



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A coordenação relacional em contexto hoteleiro: efeito na satisfação no trabalho e intenção de sair dos colaboradores

Flávia Ribeiro Fonseca

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor João José da Silva Pissarra, Professor Auxiliar Convidado,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2021



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

A coordenação relacional em contexto hoteleiro: efeito na satisfação no trabalho e intenção de sair dos colaboradores

Flávia Ribeiro Fonseca

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor João José da Silva Pissarra, Professor Auxiliar Convidado,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2021

À minha família.

Agradecimentos

A presente dissertação não seria a mesma sem as pessoas que me apoiaram durante todo o processo.

Primeiramente, gostaria de agradecer ao Professor Doutor João José da Silva Pissarra por aceitar o meu pedido e dar-me esta oportunidade de trabalharmos juntos. O percurso percorrido revelou-se enriquecedor e promissor graças à sua orientação e ensinamentos. Muito obrigada por mostrar-se disponível para esclarecer todas as minhas questões e guiar-me em direção às melhores soluções.

Em seguida, um enorme obrigada ao meu namorado, família e amigos por todo o apoio, paciência e motivação que me proporcionaram. Estou muito grata por vos ter comigo nesta e em todas as etapas da minha vida. Não poderia estar mais bem acompanhada.

Por fim, mas não em último, não poderia deixar de mencionar todas as pessoas que aceitaram participar no questionário e disponibilizaram o seu tempo para que conseguíssemos obter os dados necessários à concretização da investigação, sem os quais ela não existiria.

Muito obrigada a todos!

Resumo

A indústria hoteleira, caracterizada pelas más condições de trabalho que oferece e elevadas taxas de rotatividade, necessita de encontrar soluções que possibilitem contribuir para a satisfação dos seus colaboradores e para a sua retenção, de forma que as organizações consigam competir num ambiente dinâmico e garantir um serviço de qualidade.

Dado que a coordenação relacional já se mostrou eficaz, em diversos setores de atividade e territórios, para a melhoria do desempenho organizacional em indicadores como a satisfação no trabalho e intenção de sair dos trabalhadores, a presente dissertação propõe como principal objetivo estudar o efeito desta forma de coordenação nesses mesmos indicadores no contexto hoteleiro.

Para tal, recolheu-se uma amostra de conveniência constituída por 143 inquiridos empregados em hotéis portugueses classificados com 3, 4 e 5 estrelas e que dispõem de restaurante(s) e/ou bar(es) nas instalações.

Segundo os resultados, a coordenação relacional encontra-se positivamente associada com a satisfação e negativamente associada com a intenção de saída dos inquiridos. No entanto, esta forma de coordenação não se provou um preditor causal dessas variáveis. Foi revelado que o efeito da coordenação relacional, primeiramente, impacta de forma direta e no sentido positivo a qualidade do serviço percebida que, por sua vez, influencia direta e positivamente a satisfação no trabalho e esta, por último, exerce um efeito direto e negativo na intenção de sair dos trabalhadores.

Adicionalmente, observou-se um efeito moderador significativo da dimensão dos hotéis onde os inquiridos trabalham na relação entre a coordenação relacional e a sua intenção de saída.

Palavras-chave: Coordenação relacional; Satisfação no trabalho; Intenção de sair; Perceção da qualidade do serviço; Contexto hoteleiro

JEL: O15 (Human Resources, Human Development, Income Distribution, Migration); Z32 (Tourism and Development)

Abstract

The hotel industry, characterized by its poor working conditions and high turnover rates, requires the search for solutions that contribute to the satisfaction of its employees and their retention, so that organizations can compete in a dynamic environment and guarantee a quality service.

Given that relational coordination has already been proven effective, in several sectors of activity and territories, in improving organizational performance in indicators such as job satisfaction and workers' intention to leave, this dissertation proposes as its main objective the study of the effect of this form of coordination on these same indicators in the hotel context.

To this end, it was collected a convenience sample of 143 respondents employed in 3, 4 and 5 star-rated portuguese hotels with restaurant(s) and/or bar(s) on the premises.

According to the results, relational coordination is positively associated with satisfaction and negatively associated with the respondents' intention to leave. However, this form of coordination has not been proven to be a causal predictor of these variables. It was revealed that the effect of relational coordination, firstly, impacts directly and positively the perceived quality of service which, in turn, directly and positively influences job satisfaction and this, finally, exerts a direct and negative effect in worker's intention to leave.

Additionally, a significant moderating effect of the size of hotels where respondents work was found in the relationship between relational coordination and their intention to leave.

Keywords: Relational coordination; Job satisfaction; Turnover intention; Perceived service quality; Hotel context

JEL: O15 (Human Resources, Human Development, Income Distribution, Migration); Z32 (Tourism and Development)

Índice geral

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice de figuras	xi
Índice de quadros	xi
Glossário de siglas	xiii
Introdução	1
Capítulo 1. Revisão da Literatura	5
1.1. Turismo e hotelaria em Portugal	5
1.2. Coordenação relacional	7
1.3. Coordenação relacional e a satisfação no trabalho	10
1.4. Coordenação relacional e a intenção de sair	12
1.5. Papel mediador da qualidade do serviço percecionada	14
1.6. Modelos conceituais e hipóteses de investigação	18
1.6.1. Efeito mediador da qualidade do serviço percecionada e da satisfação no trabalho	18
1.6.2. Efeito moderador da interdependência de tarefas e da dimensão do hotel	19
Capítulo 2. Metodologia	21
2.1. Natureza do estudo	21
2.2. Procedimento	21
2.3. Caracterização da amostra	21
2.4. Instrumentos de medida	24
2.4.1. Interdependência de tarefas	25
2.4.2. Dimensão do hotel	25
2.4.3. Satisfação no trabalho e intenção de sair	25
2.4.4. Coordenação relacional	26
2.4.5. Qualidade do serviço percecionada	26

Capítulo 3. Discussão de Resultados	29
3.1. Estatística descritiva	29
3.1.1. Interdependência de tarefas	29
3.1.2. Dimensão do hotel	29
3.1.3. Coordenação relacional	30
3.1.4. Qualidade do serviço percebida	32
3.1.5. Satisfação no trabalho e intenção de sair	32
3.2. Matriz de correlações	33
3.3. Análise das hipóteses	35
3.3.1. Efeito mediador da qualidade do serviço percebida e da satisfação no trabalho	35
3.3.2. Efeito moderador da interdependência de tarefas e da dimensão do hotel	38
3.4. Contribuições para a teoria	43
3.5. Implicações para a prática	44
Conclusões e Recomendações	47
4.1. Limitações do estudo	48
4.2. Sugestões de pesquisa futura	49
Fontes	51
Referências Bibliográficas	53
Anexos	65

Índice de figuras

Figura 1.1: Dimensões da coordenação relacional	8
Figura 1.2: Modelo concetual de mediação	19
Figura 1.3: Modelo concetual de moderação	20
Figura 2.1: Caracterização da amostra Categoria do hotel	23
Figura 3.1: Associação linear negativa entre a satisfação no trabalho e intenção de sair	34
Figura 3.2: Modelo estatístico de mediação	36
Figura 3.3: Modelo estatístico de moderação	39
Figura 3.4: Efeito condicional da coordenação relacional sobre a intenção de sair	41

Índice de quadros

Quadro 2.1: Caracterização da amostra Idade	22
Quadro 3.1: Estatística descritiva Coordenação relacional por categoria de hotel	30
Quadro 3.2: Estatística descritiva Coordenação relacional inter e intra departamentos	31
Quadro 3.3: Matriz de correlações	33
Quadro 3.4: Coeficientes de regressão Modelo de mediação múltiplo em série	36
Quadro 3.5: Coeficientes de regressão Modelo de moderação múltiplo	39
Quadro 3.6: Efeito condicional do preditor focal (CR) segundo diferentes valores dos moderadores	41
Quadro 3.7: Validação das hipóteses de investigação	42

Glossário de siglas

CR – Coordenação relacional

DH – Dimensão do hotel

HPWS – *High-Performance Work Systems*

ILO – International Labour Organization

INE – Instituto Nacional de Estatística

IS – Intenção de sair

IT – Interdependência de tarefas

LQI – *Lodging Quality Index*

QSP – Qualidade do serviço percebida

PIB – Produto interno bruto

SGRH – Sistemas de gestão de recursos humanos

SSQH – *Scale of Service Quality in Hotels*

ST – Satisfação no trabalho

TravelBi – *Travel Business Intelligence*

UNWTO - *United Nations World Tourism Organization*

Introdução

A indústria da hospitalidade apresenta condições de trabalho precárias sendo que os seus funcionários reportam com frequência as dificuldades que encontram (Ariza-Montes, Hernández-Perlines, Han & Law 2019; Deery & Jago, 2015).

Assim, os trabalhadores dos hotéis acabam por manifestar insatisfação e em consequência forte intenção em procurar locais alternativos onde trabalhar, originando elevadas taxas de rotatividade na indústria hoteleira (Choi, 2006). Tais factos acabam por representar um problema tanto para os próprios colaboradores, por não encontrarem satisfação no seu local de trabalho, como para as empresas em si, as quais têm de gerir elevadas taxas de *turnover*, como referenciado por muitos autores no próprio setor hoteleiro, como do turismo em geral (Davidson & Wang, 2011; Deery & Jago, 2015; ILO - International Labour Organization, 2017; UNWTO - United Nations World Tourism Organization & ILO, 2014) e, por isso, têm de enfrentar dificuldades na retenção de funcionários e os elevados custos que daí advêm.

