão. Planos de desenvolvimento profissional podem aumentar o compromisso dos trabalhadores, bem como a valorização das suas funções no sucesso da empresa. Além disso, a comunicação interna deve ser ajustada ao perfil jovem da maioria dos colaboradores, recorrendo a formatos dinâmicos e digitais. Eventos internos e programas de mentoria podem fortalecer o vínculo emocional com a empresa, enquanto maior flexibilidade e perspetivas de carreira incentivam a permanência.

A redução do turnover também passa pela implementação de planos de integração eficazes, garantindo que os novos colaboradores se sintam acolhidos e alinhados com a cultura da empresa desde o início. O acompanhamento regular do engagement, através de inquéritos internos, permite ajustar estratégias de gestão de pessoas. Além disso, o aperfeiçoamento dos processos de recrutamento e seleção assegura maior alinhamento entre as expectativas dos colaboradores e a organização.

Em suma, as empresas do setor da restauração rápida que apostarem numa comunicação interna eficaz, promoverem o engagement e ajustarem as suas práticas à realidade do setor estarão mais bem posicionadas para reduzir a rotatividade, aumentar a produtividade e garantir maior estabilidade da força de trabalho.

Uma das principais limitações deste estudo prende-se com o facto de os dados relativos à intenção de saída dos colaboradores terem sido recolhidos em organizações diretamente geridas. Esta condição pode ter influenciado as respostas dos participantes, nomeadamente no sentido da subvalorização da sua intenção de saída, por receio de exposição ou constrangimentos relacionados com a perceção de anonimato. Apesar de garantido o carácter confidencial e anónimo da participação, reconhece-se que este factor pode ter condicionado os resultados, levando à subestimação dos níveis reais de intenção de saída.

Referências

- Allan, N., Hyman, J., & McKay, S. (2006). Retail work and its discontents: The effects of employment status on employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 134-150.
- Argenti, P. A. (2003). *Corporate communication*. McGraw-Hill.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2008). *Globalizing human resource management*. Routledge.
- Castro, C., & Pego, R. (2000). The role of internal communication in the organizational context. *Journal of Communication Management*, 4(3), 253-268.
- Cascio, W. F. (2015). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. McGraw-Hill Education.
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A case study. *Management Communication Quarterly*, 6(3), 293-307.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness, and structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Demerouti, Evangelia, Arnold B. Bakker, Friedhelm Nachreiner, and Wilmar B. Schaufeli. 2001. "The Job Demands-Resources Model of Burnout." *Journal of Applied Psychology* 86 (3): 499–512.
- Dessler, G. (2009). *Human resource management*. Pearson.
- Devesa, Laura Moura. 2016. A importância da comunicação no. Setubal: Escola Superior de Ciências Empresariais.
- DiPietro, R. B., & Pizam, A. (2008). Hospitality human resource management: Strategies for the high turnover industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(1), 55-76.
- DuBrin, A. J. (2012). *Fundamentals of organizational behavior*. Pearson.
- Gopinath, C., & Becker, T. E. (2000). Communication and organizational culture as determinants of employee satisfaction and retention. *Journal of Managerial Issues*, 12(3), 326-346.
- Guzley, R. M. (1992). Organizational climate and communication climate: Predictors of commitment to the organization. *Management Communication Quarterly*, 5(4), 379-406.
- Gallup. (2017). *State of the American workplace*. Gallup, Inc.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Huang, M., & Rundle-Thiele, S. (2014). The relationship between internal communication and employee engagement. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 287-304.
- Huang, S. C., & Rundle-Thiele, S. (2014). Employee engagement and communication during organizational change: A study of financial services. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 825-849.
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2023). *Emprego e volume de negócios no setor da restauração – Estatísticas 2022*. Disponível em: <https://www.ine.pt>
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Kyndt, E., Dochy, F., & Nijs, S. (2009). The impact of perceived organizational support on retention of teachers. *Teaching and Teacher Education*, 25(6), 917-927.
- Lambert, A., Jones, R. P., & Clinton, S. (2021). *Employee engagement and the service profit chain in a quick-service restaurant organization*. *Journal of Business Research*, 137, 254–263.
- McKnight, P. J., & Gardner, D. G. (2009). The role of internal communication in employee retention. *Journal of Applied Communication Research*, 37(3), 357-370.
- Men, Linjuan Rita. 2014. Strategic Internal Communication. University of Florida. doi:10.1177/0893318914524536.
- Mayo, E. (2003). *The human problems of an industrial civilization*. Routledge.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (2005). The impact of organizational structure on internal communication and team collaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 373-393.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson.
- Ruck, Kevin, e Mary Welch. 2012. "Valuing internal communication; management and employee perspectives." *Public Relations Review*, 294-302. doi:<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>.