Segundo Guilding, Lamminmaki & Mcmanus (2014), no seu estudo a diferentes hotéis na Austrália, os custos de *turnover* dos funcionários representam mais de metade do total do *budget* atribuído ao departamento dos recursos humanos, contemplando principalmente o recrutamento e a formação. Adicionalmente, a qualidade do serviço fornecida e o clima de trabalho sofrem também implicações negativas derivadas da rotatividade (Nadiri & Tanova, 2010).

Assim, é de especial importância para os estabelecimentos hoteleiros e respetivos gestores a constante procura de soluções que permitam diminuir esta tendência da indústria, promovendo a satisfação e bem estar dos seus trabalhadores e, por conseguinte, diminuindo as suas intenções de sair (Kong, Jiang, Chan, Kong & Zhou, 2018), para que possam concorrer num ambiente altamente competitivo e alcançar excelência na qualidade do serviço, conceito este considerado como uma característica primordial da indústria da hospitalidade (Al-Ababneh, 2016).

A coordenação relacional tem sido estudada em diversos setores de atividade e países, principalmente no setor da aviação e da saúde, mas também no da educação, no bancário, no retalho, entre outros (Gittell, 2016; Gittell & Hajjar, 2019; Relational Coordination Collaborative, 2021), no que diz respeito à obtenção com sucesso de resultados positivos tanto para a organização, como para os seus clientes internos e externos. No entanto, não parecem constar registos do seu estudo no setor da hotelaria e turismo.

Assim sendo, e uma vez demonstrados até ao momento resultados positivos aquando a promoção desta prática e cultura organizacional na *performance* de diversas empresas, nomeadamente no aumento da satisfação no trabalho (Gittell, 2016) e na diminuição das intenções de *turnover* dos colaboradores (e.g., Falatah & Conway, 2019), propõe-se então que o seu estudo entre os trabalhadores no contexto hoteleiro permitirá obter níveis mais elevados de satisfação dos mesmos no seu local de trabalho, assim como uma maior vontade de permanecer na empresa.

Por outro lado, a qualidade do serviço contribui para o bem-estar e satisfação dos colaboradores e para a sua intenção em permanecer na organização ao percecionarem elevada qualidade do serviço que fornecem aos clientes (Ramseook-Munhurrun, Naidoo & Lukea-Bhiwajee, 2009). E uma vez que a mesma pode ser influenciada pela coordenação relacional (Gittell, 2016), pretende-se assim examinar se a perceção dos colaboradores quanto à qualidade do serviço que fornecem apresenta um papel mediador na relação entre a coordenação relacional e a intenção de sair dos colaboradores.

A presente dissertação tem, assim, três objetivos principais:

1. Analisar os efeitos da coordenação relacional na intenção de saída e satisfação dos trabalhadores num grupo de hotéis em Portugal. Pretende-se analisar até que ponto os gestores dos hotéis e os próprios colaboradores beneficiam da implementação destes mecanismos de coordenação, como forma de diminuir e prevenir alguns dos principais problemas encontrados no contexto hoteleiro.

2. Estudar o papel mediador da perceção dos colaboradores referente à qualidade do serviço prestada. Logo, analisar até que ponto esta variável medeia o efeito da coordenação relacional sobre a intenção dos funcionários abandonarem o seu atual trabalho.

3. Observar os efeitos moderadores da dimensão dos hotéis e do nível de interdependência de tarefas na relação entre a coordenação relacional e a intenção de sair dos trabalhadores dos hotéis em estudo.

No que diz respeito à estrutura da presente dissertação, esta está organizada segundo cinco secções. A primeira constitui a atual introdução, onde é elaborado um enquadramento geral do tema e definido o problema de investigação e os objetivos a alcançar.

De seguida a revisão da literatura, considerada o primeiro capítulo da dissertação, apresenta a definição dos conceitos relevantes para a investigação, assim como a sua contextualização perante o problema e questões delineadas. Para tal, este capítulo subdivide-se em 4 subcapítulos – turismo e hotelaria em Portugal; coordenação relacional; coordenação relacional e satisfação no trabalho; coordenação relacional e intenção de sair; papel mediador da perceção da qualidade do serviço – durante os quais é fundamentada a relação entre os diferentes conceitos e fornecidos argumentos que pretendem sustentar as hipóteses de investigação presentes nos modelos conceituais em estudo.

A metodologia segue-se com a descrição da natureza do estudo, o procedimento desenvolvido para a recolha de dados, a caracterização da amostra e os instrumentos de medida utilizados.

Como último capítulo, nos resultados e discussão, são apresentadas as descobertas do estudo, segundo uma estatística descritiva das variáveis em análise, assim como o teste das hipóteses de investigação. Adicionalmente, discute-se a forma como estes resultados contribuem para a literatura existente e para a gestão hoteleira.

Por último, formulam-se as conclusões e apresentam-se as limitações desta dissertação, assim como algumas recomendações para próximas pesquisas sobre a temática em causa.

Revisão da Literatura

1.1. Turismo e hotelaria em Portugal

A atividade turística global e nacional sofreu fortes repercussões provenientes da pandemia Covid-19, o que se traduziu num abrandamento deste setor económico em vários dos seus indicadores.

Até ao ano de 2019, o turismo em Portugal encontrava-se em ascensão e destacava-se um setor importante para a economia, com as receitas turísticas a contribuírem com um peso de 8,6% no PIB (produto interno bruto) nacional, contemplando uma variação de 0,3 pontos percentuais (p.p.) face a 2018 e 2,2 p.p. face a 2015, o que significava, por sua vez, um peso de 52,3% sobre as exportações de serviços, com uma variação de 1,1 p.p. face a 2018 e 5,7 p.p. face a 2015, como reportado pela Travel Business Intelligence (TravelBi) by Turismo de Portugal (2021b).

No entanto, devido aos efeitos da pandemia, registaram-se no primeiro semestre de 2020, menos 23,6% do total dos alojamentos turísticos em funcionamento face ao mesmo período de 2019. Adicionalmente, o turismo português no ano 2020 caracterizou-se com uma diminuição em 60,4% no número de hóspedes e 61,1% no número de dormidas face ao ano anterior, o que contraria o aumento que tinha sido registado de 2018 para 2019 de +7,4% e +4,3%, respetivamente. Assim, pôde observar-se também um decréscimo significativo nas receitas turísticas, obtendo um total de 7,8 mil milhões de euros e, portanto, menos 57,6% face a 2019, contrariando assim a tendência crescente que este indicador tem apresentado ao longo dos anos, como analisado pelo INE - Instituto Nacional de Estatística (2021).

No que diz respeito ao emprego, segundo o TravelBi by Turismo de Portugal (2021), a população empregada no setor do alojamento, restauração e similares contabilizou o ano passado um total de 292 mil indivíduos, o que significa menos 8,9% face a 2019 e, assim, representando 6,1% do total da economia (sendo esta quota a mais baixa desde 2016, tendo já alcançado em 2018 os 7,1%). Quanto à remuneração bruta mensal por trabalhador nas atividades de alojamento, a mesma diminuiu 2,2% face a 2019, tendo-se previamente mostrado com uma tendência crescente desde 2016 (Instituto Nacional de Estatística, 2021).

Apesar dos efeitos negativos a que 2020 esteve sujeito e que ainda hoje se fazem sentir, espera-se a retoma deste setor e do crescimento que outrora estava a protagonizar. Sendo este também um setor importante para a economia portuguesa, deve-se considerar a componente humana da qual está dependente, principalmente por tratar-se de um setor que oferece serviços, e apostar numa gestão que proporcione o bem-estar dos colaboradores para que assim seja prestado um serviço de qualidade, promovida a lealdade e satisfação dos clientes e alcançada uma vantagem competitiva e níveis mais elevados de desempenho organizacional (Kusluvan et al., 2010).

No entanto, como mencionado anteriormente, o trabalho em contexto hoteleiro apresenta diversas dificuldades e más condições de trabalho, sendo usualmente um setor caracterizado pela mão de obra intensiva, muitas horas de trabalho, horários por turnos, baixos salários, sazonalidade, elevado *stress*, elevada taxa de *turnover*, entre outros (International Labour Office, 2017; UNWTO & ILO, 2014). Adicionalmente, a geração dos *millennials* tem vindo a demonstrar níveis de insatisfação no trabalho hoteleiro, de deslealdade e vontade de sair da organização superiores às gerações mais antigas, o que reforça a importância de criar mecanismos que permitam mitigar estes valores e acompanhar as diferentes gerações que compõem a mão de obra atual para que a satisfação dos colaboradores e a sua retenção possam ser promovidas (Kim, Knutson & Choi, 2016).

Segundo o Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional (citado por Ferreira, Martiniz, Lamelas & Rodrigues, 2017), o setor do turismo em Portugal ocupou, em 2012, a quarta posição no que respeita aos níveis de *turnover*, surgindo atrás do setor dos transportes, construção e retalho. Apesar da tendência crescente na oferta de unidades hoteleiras em Portugal, o turismo e a hotelaria nacionais têm vindo a registar falta de recursos humanos, o que é considerado consequência tanto do reduzido apelo desta indústria para os colaboradores, nomeadamente pelas condições de trabalho pouco atraentes, incluindo os baixos salários e uma frágil gestão dos recursos humanos, como também da dificuldade com que as empresas se deparam para contratar funcionários qualificados (Simão, 2019). Segundo o estudo realizado pela Deloitte (2020), esta dificuldade é um dos principais riscos que a hotelaria portuguesa enfrentará nos próximos anos.

Revela-se assim necessário recorrer a soluções que permitam satisfazer e reter os trabalhadores na hotelaria. A gestão de recursos humanos desempenha um papel fundamental nesse domínio, uma vez que as práticas e políticas fomentadas numa organização têm a capacidade de exercer impactos positivos no aumento desta satisfação e retenção e, por sua vez, contribuir tanto para a experiência dos consumidores, como para o desempenho organizacional nos seus vários indicadores (Kusluvan et al., 2010).