- Sandhya, K., & Kumar, S. (2011). Employee retention and turnover: Challenges and strategies. *Journal of Management Research*, 11(2), 1-23.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual*. Utrecht University.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2003). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 60, 365-396.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Shaufeli, Wilmar B., e Arnold B. Bakker. 2004. "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study." 30 de 03.
doi:<https://doi.org/10.1002/job.248>.
- Sinclair, R. R., Martin, A. M., & Lankau, M. J. (2005). The role of communication in employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 574-586.
- Smith, L. C., & Gopinath, C. (2006). Communication and its effect on employee morale. *Journal of Business Communication*, 43(1), 22-39.
- Stern, P. W., & Barley, S. R. (1996). Technological change and communication: The role of new technologies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 17(4), 301-315.
- Steel, R. P., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2002). Practical implications of turnover theory: A review of research and directions for future studies. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 21, 1-29.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill.
- Tourish, D., & Hargie, O. (2004). The communication climate in organizations: A literature review and recommendations. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 563-577.
- Ukandu, N. A., & Ukpere, W. I. (2014). Employee turnover in the fast food industry: An exploration of causes and solutions. *African Journal of Business Management*, 8(22), 1047-1057.
- Veiga, Ines. 2019. A Comunicação Interna como uma Função Estratégica das. Lisboa: Escola Superior de Comunicação Social.
- Welch, M., e P.R. Jackson. 2007. "Rethinking internal communication: a stakeholder approach." *Corporate Communications: An International Journal* 177-198.
- Wrench, J. S., & Punyanunt-Carter, N. M. (2012). The role of communication in enhancing employee productivity. *Communication Research Reports*, 29(1), 34-41.
- Hinshaw, A. S., & Atwood, J. R. (1984). The anticipated turnover scale. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 691-695.

Anexo 1 – Casos em análise

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	84	98,8
	Excluídos ^a	1	1,2
	Total	85	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Anexo 2 – Estatística de casos a analisar.

Estatísticas

		Gênero	Faixa Etária	Função	Antiguidade na Empresa
N	Válido	84	84	84	84
	Omisso	0	0	0	0
Média		1,43	1,89	3,62	2,76
Erro Desvio		,544	1,064	1,969	1,332
Mínimo		1	1	1	1
Máximo		3	5	8	6

Anexo 3 - Gênero dos indivíduos questionados

Gênero

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Femenino	50	59,5	59,5	59,5
	Masculino	32	38,1	38,1	97,6
	Prefiro não identificar	2	2,4	2,4	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Anexo 4 - Faixa etários dos indivíduos

Faixa Etária

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	18 a 24 anos	39	46,4	46,4	46,4
	25 a 34 anos	25	29,8	29,8	76,2
	35 a 44 anos	13	15,5	15,5	91,7
	45 a 54 anos	4	4,8	4,8	96,4
	55 a 64 anos	3	3,6	3,6	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Anexo 5 - Função dos indivíduos questionados

Função		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Assistente de Gerência/Adm/Mktg	11	13,1	13,1	13,1
	Estagiário de Gerência	4	4,8	4,8	17,9
	Funcionário(a)	45	53,6	53,6	71,4
	Gerente Restaurante	3	3,6	3,6	75,0
	Relações Públicas	7	8,3	8,3	83,3
	Sub-Gerente	3	3,6	3,6	86,9
	Supervisor	3	3,6	3,6	90,5
	Treinador(a)	8	9,5	9,5	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Anexo 6 - Antiguidade dos indivíduos questionados

Antiguidade na Empresa		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Menos 4 meses	20	23,8	23,8	23,8
	Entre 4 meses a 1 ano	14	16,7	16,7	40,5
	Entre 1 a 2 anos	24	28,6	28,6	69,0
	Entre 3 a 5 anos	22	26,2	26,2	95,2
	Há mais de 10 anos	4	4,8	4,8	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Anexo 7 - Estatísticas de Item-total

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Tenho, quase a certeza de que deixarei o meu local de trabalho num futuro próximo.	28,61	162,049	,644	,555	,887
Eu já tomei a decisão relativamente a permanecer ou abandonar esta organização dentro de pouco tempo.	28,52	165,024	,547	,424	,895
Se recebesse outra oferta de emprego amanhã, eu iria considerá-la seriamente.	28,01	167,024	,618	,449	,889
Já estive neste local de trabalho o tempo que quis.	28,90	165,822	,622	,421	,889
Tenho grandes dúvidas sobre se realmente irei ficar ou não nesta organização.	29,20	165,248	,667	,523	,886
Planeio deixar este local de trabalho brevemente.	29,36	154,425	,863	,793	,872
V18_R	29,04	183,770	,283	,185	,909
V23_R	29,42	161,499	,791	,735	,878
V25_R	29,55	166,275	,668	,621	,886
V16_R	29,54	161,095	,786	,704	,878

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Tenho quase a certeza de que deixarei o meu local de trabalho num futuro próximo.	36,55	131,070	,624	,729
Eu já tomei a decisão relativamente a permanecer ou abandonar esta organização dentro de pouco tempo.	36,46	135,601	,489	,745
Não tenho nenhuma intenção de deixar o meu local de trabalho atual.	35,54	209,938	-,775	,869
Já estive neste local de trabalho o tempo que quis.	36,85	134,253	,607	,733
Não tenho nenhuma ideia específica de quanto mais tempo ficarei.	36,01	167,024	-,096	,808
Tenho grandes dúvidas sobre se realmente irei ficar ou não nesta organização.	37,14	131,931	,698	,724
Planeio deixar este local de trabalho brevemente.	37,30	124,886	,828	,706
V18_R	36,98	151,204	,250	,771
V21_R	36,82	131,787	,602	,732
V23_R	37,36	130,305	,779	,717
V25_R	37,49	133,193	,690	,726
V16_R	37,48	129,795	,777	,716

Anexo 8 – Fiabilidade

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,847	,907	34

Tabela 2 - Variáveis de estudo sobre Engagement

No que respeita ao Engagement também se estudaram 3 dimensões, nomeadamente Vigor, Dedicção e Absorção:

Variáveis	Alfa de Cronbach	N
Vigor	.883	3
Dedicção	.847	3
Absorção	.664	3

Anexo 9 – Resumo do modelo para constante comunicação

Resumo do modelo									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			
						Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	,454 ^a	,206	,196	1,27313	,206	21,274	1	82	<,001

a. Preditores: (Constante), COMMUNICATION

Anexo 10 – Coeficientes do modelo para Turnover

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro			
1	(Constante)	6,384	,699		9,132	<,001
	COMMUNICATION	-,804	,174	-,454	-4,612	<,001

a. Variável Dependente: TURNOVER

Anexo 11 – Resumo da constante comunicação

Resumo do modelo									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			
						Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	,612 ^a	,375	,367	1,05611	,375	49,218	1	82	<,001

a. Preditores: (Constante), COMMUNICATION

Anexo 12- Coeficientes do modelo para Engagement

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro			
1	(Constante)	-,042	,580		-,073	,942
	COMMUNICATION	1,015	,145	,612	7,016	<,001

a. Variável Dependente: ENGAGEMENT

Anexo 13- Resumo do modelo para o constante Engagement

Resumo do modelo									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			
						Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	,555 ^a	,308	,299	1,18867	,308	36,471	1	82	<,001

a. Preditores: (Constante), ENGAGEMENT

Anexo 14 – Coeficientes do modelo para Turnover

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	5,564	,409		13,615	<,001
	ENGAGEMENT	-,593	,098	-,555	-6,039	<,001

a. Variável Dependente: TURNOVER

Anexo 15- Resumo do modelo para o constante Engagement e Comunicação

Resumo do modelo									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			
						Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	,454 ^a	,206	,196	1,27313	,206	21,274	1	82	<,001
2	,573 ^b	,329	,312	1,17786	,123	14,800	1	81	<,001

a. Preditores: (Constante), COMUNICATION
b. Preditores: (Constante), COMUNICATION, ENGAGEMENT

Anexo 16 – Coeficientes do modelo para Turnover

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	6,384	,699		9,132	<,001
	COMUNICACION	-,804	,174	-,454	-4,612	<,001
2	(Constante)	6,363	,647		9,840	<,001
	COMUNICACION	-,323	,204	-,183	-1,585	,117
	ENGAGEMENT	-,474	,123	-,443	-3,847	<,001

a. Variável Dependente: TURNOVER

17 - Análise acordo com o género

Descritivas

		N	Média	Desvio padrão	Erro Padrão	95% de Intervalo de Confiança para Média		Mínimo	Máximo
ENGAGEMENT	Femenino	50	4,2178	1,26387	,17874	3,8586	4,5770	1,78	6,00
	Masculino	32	3,6285	1,32813	,23478	3,1496	4,1073	,78	6,00
	Prefiro não identificar	2	2,1667	,39284	,27778	-1,3628	5,6962	1,89	2,44
	Total	84	3,9444	1,32791	,14489	3,6563	4,2326	,78	6,00
COMUNICATION	Femenino	50	4,1031	,71835	,10159	3,8989	4,3072	2,00	5,00
	Masculino	32	3,7236	,85988	,15201	3,4135	4,0336	1,08	5,00
	Prefiro não identificar	2	2,8846	,27196	,19231	,4411	5,3281	2,69	3,08
	Total	84	3,9295	,80156	,08746	3,7555	4,1034	1,08	5,00
TURNOVER	Femenino	50	3,0860	1,40117	,19815	2,6878	3,4842	1,00	7,00
	Masculino	32	3,3969	1,45856	,25784	2,8710	3,9227	1,30	6,20
	Prefiro não identificar	2	3,9000	1,55563	1,10000	-10,0768	17,8768	2,80	5,00
	Total	84	3,2238	1,42013	,15495	2,9156	3,5320	1,00	7,00