Para tal, o presente estudo pretende analisar a possibilidade da coordenação relacional representar um mecanismo que ajude as organizações hoteleiras tanto a aumentar a satisfação dos seus colaboradores, como a prevenir que abandonem os seus trabalhos em busca de melhores oportunidades.

1.2. Coordenação relacional

Com o passar dos anos, os funcionários de uma empresa deixaram de ser vistos numa perspetiva apenas administrativa para passarem a ser considerados recursos-chave para a criação de valor e obtenção de vantagem competitiva sustentável para a mesma. Neste sentido passou a ser essencial aplicar uma gestão eficaz dos recursos humanos que esteja alinhada e adaptada à estratégia de negócio da empresa para que a mesma possa competir (Jackson, Schuler & Jiang, 2014).

Assim, os sistemas de gestão de recursos humanos (SGRH) adotados por cada empresa (incluindo as filosofias, práticas, políticas, processos e programas de gestão dos colaboradores), em constante interdependência com os fatores inerentes ao seu contexto externo e interno, podem exercer impactos positivos na eficácia organizacional, no que diz respeito à obtenção de resultados benéficos para todos os *stakeholders* (Schuler & Jackson, 2014). Essa eficácia organizacional é atualmente medida segundo diversos indicadores, não só relacionados com aspetos financeiros, de produtividade e de qualidade, mas também relativos ao bem-estar, saúde, comprometimento e rotatividade dos funcionários, entre outros (Schuler & Jackson, 2014).

A coordenação relacional foi validada em vários estudos (Haider, De-Pablos-Heredero C. & De-Pablos-Heredero M., 2020; Riaz, 2016; Siddique, Procter & Gittell, 2019) como um mecanismo através da qual os HPWS (*High-Performance Work Systems*) - um tipo de SGRH cujo conjunto de práticas de trabalho visa gerir os recursos humanos de forma a capacitar os mesmos para criar valor e, assim, otimizar a performance organizacional (Boxall & Macky, 2009; Gittell, Seidner & Wimbush, 2010) - conseguem de facto com que a empresa obtenha *outcomes* positivos.

De forma concisa, Jody Gittell define a coordenação relacional como um «processo de reforço mútuo entre a comunicação e as relações com o propósito de integração de tarefas» (Gittell, 2002b, p. 301), sendo que é uma coordenação que se desenrola entre as diferentes funções e não entre os indivíduos em particular.

A coordenação relacional acontece, assim, através de uma rede de relações entre os membros de vários grupos funcionais de uma organização, com o objetivo de coordenarem os seus processos de trabalho de forma mais eficaz. Estas relações são baseadas na partilha de objetivos, partilha de conhecimento e respeito mútuo, sendo que, por sua vez, estas influenciam a comunicação estabelecida entre os participantes, nomeadamente a sua precisão, frequência, pontualidade e orientação para a resolução de problemas (Gittell, 2002). Desta forma, como apresentado na figura 1.1, a qualidade das relações e a qualidade da comunicação reforçam-se mutuamente (Gittell, Weinber, Pfefferle & Bishop, 2008).

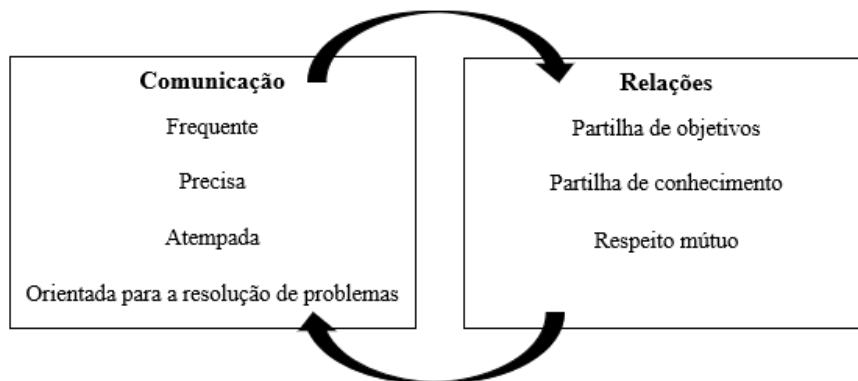


Figura 1.1: Dimensões da coordenação relacional

Fonte: Adaptado de (Gittell et al., 2008, p.155)

O impacto organizacional desta forma de coordenação tem sido abordado em várias indústrias (Gittell, 2016), podendo destacar-se a sua influência positiva em diversos *outcomes* no desempenho das organizações, como na qualidade e segurança, eficiência e finanças, bem-estar do cliente, bem-estar do funcionário e na aprendizagem e inovação (Gittell & Hajjar, 2019).

A gestão de recursos humanos numa perspetiva que vise melhorar a qualidade das relações e comunicação entre trabalhadores necessita de ter por base uma estrutura de práticas e procedimentos organizacionais que assim o permitam. Como já foi mencionado anteriormente, os HPWS comprovaram ter a capacidade de promover esta coordenação.

No entanto, esta fomentação pode ser suportada também através da adoção de estruturas ou práticas organizacionais configuradas especificamente para promover a coesão entre silos funcionais, implementando as práticas consideradas genéricas dos HPWS mas numa perspetiva relacional. Destacam-se a adoção de processos de recrutamento e formação que visem o trabalho em equipa, a criação de *boundary spanners*, a medição e recompensação da *performance* em equipa, a resolução de conflitos em equipa, a criação de protocolos partilhados e o desenvolvimento de reuniões e de sistemas de partilha entre as diferentes funções organizacionais (Gittell, 2015; Gittell, Seidner & Wimbush, 2010; Gittell & Douglass, 2012).

A este conjunto de estruturas e práticas desenvolvidas com o intuito específico de fomentar relações interfuncionais (Siddique et al., 2019) e influenciar o desempenho organizacional deu origem ao modelo denominado de “Relational Model of High-Performance Work Systems” (Gittell, 2015).

Com este modelo em mente e os benefícios comprovados para os clientes, trabalhadores e organizações, é demonstrado que a gestão numa organização deve ter em consideração a necessidade da promoção de estruturas e processos de trabalho que possibilitem a coesão entre os vários silos organizacionais, em detrimento da sua separação (Gittell & Douglass, 2012).

Para além dos antecedentes que permitem promover a coordenação relacional entre os vários grupos funcionais, é importante destacar também o contexto dos sistemas de trabalho que Gittell et al. (2008) defendem como sendo o ideal para o sucesso desta forma de coordenação na obtenção de resultados positivos para a organização. Segundo os autores, esse contexto caracteriza-se pela existência de elevada interdependência, incerteza e constrangimento temporal. Ou seja, um contexto que se encontra coerente com as características encontradas no setor dos serviços (Siddique et al., 2019), ao qual pertence a hotelaria.

De facto, nos hotéis verifica-se um nível elevado de interdependência de tarefas, existindo uma grande necessidade de coordenação entre diferentes funções e departamentos, onde cada colaborador deve estar consciente das ações dos seus colegas. Este argumento é suportado pelo facto de o serviço entregue a cada consumidor englobar um conjunto variado de tarefas e atividades à responsabilidade de diferentes colaboradores (nomeadamente os gestores de reservas, os funcionários da receção, os responsáveis pela limpeza, pela restauração, pelo serviço de quartos, pela manutenção, entre outros). Sendo, assim, imperativo existir um *feedback* constante entre todos, de forma que as tais atividades sejam executadas eficazmente e que seja possível entregar um serviço completo e de qualidade.

No que diz respeito ao contexto de incerteza, o setor hoteleiro é também caracterizado pelo mesmo e pelo seu ambiente dinâmico e sazonal (Darvishmotevali, Altinay & Köseoglu, 2020), não sendo possível prever e antecipar todos os acontecimentos que podem advir de diversas fontes, como das inovações tecnológicas, dos fornecedores, dos concorrentes, mas também da própria procura, uma vez que se torna impossível conhecer todas as preferências e necessidades dos clientes, assim como prever todas as suas atitudes e respostas. A característica heterogénea inerente aos serviços é também aqui destacada, no sentido em que o serviço prestado varia de cliente para cliente pelo facto de assentar na interação humana (Jaw, Lo & Lin, 2010).

Por sua vez, a hotelaria apresenta também níveis elevados de constrangimento temporal, dado que um serviço prestado num hotel é produzido simultaneamente ao seu consumo pelo cliente, não existindo tempo de preparação e aperfeiçoamento do serviço antes de o mesmo ser entregue e experienciado pelo consumidor, existindo uma só oportunidade para os clientes usufruírem do que pagam num hotel (Schneider & Chung, 1996).

Após a contextualização da coordenação relacional, assim como a sua introdução no setor hoteleiro e a descrição da sua importância na obtenção de resultados organizacionais positivos, em forma de conclusão prevê-se igualmente a sua eficácia nos estabelecimentos hoteleiros quanto à obtenção desses resultados nas diferentes medidas referentes à *performance* organizacional.

1.3. Coordenação relacional e a satisfação no trabalho

Os recursos humanos, como já fundamentado, são essenciais para o sucesso de qualquer negócio ou área, pelo que se torna necessário zelar pela sua satisfação.

A indústria da hotelaria é destacada pela sua elevada exigência ao nível da carga laboral e a insatisfação com o trabalho incapacita os funcionários de lidarem com a mesma (Gallardo et al., 2010). Por outro lado, como demonstrado por vários estudos no setor hoteleiro, colaboradores satisfeitos com o trabalho levam a clientes satisfeitos (Jeon & Choi, 2012; Spinelli, 2000), uma vez que funcionários satisfeitos tendem a ser mais produtivos, a providenciar serviços de maior qualidade, a mostrar um maior comprometimento com a organização e menos tentados a sair (Kong et al., 2018).