ANOVA

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
ENGAGEMENT	Entre Grupos	13,251	2	6,626	4,032	,021
	Nos grupos	133,107	81	1,643		
	Total	146,358	83			
COMUNICATION	Entre Grupos	5,047	2	2,524	4,234	,018
	Nos grupos	48,281	81	,596		
	Total	53,328	83			
TURNOVER	Entre Grupos	2,822	2	1,411	,695	,502
	Nos grupos	164,570	81	2,032		
	Total	167,392	83			

Comparações múltiplas

Bonferroni

Variável dependente	(I) Género	(J) Género	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
ENGAGEMENT	Femenino	Masculino	,58931	,29020	,137	-,1202	1,2988
		Prefiro não identificar	2,05111	,92440	,088	-,2088	4,3110
	Masculino	Femenino	-,58931	,29020	,137	-1,2988	,1202
		Prefiro não identificar	1,46181	,93434	,365	-,8224	3,7460
	Prefiro não identificar	Femenino	-2,05111	,92440	,088	-4,3110	,2088
		Masculino	-1,46181	,93434	,365	-3,7460	,8224
COMUNICATION	Femenino	Masculino	,37952	,17478	,098	-,0478	,8068
		Prefiro não identificar	1,21846	,55673	,095	-,1426	2,5795
	Masculino	Femenino	-,37952	,17478	,098	-,8068	,0478
		Prefiro não identificar	,83894	,56272	,420	-,5368	2,2146
	Prefiro não identificar	Femenino	-1,21846	,55673	,095	-2,5795	,1426
		Masculino	-,83894	,56272	,420	-2,2146	,5368
TURNOVER	Femenino	Masculino	-,31088	,32269	1,000	-1,0997	,4780
		Prefiro não identificar	-,81400	1,02786	1,000	-3,3268	1,6988
	Masculino	Femenino	,31088	,32269	1,000	-,4780	1,0997
		Prefiro não identificar	-,50313	1,03892	1,000	-3,0430	2,0367
	Prefiro não identificar	Femenino	,81400	1,02786	1,000	-1,6988	3,3268
		Masculino	,50313	1,03892	1,000	-2,0367	3,0430

Anexo 18 – Análise acordo com a idade

Descritivas

		N	Média	Desvio padrão	Erro Padrão	95% de Intervalo de Confiança para Média		Mínimo	Máximo
ENGAGEMENT	18 a 24 anos	39	3,5897	1,35919	,21764	3,1491	4,0303	,78	5,78
	25 a 34 anos	25	3,9244	1,10913	,22183	3,4666	4,3823	1,89	6,00
	35 a 44 anos	13	4,3248	1,39404	,38664	3,4824	5,1672	2,11	5,89
	45 a 54 anos	4	5,5556	,67281	,33641	4,4850	6,6261	4,56	6,00
	55 a 64 anos	3	4,9259	,97077	,56047	2,5144	7,3374	4,11	6,00
	Total	84	3,9444	1,32791	,14489	3,6563	4,2326	,78	6,00
COMUNICACION	18 a 24 anos	39	3,8679	,81062	,12980	3,6051	4,1306	2,00	5,00
	25 a 34 anos	25	3,8000	,84645	,16929	3,4506	4,1494	1,08	5,00
	35 a 44 anos	13	4,0828	,73344	,20342	3,6396	4,5261	2,69	5,00
	45 a 54 anos	4	4,8846	,14730	,07365	4,6502	5,1190	4,69	5,00
	55 a 64 anos	3	3,8718	,23500	,13568	3,2880	4,4556	3,62	4,08
	Total	84	3,9295	,80156	,08746	3,7555	4,1034	1,08	5,00
TURNOVER	18 a 24 anos	39	3,6487	1,47289	,23585	3,1713	4,1262	1,10	7,00
	25 a 34 anos	25	3,2160	1,34557	,26911	2,6606	3,7714	1,30	6,20
	35 a 44 anos	13	2,2308	1,05308	,29207	1,5944	2,8671	1,00	4,70
	45 a 54 anos	4	2,4750	1,38654	,69327	,2687	4,6813	1,30	4,30
	55 a 64 anos	3	3,0667	,35119	,20276	2,1943	3,9391	2,70	3,40
	Total	84	3,2238	1,42013	,15495	2,9156	3,5320	1,00	7,00