A satisfação no trabalho tem, ao longo dos anos, apresentado uma grande variedade de definições, podendo ser resumida como a atitude positiva demonstrada pelos funcionários em relação ao seu trabalho (Kong et al., 2018). Na indústria do turismo e da hospitalidade, são muitos os fatores que influenciam essa atitude positiva, entre os quais, a comunicação com os superiores e colegas, a coesão e suporte social por parte dos colegas, o respeito mútuo e a partilha de conhecimento (Kusluvan S., Kusluvan Z., Ilhan & Buyruk, 2010). Como é possível verificar, estes fatores identificam-se nos mecanismos promovidos pela coordenação relacional, onde as relações de qualidade englobam a partilha de conhecimento, de objetivos e respeito mútuo entre funcionários que, por sua vez, traduzem-se numa comunicação de qualidade e vice-versa.

Adicionalmente, Gallardo et al. (2010) e Ineson, Benke & László (2013) também demonstram a importância da existência de relações positivas entre colegas e supervisores para a satisfação dos colaboradores nos respetivos hotéis. Assim como Pelit, Öztürk & Arslantürk (2011) que destacam as relações com os colegas como das variáveis mais positivas relacionadas com a satisfação.

Por sua vez, com o objetivo de rever a literatura existente sobre a satisfação no trabalho no setor da hospitalidade e turismo, o estudo de Kong et al. (2018) enumera e agrupa os diferentes fatores que têm sido analisados pela sua importância na influência que exercem nesta variável, entre os quais se encontram as relações com os supervisores, o suporte dos mesmos e dos colegas, o espírito de equipa e envolvimento, as relações interpessoais, assim como a comunicação e interação. Uma vez mais é possível identificar o papel relevante representado pelas relações e a comunicação entre os membros da organização, assim como o seu trabalho em equipa, demonstrando-se essencial uma gestão que implemente práticas de recursos humanos que promovam estes mecanismos de trabalho.

Ao interpretar estes fatores, é possível então identificar as componentes da teoria da coordenação relacional e as quais a mesma pretende enaltecer de forma a alcançar resultados positivos para a organização, como, por exemplo, o alcance de bem-estar e envolvimento dos seus colaboradores (Gittell, 2016; Gittell & Hajjar, 2019).

De facto, já existem alguns estudos, noutros setores, que identificam um impacto positivo por parte da coordenação relacional na satisfação no trabalho (Gittell, 2016), como no setor da saúde (Falatah & Conway, 2019; Gittell et al., 2008; Gittell, Logan, Cronenwett, Foster, Freeman, Godfrey & Vidal, 2018; Havens, Gittell & Vasey, 2018) e bancário (Haider et al., 2020).

Assim, tendo em consideração os argumentos mencionados, sugere-se que a coordenação relacional exerce um efeito positivo na satisfação no trabalho dos colaboradores dos hotéis em estudo.

1.4. Coordenação relacional e a intenção de sair

A taxa de *turnover* representa uma medida que tem vindo a exibir grandes impactos no turismo ao longo dos anos, sendo que Portugal não é exceção (Ferreira et al., 2017).

A rotatividade dos funcionários traz vários custos para as organizações no turismo, destacando-se entre eles os custos relacionados com os novos processos de recrutamento e formação, com os atrasos que os mesmos acabam por criar, assim como com os impactos negativos na produtividade e na qualidade do serviço (Chalkiti & Sigala, 2010; Davidson et al., 2010; Guilding et al., 2014; Nadiri & Tanova, 2010; Ribeiro et al., 2020).

No entanto, deve-se ter em consideração que nem todo o *turnover* é necessariamente mau. Nalgumas circunstâncias a rotatividade dos funcionários pode trazer maior produtividade para as empresas ou atrair novos conhecimentos e talentos, cabendo à organização encontrar a forma mais eficaz de proceder com essa gestão e evitar as saídas dos colaboradores que são desnecessárias e prejudiciais (Davidson et al., 2010; Holtom, Mitchell, Lee & Inderrieden, 2005). Contudo, sendo a saída voluntária dos colaboradores da organização dispendiosa (Holtom et al., 2005) torna-se essencial proceder ao entendimento das causas que levam os colaboradores a querer deixar o seu trabalho de forma que os estabelecimentos hoteleiros consigam diminuir a rotatividade dos seus funcionários e mitigar os mencionados encargos.

A intenção de sair da empresa, apesar de estar positivamente correlacionada com a real saída dos colaboradores, pode não explicar necessariamente e em todas as situações a totalidade da taxa real de *turnover* de uma organização, existindo também outros fatores significativos na “equação” (Allen, Weeks & Moffitt, 2005; Cohen, Blake & Goodman, 2016; Sun & Wang, 2017). No entanto, mesmo que os colaboradores que tencionam sair acabem por ficar, é de extrema importância para a empresa saber se os seus trabalhadores consideram abandonar a mesma, pois tal atitude acabará por afetar a *performance* da organização pelo facto de potencialmente não se comprometerem com o seu trabalho (Ferreira et al., 2017), pelo que se deve agir de forma a prevenir estas intenções.

Quanto à coordenação relacional, a mesma já foi estudada relativamente à sua influência nas intenções de sair por parte dos colaboradores, principalmente no setor da saúde e bancário (Falatah & Conway, 2019; Haider, Ahmed, Anwer, Aslam & Asadullah, 2019), demonstrando que esta prática permite diminuir essas intenções ao aumentar a satisfação no trabalho.

De facto, na própria indústria hoteleira e, segundo o estudo de Pizam & Thornburg (2000) em vários hotéis na Florida Central, os fatores que mais contribuem para o *turnover* voluntário dos colaboradores estão relacionados com o trabalho em si, destacando-se para o efeito o ordenado e os benefícios, a satisfação geral no trabalho, a qualidade das relações com os colegas e a satisfação das expectativas do trabalhador. De forma similar, o estudo de Ineson et al. (2013) conclui que dos fatores que mais influenciam a lealdade dos funcionários nos hotéis estudados encontram-se as relações de qualidade no local de trabalho, a existência de uma comunicação eficaz entre todos e o respeito pelo responsável do departamento, acabando por destacar a importância do envolvimento social.

Logo, ao demonstrar que a qualidade das relações e da comunicação apresenta uma influência na diminuição da taxa de rotatividade e aumento da lealdade dos colaboradores, e sendo estas variáveis pilares fundamentais promovidos pela coordenação relacional, prevê-se que esta forma de coordenação exerça, assim, um efeito positivo no que diz respeito à redução da intenção de sair dos membros de um estabelecimento hoteleiro.

Adicionalmente, Scott (2015) apresentou algumas estratégias de gestão que permitem a retenção de colaboradores no setor da hotelaria, sendo que a promoção da comunicação demonstra-se essencial, para além de que os três gestores hoteleiros entrevistados afirmam que encorajam sempre o trabalho em equipa e o respeito entre colegas. Ou seja, é aqui demonstrada a fomentação de um clima relacional nas organizações e, mais uma vez, a sua importância para diminuir o nível de rotatividade dos funcionários.

Assim sendo, uma vez considerados os efeitos já comprovados da coordenação relacional sobre as intenções de sair e contemplando os argumentos anteriores aplicados à hotelaria, propõe-se que a coordenação relacional exerce um efeito negativo na intenção de sair dos colaboradores dos hotéis em estudo.

1.5. Papel mediador da qualidade do serviço percebida

A qualidade do serviço é dos fatores mais significativos e representativos do setor hoteleiro, dado o seu papel prestigioso na obtenção de vantagem competitiva para as organizações (Al-Ababneh, 2016).

As características únicas e inerentes à maioria dos serviços, amplamente abordadas na literatura, nomeadamente a sua intangibilidade, precibilidade, heterogeneidade, o consumo simultâneo à sua produção, assim como a participação do consumidor no seu processo de produção, levam a que os mesmos se diferenciem dos bens manufaturados (Ghobadian, Speller & Jones, 1994; Gronroos, 1988; Lovelock, 1983; Schneider & Chung, 1986). Logo, a avaliação da qualidade de um serviço deve também ter em consideração estas características distintas e, portanto, utilizar um método que se diferencie da análise objetiva elaborada a produtos físicos (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988).

Assim, de forma a medir a qualidade de um serviço fornecido, foram desenvolvidos vários modelos que têm por base a percepção dos consumidores, nomeadamente o modelo denominado SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988). No mesmo, os autores definem a qualidade de um serviço num conjunto de cinco dimensões, através das quais se procede à medição do *gap* entre as expectativas que os consumidores elaboram quanto à qualidade que esperam obter e as suas percepções quanto ao que realmente obtêm. Segundo os autores, as cinco dimensões são:

1. Tangíveis (instalações físicas, equipamento e aparência do *staff*);
2. Confiabilidade (capacidade de executar o serviço prometido de forma confiável e precisa);
3. Capacidade de Resposta (vontade de ajudar os consumidores e fornecer um serviço rápido e pontual);
4. Garantia (conhecimento e cortesia dos colaboradores e a sua capacidade de inspirar confiança);
5. Empatia (preocupação demonstrada pela organização e atenção personalizada aos seus consumidores).

Na mesma lógica, também o modelo *The Perceived Service Quality* de Gronroos (1988) avalia o nível da qualidade de um serviço segundo o intervalo entre a qualidade experienciada e a qualidade esperada, atribuindo ao conceito três dimensões que juntas englobam os denominados *Six Criteria of Good Perceived Service Quality*. Estas dimensões, que permitem determinar o nível da qualidade do serviço percebida, dividem-se pela dimensão técnica da qualidade (representada pelo critério do profissionalismo e *skills*), a dimensão funcional (incluindo os critérios do comportamento e atitudes, acessibilidade e flexibilidade, assim como a confiança) e a imagem (representando a reputação e credibilidade).