ANOVA

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
ENGAGEMENT	Entre Grupos	20,070	4	5,017	3,139	,019
	Nos grupos	126,288	79	1,599		
	Total	146,358	83			
COMUNICACION	Entre Grupos	4,532	4	1,133	1,834	,130
	Nos grupos	48,796	79	,618		
	Total	53,328	83			
TURNOVER	Entre Grupos	22,179	4	5,545	3,017	,023
	Nos grupos	145,213	79	1,838		
	Total	167,392	83			

Comparações múltiplas

Bonferroni

Variável dependente	(I) Faixa Etária	(J) Faixa Etária	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
ENGAGEMENT	18 a 24 anos	25 a 34 anos	-,33470	,32393	1,000	-,12702	,6008
		35 a 44 anos	-,73504	,40492	,733	-,19044	,4344
		45 a 54 anos	-1,96581*	,66380	,040	-,38829	-,0487
		55 a 64 anos	-1,33618	,75753	,816	-,35239	,8516
	25 a 34 anos	18 a 24 anos	,33470	,32393	1,000	-,6008	1,2702
		35 a 44 anos	-,40034	,43233	1,000	-,16489	,8482
		45 a 54 anos	-1,63111	,68087	,190	-,35975	,3353
		55 a 64 anos	-1,00148	,77253	1,000	-,32326	1,2296
	35 a 44 anos	18 a 24 anos	,73504	,40492	,733	-,4344	1,9044
		25 a 34 anos	,40034	,43233	1,000	-,8482	1,6489
		45 a 54 anos	-1,23077	,72292	,926	-,33186	,8570
		55 a 64 anos	-,60114	,80983	1,000	-,29399	1,7377
	45 a 54 anos	18 a 24 anos	1,96581*	,66380	,040	,0487	3,8829
		25 a 34 anos	1,63111	,68087	,190	-,3353	3,5975
		35 a 44 anos	1,23077	,72292	,926	-,8570	3,3186
		55 a 64 anos	,62963	,96566	1,000	-,21592	3,4185
	55 a 64 anos	18 a 24 anos	1,33618	,75753	,816	-,8516	3,5239
		25 a 34 anos	1,00148	,77253	1,000	-,12296	3,2326
		35 a 44 anos	,60114	,80983	1,000	-,17377	2,9399
		45 a 54 anos	-,62963	,96566	1,000	-,34185	2,1592
COMUNICATION	18 a 24 anos	25 a 34 anos	,06785	,20136	1,000	-,5137	,6494
		35 a 44 anos	-,21499	,25170	1,000	-,9419	,5119
		45 a 54 anos	-1,01677	,41262	,159	-,22084	,1749
		55 a 64 anos	-,00394	,47088	1,000	-,13638	1,3560
	25 a 34 anos	18 a 24 anos	-,06785	,20136	1,000	-,6494	,5137
		35 a 44 anos	-,28284	,26874	1,000	-,10590	,4933
		45 a 54 anos	-1,08462	,42323	,123	-,23069	,1377
		55 a 64 anos	-,07179	,48020	1,000	-,14586	1,3150
	35 a 44 anos	18 a 24 anos	,21499	,25170	1,000	-,5119	,9419
		25 a 34 anos	,28284	,26874	1,000	-,4933	1,0590
		45 a 54 anos	-,80178	,44937	,782	-,20995	,4960
		55 a 64 anos	,21105	,50339	1,000	-,12428	1,6648
	45 a 54 anos	18 a 24 anos	1,01677	,41262	,159	-,1749	2,2084
		25 a 34 anos	1,08462	,42323	,123	-,1377	2,3069
		35 a 44 anos	,80178	,44937	,782	-,4960	2,0995
		55 a 64 anos	1,01282	,60026	,955	-,7207	2,7464
	55 a 64 anos	18 a 24 anos	,00394	,47088	1,000	-,13560	1,3638
		25 a 34 anos	,07179	,48020	1,000	-,13150	1,4586
		35 a 44 anos	-,21105	,50339	1,000	-,16648	1,2428
		45 a 54 anos	-1,01282	,60026	,955	-,27464	,7207
TURNOVER	18 a 24 anos	25 a 34 anos	,43272	,34736	1,000	-,5705	1,4359
		35 a 44 anos	1,41795*	,43420	,016	,1640	2,6719
		45 a 54 anos	1,17372	,71180	1,000	-,8820	3,2294
		55 a 64 anos	,58205	,81231	1,000	-,17639	2,9280
	25 a 34 anos	18 a 24 anos	-,43272	,34736	1,000	-,14359	,5705
		35 a 44 anos	,98523	,46360	,367	-,3536	2,3241
		45 a 54 anos	,74100	,73011	1,000	-,13676	2,8496
		55 a 64 anos	,14933	,82839	1,000	-,22431	2,5417
	35 a 44 anos	18 a 24 anos	-1,41795*	,43420	,016	-,26719	-,1640
		25 a 34 anos	-,98523	,46360	,367	-,23241	,3536
		45 a 54 anos	-,24423	,77520	1,000	-,24830	1,9945
		55 a 64 anos	-,83590	,86839	1,000	-,33438	1,6720
	45 a 54 anos	18 a 24 anos	-1,17372	,71180	1,000	-,32294	,8820
		25 a 34 anos	-,74100	,73011	1,000	-,28496	1,3676
		35 a 44 anos	,24423	,77520	1,000	-,19945	2,4830
		55 a 64 anos	-,59167	1,03549	1,000	-,35822	2,3989
	55 a 64 anos	18 a 24 anos	-,58205	,81231	1,000	-,29280	1,7639
		25 a 34 anos	-,14933	,82839	1,000	-,25417	2,2431
		35 a 44 anos	,83590	,86839	1,000	-,16720	3,3438
		45 a 54 anos	,59167	1,03549	1,000	-,23989	3,5822