No que diz respeito ao contexto da hotelaria e turismo, alguns autores defendem que o conceito da qualidade do serviço e, portanto, as suas respetivas dimensões e avaliação devem ser adaptadas às características da indústria em questão para melhor a representarem. Tal deu origem a vários modelos e instrumentos distintos como o LODGSERV de Knutson, Stevens, Wullaert, Patton & Yokoyama (1990), o HOLSERV de Mei, Dean & White (1999), o *Lodging Quality Index* (LQI) de Getty & Getty (2003) e o *Scale of Service Quality in Hotels* (SSQH) de Wu & Ko (2013).

O modelo denominado LODGSERV segue a mesma contextualização do modelo SERVQUAL, atribuindo à qualidade do serviço nos hotéis as mesmas cinco dimensões mas adaptadas ao setor do alojamento (Knutson, Stevens, Wullaert & Patton, 1990, citado por Dedeoğlu & Demirer, 2015). Por sua vez, o modelo HOLSERV de Mei et al. (1999) foi também criado a partir da adaptação do modelo SERVQUAL de forma a orientá-lo especificamente para o estudo e aplicação na hotelaria, originando três dimensões representativas da qualidade do serviço: os trabalhadores, os tangíveis e a confiança. Identicamente, o LQI, também com base no modelo SERVQUAL, contém as dimensões de confiabilidade, capacidade de resposta, confiança e comunicação (Getty & Getty, 2003). Adicionalmente, o SSQH avalia a qualidade do serviço na hotelaria segundo a conduta dos trabalhadores, o seu conhecimento, capacidade de resolução de problemas e o tempo de espera que proporcionam, assim como a atmosfera, a qualidade do quarto, as instalações, o *design*, a localização, socialização e valência, agrupando estas dimensões em três principais, a qualidade de interação, qualidade ambiental e qualidade de resultados (Wu & Ko, 2013).

Apesar da grande diversidade de modelos apresentados pela literatura referente ao estudo da qualidade do serviço na hotelaria, observa-se que das dimensões que contemplam essa qualidade, a sua maioria relaciona-se com o comportamento dos colaboradores e com os tangíveis (Dedeoğlu & Demirer, 2015). Como é possível verificar, os modelos mencionados anteriormente destacam os responsáveis pela promoção dos serviços como um critério essencial para a avaliação da qualidade de um serviço, uma vez que a generalidade das dimensões que constituem o conceito de qualidade do serviço focam-se no comportamento desses promotores, no nível de *performance* face às suas respetivas funções e na forma como o serviço é fornecido aos consumidores.

De facto, segundo o estudo de Mei et al. (1999), a dimensão “trabalhadores” é a que melhor representa a qualidade do serviço na hotelaria, a qual engloba a sua capacidade de resposta, a garantia do serviço e a sua empatia.

Uma vez que se pretende analisar o papel mediador que a qualidade do serviço exerce sobre o efeito da coordenação relacional na intenção de sair dos colaboradores, pretende-se assim ter como foco a perspetiva dos mesmos quanto a essa qualidade que é entregue aos consumidores no seu local de trabalho. Apesar deste conceito estar maioritariamente relacionado com a perceção dos clientes externos (e.g. Akbaba, 2006; Getty & Getty, 2003; Madar, 2014; Olorunniwo, Hsu & Udo, 2003; Wu & Ko, 2013), alguns modelos foram já adaptados e estudados segundo a perspetiva dos clientes internos, como é o caso do SERVQUAL, tanto aplicado ao contexto da hotelaria e hospitalidade (Al-Ababneh, 2016; Dedeoğlu & Demirer, 2015; He, Murrmann & Perdue, 2010, 2012; Maslakci & Sesen, 2019), como noutras áreas pertencentes ao setor dos serviços (e.g. Gowan, Seymour, Ibarreche & Lackey, 2001; Mukherjee & Malhotra, 2006; Ramseook-Munhurrin et al., 2009; Zhao, Bai & Hui, 2002).

Um hotel é apenas tão bom quanto os seus colaboradores, os quais ditam a forma como o serviço é prestado (Collins, 2007). Assim, torna-se essencial que as organizações tenham em consideração a opinião dos seus funcionários quanto ao seu desempenho na promoção do serviço e como o mesmo pode influenciar os seus comportamentos perante a empresa, nomeadamente a satisfação perante o trabalho e a intenção de abandonar o mesmo.

De momento, podem encontrar-se alguns estudos, descritos de seguida, que se focam na relação da qualidade do serviço com alguns *outcomes* relacionados com o comportamento dos próprios colaboradores e, também, com a *performance* da empresa.

No que diz respeito à satisfação no trabalho, tanto Schlesinger & Zornitsky (1991) no seu estudo a uma empresa de seguros, como He et al. (2010) numa organização do setor da hospitalidade, concluem que a perceção dos colaboradores quanto à qualidade do serviço correlaciona-se positivamente com o seu nível de satisfação no trabalho.

Por sua vez, segundo Slåtten, Svensson & Svaeri (2011), num estudo elaborado a colaboradores com funções de *front office* em diversas organizações no setor dos serviços, a perceção dos respetivos funcionários quanto à qualidade do serviço prestada tem um efeito negativo direto sobre as suas intenções de sair do atual trabalho.

Por tal, demonstra-se que quando os colaboradores se sentem bem quanto ao serviço que fornecem, leva a que igualmente se sintam bem em relação ao seu trabalho (Schlesinger & Zornitsky, 1991) e que apresentem menos intenções de sair do mesmo (Schneider & Bowen, 1985).

Adicionalmente, Ramseook-Munhurrun et al. (2009), num estudo a um *call centre*, aborda também a importância que os gestores devem atribuir ao que os seus funcionários pensam da qualidade do serviço fornecida aos clientes e como a avaliam. Ao utilizarem o modelo SERVQUAL, concluíram que o facto de os colaboradores percecionarem que entregam informações fiáveis e precisas ao consumidor, que fornecem um serviço rápido e atempado, que são capazes de resolver os problemas, que mostram disposição e interesse para ajudar o cliente, contribui para a sua intenção de ficar na organização. Na mesma linha, a qualidade dos atributos físicos disponibilizados pela empresa, no que diz respeito ao seu visual, conforto e atratividade, influenciam a satisfação dos colaboradores.

Ao constatar estes resultados, é possível identificar uma associação com os mecanismos promovidos pela coordenação relacional. De facto, ao promover uma comunicação precisa, atempada, frequente e orientada para a resolução de problemas e, simultaneamente, enaltecendo a partilha de objetivos, conhecimento e respeito mútuo entre funcionários (Gittell, 2002a), permite que as diferentes tarefas interdependentes sejam geridas com menos erros e atrasos, levando a que os colaboradores também entreguem um serviço mais preciso, rápido e fiável (Gittell, 2016). Consequentemente, a qualidade do serviço prestado ao cliente aumenta (Cramm & Nieboer, 2012; Gittell, Fairfield, Bierbaum, Head, Jackson, Kelly, Laskin, Lipson, Siliski, Thornhill & Zuckerman, 2020; Gittell et al., 2008, 2010; Margalina, De-Pablos-Heredero & Montes-Botella, 2017) assim como aumenta a perceção que os colaboradores têm dessa qualidade (Gittell, 2016; Havens, Vasey, Gittell & Lin, 2010).

Logo, prevê-se ser importante proceder a uma gestão que vise a promoção de práticas organizacionais que permitam aos colaboradores dos estabelecimentos hoteleiros proporcionar aos seus consumidores um elevado nível de qualidade nas suas diversas dimensões, mais precisamente, na rápida e pontual capacidade de resposta às necessidades dos seus clientes e na garantia de um serviço de confiança, preciso e seguro, onde a coordenação relacional tem demonstrado a sua influência positiva como mencionado acima, ao permitir uma melhor integração das diferentes tarefas e, por isso, tornando os processos de trabalho mais eficazes (Gittell, 2002a).

Em forma de conclusão, tal como afirmam Chalkiti & Sigala (2010), o facto do setor da hotelaria fornecer serviços, aos quais estão associadas as tais características únicas e distintas dos produtos físicos mencionadas anteriormente, torna tanto os colaboradores como a sua interação, coordenação e sincronização extremamente importantes para o fornecimento desses serviços com qualidade.

1.6. Modelos conceituais e hipóteses de investigação

1.6.1. Efeito mediador da qualidade do serviço percebida e da satisfação no trabalho

Ao longo da revisão da literatura foi abordado o impacto que a coordenação relacional tem vindo a demonstrar tanto na satisfação no trabalho e na intenção de sair dos trabalhadores, como na qualidade do serviço percebida, assim como o impacto que se prevê desempenhar também na indústria hoteleira.

Adicionalmente, a literatura apresenta a insatisfação perante o trabalho como uma das causas para os colaboradores quererem sair dos seus locais de trabalho, incluindo no setor da hospitalidade e turismo (Choi, 2006; Kong et al., 2018; Pizam & Thornburg, 2000), tendo sido, segundo Falatah & Conway (2019) e Haider et al. (2019) encontrada como um mecanismo válido através do qual a coordenação relacional influencia negativamente as intenções de saída tanto de enfermeiros, como de funcionários do setor bancário.

Por outro lado, a revisão literária permite também fundamentar o impacto positivo exercido pela coordenação relacional no aumento da qualidade do serviço em geral, mas também no aumento da percepção dos colaboradores quanto à mesma, principalmente em ambientes de pressão e de imprevistos (Gittell, 2016), assim como o papel importante que essa percepção pode desempenhar no comportamento dos próprios colaboradores, destacando a sua capacidade de aumentar a sua satisfação no trabalho e diminuir a intenção de abandonarem o mesmo.