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Anexo 19 – Análise acordo com a senioridade.

		Descritivas							
		N	Média	Desvio padrão	Erro Padrão	95% de Intervalo de Confiança para Média		Mínimo	Máximo
ENGAGEMENT	Menos 4 meses	20	4,5667	1,02020	,22812	4,0892	5,0441	2,56	6,00
	Entre 4 meses a 1 ano	14	3,3571	1,38310	,36965	2,5586	4,1557	1,22	5,78
	Entre 1 a 2 anos	24	4,3889	1,41231	,28829	3,7925	4,9853	,78	6,00
	Entre 3 a 5 anos	22	3,3384	1,05101	,22408	2,8724	3,8044	1,78	5,89
	Há mais de 10 anos	4	3,5556	1,48795	,74397	1,1879	5,9232	2,11	5,00
	Total	84	3,9444	1,32791	,14489	3,6563	4,2326	,78	6,00
COMUNICATION	Menos 4 meses	20	4,0692	,54957	,12289	3,8120	4,3264	3,00	4,85
	Entre 4 meses a 1 ano	14	3,8681	,86052	,22998	3,3713	4,3650	2,46	5,00
	Entre 1 a 2 anos	24	4,0897	,89064	,18180	3,7137	4,4658	2,00	5,00
	Entre 3 a 5 anos	22	3,6993	,83287	,17757	3,3300	4,0686	1,08	5,00
	Há mais de 10 anos	4	3,7500	,96563	,48282	2,2135	5,2865	2,69	4,92
	Total	84	3,9295	,80156	,08746	3,7555	4,1034	1,08	5,00
TURNOVER	Menos 4 meses	20	2,5700	1,08875	,24345	2,0605	3,0795	1,10	4,70
	Entre 4 meses a 1 ano	14	3,7714	1,23689	,33057	3,0573	4,4856	1,80	6,00
	Entre 1 a 2 anos	24	3,1042	1,47839	,30177	2,4799	3,7284	1,00	6,20
	Entre 3 a 5 anos	22	3,7091	1,60235	,34162	2,9986	4,4195	1,30	7,00
	Há mais de 10 anos	4	2,6250	,60208	,30104	1,6670	3,5830	2,10	3,40
	Total	84	3,2238	1,42013	,15495	2,9156	3,5320	1,00	7,00

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
ENGAGEMENT	Entre Grupos	25,999	4	6,500	4,266	,004
	Nos grupos	120,359	79	1,524		
	Total	146,358	83			
COMUNICATION	Entre Grupos	2,354	4	,589	,912	,461
	Nos grupos	50,974	79	,645		
	Total	53,328	83			
TURNOVER	Entre Grupos	19,707	4	4,927	2,635	,040
	Nos grupos	147,686	79	1,869		
	Total	167,392	83			