Assim sendo, com base nos argumentos providenciados ao longo da revisão da literatura e como ilustrado na figura 1.2, propõe-se que a coordenação relacional tem um efeito negativo na intenção de sair dos funcionários dos hotéis em estudo e que a qualidade do serviço percebida pelos mesmos e a satisfação que sentem perante o seu trabalho medeiam essa relação.

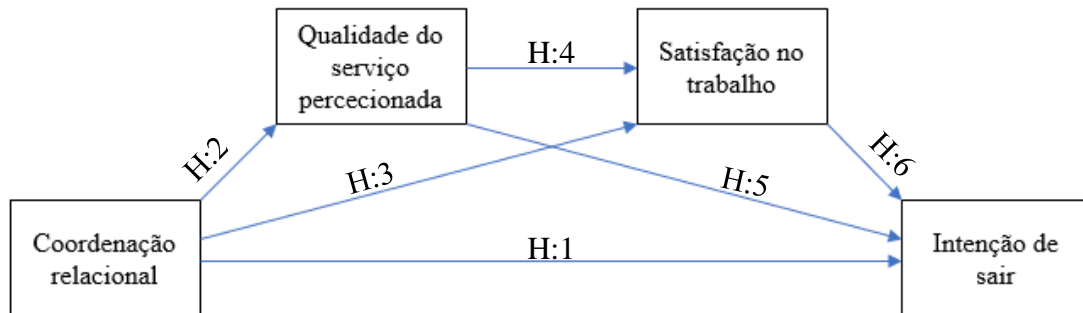


Figura 1.2: Modelo conceitual de mediação

Fonte: Elaboração própria

Segundo os argumentos e modelo demonstrados, podemos elaborar as seguintes hipóteses de investigação:

H:1: A coordenação relacional exerce um efeito direto negativo na intenção de sair dos colaboradores dos hotéis em estudo.

H:2: A coordenação relacional exerce um efeito direto positivo na qualidade do serviço percebida pelos colaboradores dos hotéis em estudo.

H:3: A coordenação relacional exerce um efeito direto positivo na satisfação no trabalho dos colaboradores dos hotéis em estudo.

H:4: A qualidade do serviço percebida exerce um efeito direto positivo na satisfação no trabalho dos colaboradores dos hotéis em estudo.

H:5: A qualidade do serviço percebida exerce um efeito direto negativo na intenção de sair dos colaboradores dos hotéis em estudo.

H:6: A satisfação no trabalho exerce um efeito direto negativo na intenção de sair dos colaboradores.

1.6.2. Efeito moderador da interdependência de tarefas e da dimensão do hotel

A promoção de coordenação relacional entre os trabalhadores não sustenta a mesma importância em todos os contextos organizacionais, sendo expectável que o contexto onde este mecanismo de coordenação se apresenta mais determinante para a *performance* de uma

organização é perante sistemas de trabalho que exigem níveis elevados de interdependência de tarefas. Quando para a execução com sucesso de um determinado trabalho é necessária uma elevada interdependência de diferentes tarefas, os trabalhadores precisam de otimizar a coordenação entre eles (Gittell, 2000; Gittell et al., 2008, 2010; Siddique et al., 2019). Assim, prevê-se que o nível de interdependência que os inquiridos percebem estabelecer com os seus colegas no seu dia-a-dia de trabalho influencia o efeito que a coordenação relacional exerce sobre a intenção dos colaboradores de saírem do hotel onde se encontram.

No mesmo sentido, pretende-se perceber se o impacto que a coordenação relacional tem na vontade dos colaboradores de ficarem ou saírem do seu local de trabalho depende também da dimensão do hotel onde trabalham. Argumenta-se que a dimensão de um hotel, definida enquanto espaço físico, poderá exercer alguma influência no que diz respeito à facilidade com que os trabalhadores conseguem comunicar e relacionar-se entre si, uma vez que hotéis mais pequenos e, portanto, mais íntimos e pessoais, providenciam oportunidades aos colaboradores de se conhecerem e entrarem em contacto mais facilmente entre todos, ao contrário de hotéis sediados em grandes instalações. Por tal, sugere-se que a dimensão poderá alterar a forma como a coordenação relacional impacta a intenção de saída dos trabalhadores.

Em suma, formula-se a H:7 que prevê que a interdependência de tarefas e a dimensão do hotel desempenham um papel moderador na relação entre a coordenação relacional e a intenção de sair dos colaboradores dos hotéis em estudo, propondo o modelo concetual apresentado na figura 1.3.

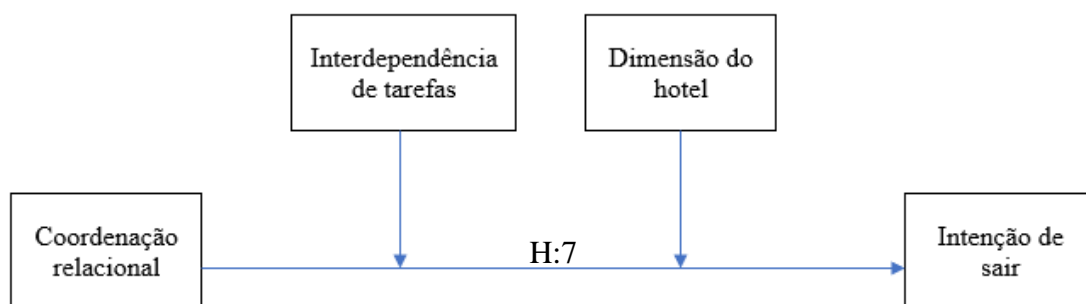


Figura 1.3: Modelo concetual de moderação

Fonte: Elaboração própria

Metodologia

2.1. Natureza do estudo

O presente estudo segue uma metodologia quantitativa de natureza correlacional, uma vez que a recolha de dados se procedeu com a intenção de analisar a relação entre a coordenação relacional e as diferentes variáveis propostas em estudo.

2.2. Procedimento

De forma a proceder à recolha de dados para constituir a presente amostra, foi elaborado um questionário online (Anexo A) através da plataforma *Qualtrics* disponibilizada pela ISCTE, a qual permitiu criar um link utilizado para a sua partilha com o público-alvo do estudo.

Inicialmente, o questionário foi testado entre 20 indivíduos com o objetivo de serem detetados eventuais erros ou dúvidas de interpretação, o que resultou em algumas alterações e melhorias ao nível da tradução linguística e composição frásica das questões.

Após o período de teste e uma vez finalizado o questionário, este permaneceu aberto por um período aproximado de 2 meses, com início a 5 de abril de 2021 e fim a 7 de junho de 2021, durante o qual foi distribuído por diversas plataformas, nomeadamente por *Email* a diversos hotéis e respetivos diretores que se enquadrassem nos requisitos de resposta, assim como a algumas escolas de hotelaria e turismo em Portugal, por *Whatsapp* a colegas e amigos do setor ou com contactos no mesmo, por *LinkedIn* a diferentes trabalhadores do setor hoteleiro e, também, por *Facebook* a vários grupos direcionados ao turismo, hotelaria e restauração.

Após a recolha de todos os dados, o tratamento e análise dos mesmos decorreu com recurso ao *software IBM SPSS Statistics 26*, cuja licença foi cedida pelo ISCTE.

2.3. Caracterização da amostra

A amostra deste estudo caracteriza-se como não probabilística de conveniência, uma vez que os inquiridos não foram selecionados de forma aleatória, mas sim segundo a sua disponibilidade e alcance.

O questionário foi elaborado de forma a dirigir-se exclusivamente a trabalhadores de hotéis em Portugal classificados com 3, 4 ou 5 estrelas, e com restaurante(s) e/ou bar(es) nas instalações. Estes requisitos de participação foram explicitados na apresentação do questionário de forma que o preenchimento do mesmo fosse concluído apenas pelos indivíduos que cumprissem essas condições.

Assim, num total de 288 participantes, foram considerados válidos um conjunto de 143 para constituírem a amostra de estudo, dos quais 84 inquiridos são do sexo feminino (58,7%) e 59 do sexo masculino (41,3%), como demonstrado no Anexo B. No que diz respeito à sua faixa etária, segundo o quadro 2.1 e o Anexo B, verifica-se que o total de indivíduos perfaz uma média de idades de 33 anos, constatando que o intervalo de idades se enquadra entre os 20 e 59 anos e que mais de metade da amostra (51,7%) é composta por indivíduos até aos seus 30 anos de idade.

Quadro 2.1: Caracterização da amostra | Idade

Idade	Frequência Absoluta (N)	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
20 - 30	74	51,7	51,7
31 - 40	35	24,5	76,2
41 - 50	25	17,5	93,7
51 - 59	9	6,3	100
Total	143	100	

Fonte: Adaptado do *output* do *IBM SPSS Statistics 26*

Em relação às habilitações académicas, a maioria dos participantes (54,5%) apresenta o nível referente à licenciatura, seguidos de 23,8% com o nível do ensino secundário e 10,5% com o grau de mestre. Por sua vez, o ensino básico é o nível académico com o menor número de indivíduos representados (3,5%) e no que se refere aos inquiridos que selecionaram a opção “Outro”, os mesmos contribuem para 7,7% da amostra (Anexo B).

No que diz respeito à categoria dos hotéis onde os inquiridos trabalham, 66 (46,2%) desempenham funções em hotéis de 4 estrelas, 51 (35,7%) em hotéis de 5 estrelas e 26 (18,2%) em hotéis de 3 estrelas (figura 2.1 e Anexo B). Por sua vez, as respostas referentes à localização dos mesmos segundo o concelho foram agrupadas em distritos e arquipélagos, observando que a sua maioria, contabilizando 61,5% da amostra, encontra-se no distrito de Lisboa, seguidos pelo distrito de Faro, o qual representa 12,6% da mesma (Anexo B).

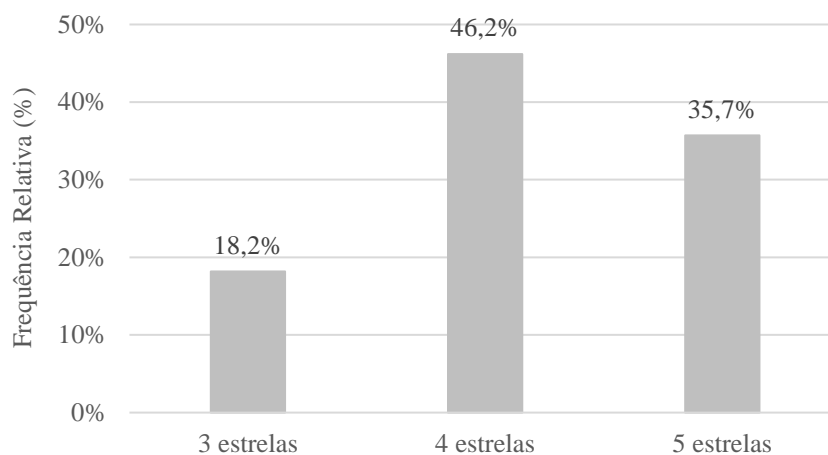


Figura 2.1: Caracterização da amostra | Categoria do hotel

Fonte: Elaboração própria com base no *output* do *IBM SPSS Statistics 26*

Seguindo para a análise dos departamentos nos quais os inquiridos estão inseridos, verifica-se que dos quatro apresentados no questionário, a maior proporção dos indivíduos desempenha funções no departamento da receção (47,6%), incluindo cargos/funções de chefia/direção, rececionistas, *guest relations* e bagageiros, seguido pelo departamento da alimentação & bebidas (16,8%), o qual inclui cargos/funções de chefia/direção, cozinheiros/pasteleiros, baristas e empregados de mesa. Por sua vez, segue-se o departamento de *housekeeping* (5,6%) com cargos/funções de supervisão e governantas e, por fim, manutenção com apenas 1 indivíduo (Anexo B).

No entanto, é de destacar que uma considerável porção da amostra (29,4%) refere pertencer a outros departamentos hoteleiros, de entre os quais destacam-se a direção; departamento comercial, grupos e eventos; financeiro; recursos humanos; reservas; *revenue management*; *business development*; aprovisionamento; limpezas e *SPA* (Anexo B).

Quanto à dimensão desses departamentos, verifica-se um maior grupo de inquiridos a trabalhar em departamentos de 2 a 5 pessoas (33,6% da amostra), seguidos daqueles que trabalham em departamentos constituídos por 6 a 10 pessoas (33,2%). Por sua vez, o menor número de indivíduos desta amostra trabalha em departamentos de apenas 1 pessoa (2,8%), sendo esses departamentos incluídos na opção “Outros” (Anexo B).

De forma a perceber especificamente como estão constituídas as equipas de trabalho dos inquiridos dentro do departamento onde se encontram, questionou-se qual o número de pessoas da equipa onde o indivíduo está integrado, tendo em atenção que esse número pode ou não coincidir com a dimensão do departamento, dependendo da estrutura organizacional do hotel. No entanto, ao analisar as respostas a esta pergunta, percebeu-se que a mesma não obteve a interpretação desejada, uma vez que para alguns inquiridos a dimensão da equipa de trabalho é maior que a dimensão que referiram para o departamento onde se encontram (Anexo B).

Em relação ao tempo de serviço dos colaboradores no hotel onde trabalham, verifica-se uma média de 5 anos, variando de um mínimo de 1 ano, ou alguns meses, a um máximo de 30 anos, sendo que a maioria dos inquiridos se encontra no hotel há 2 anos e metade da amostra perfaz uma antiguidade de até 3 anos (Anexo B).

2.4. Instrumentos de medida

O questionário foi o instrumento utilizado como fonte de recolha de dados para este estudo e subdividiu-se segundo as seguintes secções (Anexo A):

- Secção 1 | Dados Demográficos
- Secção 2 | Características do Hotel e Trabalho
- Secção 3 | Satisfação no Trabalho e Intenção de Sair
- Secção 4 | Interdependência de Tarefas
- Secção 5 | Coordenação Relacional
- Secção 6 | Qualidade do Serviço Percecionada

De seguida serão abordados os diferentes construtos, respetivos itens e escalas de medida que compõem o questionário elaborado, assim como a análise realizada com o propósito de averiguar a consistência interna e fiabilidade dos mesmos, quando aplicável, utilizando o coeficiente *Alfa de Cronbach*.

No que diz respeito ao valor do coeficiente representativo de uma consistência interna boa e aceitável, a literatura recomenda que seja superior a 0,70 mas que não ultrapasse os 0,90 ou 0,95 (conforme os autores), uma vez que valores tão elevados pode significar que existe redundância entre os parâmetros em estudo (Streiner, 2003; Tavakol & Dennick, 2011).

2.4.1. Interdependência de tarefas

A interdependência de tarefas foi medida através da adaptação da escala da “Interdependência Recíproca de Tarefas” de cinco itens da autoria de Pearce & Gregersen (1991). De forma a proceder à sua medição, as respostas foram dispostas segundo uma escala ancorada em 7 pontos, variando de “Nada Frequente” a “Muito Frequente”.

O *Alfa de Cronbach* para estes cinco itens corresponde a 0,761 (Anexo C), o que significa que a escala utilizada é aceitável, pois apresenta um valor de consistência interna aceitável ($\alpha=0,70$).

2.4.2. Dimensão do hotel

Os dados para a seguinte variável foram medidos através de uma escala ordinal cujas categorias estão dispostas segundo a quantidade de unidades de alojamento (quartos/apartamentos) da qual o hotel dispõe, variando de “50 ou menos”, “51 a 100”, “101 a 150”, “151 a 200” e “201 ou mais”.

2.4.3. Satisfação no trabalho e intenção de sair

Quanto às variáveis da satisfação no trabalho e intenção de sair, de forma a tornar o questionário menos exaustivo e mais compreensível para os participantes, utilizou-se como medida apenas uma questão geral representativa para cada, pretendendo obter a perceção global de cada colaborador pertencente à amostra em estudo.

No que diz respeito à satisfação no trabalho, procedeu-se de forma semelhante ao estudo de Gittell et al. (2008), onde um único item foi utilizado para medir o nível de satisfação global dos colaboradores a partir de uma escala *Likert* de cinco pontos que varia de “Muito Insatisfeito” a “Muito Satisfeito”. Partilhamos com estes autores esta opção tendo por base as conclusões dos trabalhos de Wanous et al. (1997) que determinaram que o uso de um único item para avaliar o nível de satisfação geral no trabalho é aceitável e fiável, apresentando-se como uma medida mais robusta comparativamente com a utilização de um conjunto de vários itens.

Por sua vez, de forma a proceder à autoavaliação quanto à intenção de sair dos colaboradores presentes na amostra, aplicou-se o mesmo método de medição referido para a satisfação no trabalho e, portanto, a inclusão no questionário de um único item, como já elaborado por alguns autores (e.g. Lambert et al., 2001; Yanchus et al., 2017), recorrendo novamente a uma escala *Likert* de cinco pontos, desta vez variando de “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente”.

2.4.4. Coordenação relacional

De forma a medir o índice de coordenação relacional entre os colaboradores, foram utilizadas as sete perguntas oficiais representativas das dimensões desta variável – comunicação frequente; comunicação atempada; comunicação precisa; comunicação orientada para a resolução de problemas; partilha de objetivos; partilha de conhecimento; respeito mútuo - adaptadas do instrumento de Gittell et al. (2010). As perguntas foram orientadas ao contexto hoteleiro e aos funcionários responsáveis pelos departamentos mais comuns encontrados nos vários hotéis, nomeadamente a receção, o *housekeeping*, a alimentação & bebidas e a manutenção.

Por sua vez, para a resposta a estas perguntas foi utilizada uma escala *Likert* de 5 pontos (Gittell et al., 2010), ordenadas de “Nunca”; “Raramente”; “Ocasionalmente”; “Frequentemente” a “Sempre” para as questões relacionadas com a comunicação e “Nada”; “Pouco”; “Razoavelmente”; “Muito” a “Completamente” para as correspondentes às relações.

Quanto à análise da consistência interna, o *Alfa de Cronbach* foi calculado para o conjunto das 7 dimensões da coordenação relacional, correspondendo a um valor de 0,909 que se traduz num nível elevado de fiabilidade representada pelo construto (Anexo C).

2.4.5. Qualidade do serviço percecionada

No que diz respeito à análise da perceção da qualidade do serviço, foi utilizado o modelo SERVQUAL criado por Parasuraman et al. (1988, 1991) como base para a construção do questionário, o qual foi adaptado de forma a orientar o mesmo para o contexto hoteleiro e para o público-alvo do estudo. O uso deste modelo em detrimento de outro, apesar da grande variedade de possibilidades existente já demonstrada, prende-se com o facto de ser dos modelos mais utilizados para medir a qualidade do serviço, assim como já foi testado e aprovado em vários contextos inerentes aos serviços, nomeadamente no turismo e hospitalidade, assim como orientado e adaptado à perspetiva dos funcionários em vários estudos (Al-Ababneh, 2016). Por sua vez, apresenta um carácter genérico necessário, uma vez que as questões precisariam de ser universais às diferentes categorias dos hotéis em estudo (3, 4 e 5 estrelas). Adicionalmente, mesmo tendo em consideração o elevado criticismo a este modelo, nomeadamente na validade da escala e a sua adaptabilidade e aplicabilidade genérica aos vários setores de serviços e a diferentes contextos culturais, o mesmo continua a ser considerado como útil e legítimo para a medição da qualidade de um serviço (Ladhari, 2009).