Comparações múltiplas

Bonferroni

Variável dependente	(I) Antiguidade na Empresa	(J) Antiguidade na Empresa	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
ENGAGEMENT	Menos 4 meses	Entre 4 meses a 1 ano	1,20952	,43012	,062	-,0327	2,4517
		Entre 1 a 2 anos	,17778	,37371	1,000	-,9015	1,2570
		Entre 3 a 5 anos	1,22828*	,38135	,019	,1269	2,3296
		Há mais de 10 anos	1,01111	,67606	1,000	-,9414	2,9636
	Entre 4 meses a 1 ano	Menos 4 meses	-1,20952	,43012	,062	-2,4517	,0327
		Entre 1 a 2 anos	-1,03175	,41510	,150	-2,2305	,1671
		Entre 3 a 5 anos	,01876	,42199	1,000	-1,2000	1,2375
		Há mais de 10 anos	-,19841	,69979	1,000	-2,2194	1,8226
	Entre 1 a 2 anos	Menos 4 meses	-,17778	,37371	1,000	-1,2570	,9015
		Entre 4 meses a 1 ano	1,03175	,41510	,150	-,1671	2,2305
		Entre 3 a 5 anos	1,05051	,36432	,051	-,0017	2,1027
		Há mais de 10 anos	,83333	,66661	1,000	-1,0918	2,7585
	Entre 3 a 5 anos	Menos 4 meses	-1,22828*	,38135	,019	-2,3296	-,1269
		Entre 4 meses a 1 ano	-,01876	,42199	1,000	-1,2375	1,2000
		Entre 1 a 2 anos	-1,05051	,36432	,051	-2,1027	,0017
		Há mais de 10 anos	-,21717	,67092	1,000	-2,1548	1,7205
	Há mais de 10 anos	Menos 4 meses	-1,01111	,67606	1,000	-2,9636	,9414
		Entre 4 meses a 1 ano	,19841	,69979	1,000	-1,8226	2,2194
		Entre 1 a 2 anos	-,83333	,66661	1,000	-2,7585	1,0918
		Entre 3 a 5 anos	,21717	,67092	1,000	-1,7205	2,1548
COMUNICATION	Menos 4 meses	Entre 4 meses a 1 ano	,20110	,27991	1,000	-,6073	1,0095
		Entre 1 a 2 anos	-,02051	,24320	1,000	-,7229	,6819
		Entre 3 a 5 anos	,36993	,24817	1,000	-,3468	1,0867
		Há mais de 10 anos	,31923	,43997	1,000	-,9514	1,5899
	Entre 4 meses a 1 ano	Menos 4 meses	-,20110	,27991	1,000	-1,0095	,6073
		Entre 1 a 2 anos	-,22161	,27014	1,000	-1,0018	,5585
		Entre 3 a 5 anos	,16883	,27462	1,000	-,6243	,9619
		Há mais de 10 anos	,11813	,45541	1,000	-1,1971	1,4334
	Entre 1 a 2 anos	Menos 4 meses	,02051	,24320	1,000	-,6819	,7229
		Entre 4 meses a 1 ano	,22161	,27014	1,000	-,5585	1,0018
		Entre 3 a 5 anos	,39044	,23709	1,000	-,2943	1,0752
		Há mais de 10 anos	,33974	,43381	1,000	-,9131	1,5926
	Entre 3 a 5 anos	Menos 4 meses	-,36993	,24817	1,000	-1,0867	,3468
		Entre 4 meses a 1 ano	-,16883	,27462	1,000	-,9619	,6243
		Entre 1 a 2 anos	-,39044	,23709	1,000	-1,0752	,2943
		Há mais de 10 anos	-,05070	,43662	1,000	-1,3117	1,2103
	Há mais de 10 anos	Menos 4 meses	-,31923	,43997	1,000	-1,5899	,9514
		Entre 4 meses a 1 ano	-,11813	,45541	1,000	-1,4334	1,1971
		Entre 1 a 2 anos	-,33974	,43381	1,000	-1,5926	,9131
		Entre 3 a 5 anos	,05070	,43662	1,000	-1,2103	1,3117
TURNOVER	Menos 4 meses	Entre 4 meses a 1 ano	-1,20143	,47645	,137	-2,5774	,1746
		Entre 1 a 2 anos	-,53417	,41396	1,000	-1,7297	,6614
		Entre 3 a 5 anos	-1,13909	,42243	,086	-2,3591	,0809
		Há mais de 10 anos	-,05500	,74889	1,000	-2,2178	2,1078
	Entre 4 meses a 1 ano	Menos 4 meses	1,20143	,47645	,137	-,1746	2,5774
		Entre 1 a 2 anos	,66726	,45981	1,000	-,6607	1,9952
		Entre 3 a 5 anos	,06234	,46745	1,000	-1,2877	1,4123
		Há mais de 10 anos	1,14643	,77517	1,000	-1,0923	3,3851
	Entre 1 a 2 anos	Menos 4 meses	,53417	,41396	1,000	-,6614	1,7297
		Entre 4 meses a 1 ano	-,66726	,45981	1,000	-1,9952	,6607
		Entre 3 a 5 anos	-,60492	,40357	1,000	-1,7704	,5606
		Há mais de 10 anos	,47917	,73841	1,000	-1,6534	2,6117
	Entre 3 a 5 anos	Menos 4 meses	1,13909	,42243	,086	-,0809	2,3591
		Entre 4 meses a 1 ano	-,06234	,46745	1,000	-1,4123	1,2877
		Entre 1 a 2 anos	,60492	,40357	1,000	-,5606	1,7704
		Há mais de 10 anos	1,08409	,74319	1,000	-1,0623	3,2304
	Há mais de 10 anos	Menos 4 meses	,05500	,74889	1,000	-2,1078	2,2178
		Entre 4 meses a 1 ano	-1,14643	,77517	1,000	-3,3851	1,0923
		Entre 1 a 2 anos	-,47917	,73841	1,000	-2,6117	1,6534
		Entre 3 a 5 anos	-1,08409	,74319	1,000	-3,2304	1,0623

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Anexo 20 - Questionário da Tese de Mestrado

Consentimento Informado

Caro(a) participante,

Solicita-se a tua participação no presente questionário, inserido numa investigação para uma Tese de Mestrado da Nova SBE. Este questionário tem como objetivo recolher opiniões e atitudes dos colaboradores relativamente a práticas de gestão organizacional, com ênfase na comunicação interna, engagement e intenção de permanência na organização.

A tua participação é voluntária, confidencial e anónima. Os dados serão usados exclusivamente para fins académicos. Os resultados poderão ser divulgados em trabalhos académicos e/ou publicações científicas, sempre de forma agregada.

O tempo estimado para resposta é de 10 minutos. Para participar, deverás ter mais de 18 anos e trabalhar na restauração rápida.

Declaração de consentimento:

☐ Li e aceito o termo de consentimento

☐ Não aceito participar

Secção 1: Dados Sociodemográficos

Qual a tua função?

Funcionário(a)

Treinador(a)

Relações Públicas

Estagiário(a) de Gerência

Assistente de Gerência/Administração/Marketing

Sub-Gerente

Gerente de Restaurante

Supervisor(a)

Qual o teu género?

Masculino

Feminino

Prefiro não identificar

Outro

Em que horário costumás trabalhar mais vezes?

Manhã

Tarde

Noite

Madrugada

Intermédio

Faixa etária:

18 a 24 anos

25 a 34 anos

35 a 44 anos

45 a 54 anos

55 a 64 anos

65+

Tempo de trabalho neste restaurante:

Menos de 4 meses

Entre 4 meses a 1 ano

Entre 1 a 2 anos

Entre 3 a 5 anos

Entre 6 a 10 anos

Mais de 10 anos

Secção 2: Engagement *Indica com que frequência sentes o seguinte, numa escala de 1 (Nunca) a 7 (Sempre):*

No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia.

Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.

Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.

No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.

O meu trabalho inspira-me.

Estou imerso no meu trabalho.

Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.

Tenho orgulho no trabalho que faço.

Esqueço-me "do resto" quando estou a trabalhar.

Secção 3: Intenção de Saída (Turnover Intention) *Indica o teu grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de 1 (Discordo fortemente) a 7 (Concordo fortemente):*

Eu pretendo ficar no meu atual local de trabalho por algum tempo.

Tenho quase a certeza de que deixarei o meu local de trabalho num futuro próximo.

Decidir ficar ou deixar o meu local de trabalho não é uma questão essencial para mim neste momento.

Eu já tomei a decisão relativamente a permanecer ou abandonar esta organização dentro de pouco tempo.

Se recebesse outra oferta de emprego amanhã, eu iria considerá-la seriamente.

Não tenho nenhuma intenção de deixar o meu local de trabalho atual.

Já estive neste local de trabalho o tempo que quis.

Estou certo de que ficarei aqui por algum tempo.

Não tenho nenhuma ideia específica de quanto mais tempo ficarei.

Pretendo manter o meu emprego nesta organização por algum tempo.

Tenho grandes dúvidas sobre se realmente irei ficar ou não nesta organização.

Planeio deixar este local de trabalho brevemente.

Secção 4: Comunicação Interna *Indica o teu grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente):*

A informação proveniente da minha chefia direta é realizada atempadamente.

A minha chefia direta comunica comigo frequentemente.

A comunicação proveniente da minha chefia direta é completa (inclui todos os factos relevantes).

Comunicamos regularmente sobre atividades e metas a atingir.

Sou informado sobre como as minhas tarefas se enquadram nos objetivos do grupo.

A minha chefia direta partilha frequentemente informação relacionada com o trabalho.

A comunicação é adequada.

A comunicação é clara e precisa.

Partilho frequentemente ideias com a minha chefia direta.
Eu e a minha chefia identificamos em conjunto as melhores formas de executar tarefas.
A partilha de informação vai para além da simples instrução.
O processo de comunicação é bidirecional.
A minha chefia encoraja uma comunicação aberta.

Obrigado pela tua colaboração!