Uma vez que se pretende analisar a percepção da qualidade do serviço segundo a perspetiva dos funcionários, é introduzida no questionário apenas a secção das questões do SERVQUAL dirigida às percepções, excluindo, assim, a secção dedicada às expectativas, como já elaborado por vários autores na indústria (Al-Ababneh, 2016; Dedeoğlu & Demirer, 2015; He et al., 2010, 2012; Maslakci & Sesen, 2019).

Deste modo, como exemplo da alteração estrutural das questões para representar a hotelaria, a afirmação original “*XYZ has modern-looking equipment*” foi modificada para “O hotel possui equipamento moderno”. Adicionalmente, considerou-se que a pergunta original “*You feel safe in your transactions with XYZ*” não se encontrava devidamente enquadrada ao tipo de serviço fornecido num estabelecimento hoteleiro, optando por adaptar para “Os clientes sentem-se seguros na entrega dos serviços do hotel” como sugerido por Mei et al. (1999). O mesmo acontece com a questão “*XYZ has employees who give you personal attention*”, a qual não se enquadra uma vez que nas unidades hoteleiras o serviço destaca-se por ser pessoal, dado que se encontram funcionários presencialmente no local para que o serviço seja entregue. Logo, a mesma foi eliminada do questionário em estudo.

Em suma, a secção do questionário dedicada à percepção da qualidade do serviço segundo os funcionários é constituída por um total de 21 questões, divididas pelas 5 dimensões representadas no SERVQUAL.

Relativamente à escala de medida tipo *Likert*, a mesma foi reduzida de sete a cinco pontos que variam de “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente” (Al-Ababneh, 2016; Dedeoğlu & Demirer, 2015).

No que diz respeito à análise da fiabilidade do modelo SERVQUAL utilizado, o *Alfa de Cronbach* foi calculado tanto para a globalidade do construto como para cada uma das cinco dimensões que o constituem (Anexo C).

Uma vez mais, destacam-se valores elevados para o alfa, variando de 0,815 a 0,890 no que diz respeito às dimensões, demonstrando que todos os itens que constituem cada uma delas representam de forma consistente o mesmo construto. Adicionalmente, o alfa com o valor de 0,951 no cálculo aplicado ao índice global significa que os itens se encontram altamente correlacionados entre si, assegurando uma consistência interna elevada à qualidade do serviço percecionada.

Discussão de Resultados

No seguinte capítulo procede-se à análise e discussão dos resultados, considerando por base os objetivos e modelos conceituais formulados anteriormente.

Para tal, primeiramente, é elaborada uma análise da estatística descritiva das variáveis em estudo para compreender o seu comportamento na presente amostra.

De seguida, é apresentada uma matriz de correlações entre as principais variáveis de forma a ilustrar as suas associações.

O terceiro subcapítulo, por sua vez, representa o teste das hipóteses de investigação e a sua consequente validação.

Por fim, é articulada uma discussão com base nos resultados obtidos, tendo em conta as implicações que os mesmos representam para a teoria e para o campo da gestão.

3.1. Estatística descritiva

3.1.1. Interdependência de tarefas

De acordo com o mencionado anteriormente, a interdependência de tarefas foi medida segundo um instrumento de 5 itens, cujas respostas seguiam uma escala ancorada em 7 pontos, variando de “Nada frequente” a “Muito frequente”. Assim, segundo o quadro apresentado no Anexo D, verifica-se que os indivíduos presentes na amostra percebem, em média, que o trabalho que desempenham caracteriza-se por um nível elevado de interdependência de tarefas, com um valor médio de 5,36. No entanto, dado o desvio padrão de 1,147, denota-se alguma variabilidade dos dados em relação à média e, portanto, alguma diferença na percepção dos inquiridos na sua interação com outros na realização das suas atividades.

A estatística descritiva referente a cada um dos itens utilizados para medir a interdependência de tarefas encontra-se igualmente no Anexo D.

3.1.2. Dimensão do hotel

Os resultados obtidos demonstram que mais de metade da amostra (61,5%) informa trabalhar em hotéis que dispõem de até 150 quartos/apartamentos, inclusive, pelo que os demais 38,5% encontra-se a trabalhar em hotéis de 151 ou mais quartos/apartamentos (Anexo D).

3.1.3. Coordenação relacional

No que diz respeito ao índice da coordenação relacional e às suas sete dimensões, destacam-se uma vez mais no quadro presente no Anexo D os valores correspondentes à média, desvio padrão, mínimo e máximo para cada.

Os indivíduos da amostra percebem, em média, um nível moderado-alto de coordenação relacional no seu local de trabalho, com o valor de 3,69, sendo que o desvio padrão (0,77762) demonstra uma variabilidade reduzida em relação à média.

No que diz respeito às suas dimensões, a comunicação precisa é aquela que representa a média mais baixa, 3,52, e o respeito mútuo a que contribui com a média mais elevada, 3,91.

Relativamente ao desvio padrão, a dimensão que detém as observações mais dispersas em relação à sua média é a partilha de objetivos (1,01450), significando uma menor homogeneidade nas respostas perante este item, contrariamente à comunicação frequente que se demonstra como a dimensão onde a amostra apresenta um maior consenso de respostas (0,82268).

De seguida, através da execução de um teste anova, representado no Anexo D, pode observar-se que não existem diferenças significativas entre as médias de coordenação relacional das 3 categorias dos hotéis em estudo ($p=0,930 > \alpha=0,05$).

O quadro 3.1 agrupa os valores representativos dessas médias, as quais se apresentam muito similares e encontram-se todas num nível intermédio-elevado (com os valores de 3,72; 3,67 e 3,72 para 3, 4 e 5 estrelas, respetivamente).

Quadro 3.1: Estatística descritiva / Coordenação relacional por categoria de hotel

	N	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
3 estrelas	26	3,7157	1,00527	1,89	5,00
4 estrelas	66	3,6656	,72171	1,71	5,00
5 estrelas	51	3,7157	,73018	2,04	5,00
Total	143	3,6926	,77762	1,71	5,00

Fonte: Adaptado do *output* do IBM SPSS Statistics 26

Adicionalmente, para perceber como se comportam os níveis desta variável entre os departamentos em estudo, assim como dentro de cada um, foi elaborado o quadro 3.2, reconhecido por “*Dependency Structure Matrix*” (Gittell, 2011), o qual tem por base o cálculo das médias da coordenação relacional por departamentos demonstradas no Anexo D.

Quadro 3.2: Estatística descritiva / Coordenação relacional inter e intra departamentos

	Receção	<i>Housekeeping</i>	Alimentação & Bebidas	Manutenção
Receção N=68	4,38	3,86	3,54	3,54
<i>Housekeeping</i> N=8	4,11	4,73	3,68	4,07
Alimentação & Bebidas N=24	3,62	2,84	4,35	2,70
Outros N=42	3,90	3,46	3,48	3,36

Fonte: Elaboração própria com base no *output* do *IBM SPSS Statistics 26*

O quadro demonstra os níveis da coordenação relacional, em média, estabelecidos entre os colaboradores dos departamentos da receção, do *housekeeping*, da alimentação & bebidas e “outros”, segundo o que os colaboradores da amostra reportam existir entre eles e os colegas do seu e dos outros departamentos do hotel onde trabalham. A perspetiva dos colaboradores do departamento da manutenção não se encontra representada dado a amostra em estudo englobar apenas 1 funcionário para este departamento, como demonstrado na caracterização da amostra.

Em forma de exemplo, no caso dos colaboradores da receção, denota-se que os mesmos percecionam uma elevada coordenação relacional entre eles e os seus colegas com quem trabalham no mesmo departamento, demonstrando uma média de 4,38. No entanto, quando se observa o nível de coordenação relacional reportado pelos mesmos indivíduos em relação aos colegas dos outros três departamentos do seu hotel (*housekeeping*, alimentação & bebidas e manutenção), revelam que sentem uma menor coordenação relacional com os mesmos, mas ainda assim pode considerar-se um nível intermédio-alto.

O mesmo acontece para os indivíduos pertencentes ao *housekeeping* e à alimentação & bebidas, onde se verifica que a coordenação relacional percecionada dentro do próprio departamento mostra-se ser mais forte que a percecionada entre departamentos.

Quanto aos “outros” departamentos, verifica-se que, em média, os colaboradores reportam que existe uma coordenação relacional mais forte com os seus colegas da receção, com um valor de 3,90 e, por sua vez, mais fraca com os colegas da manutenção, com um valor de 3,36.

No que diz respeito ao *link* mais fraco, este encontra-se entre os colaboradores do departamento da alimentação & bebidas e o departamento da manutenção, com uma média de 2,70.

3.1.4. Qualidade do serviço percebida

O Anexo D contempla também as medidas descritivas referentes à variável da qualidade do serviço percebida, composta por cinco dimensões que perfazem o total de 21 itens presentes no questionário.

Este construto apresenta uma média de 4,04 e desvio padrão de 0,61431, o que demonstra uma elevada homogeneidade na percepção, por parte dos colaboradores, da qualidade do serviço que é providenciada aos clientes nos hotéis em estudo.

Quanto às suas dimensões, a “garantia” é a que apresenta a média mais elevada (4,14), com um desvio padrão de 0,65389, e a “tangibilidade” a média mais baixa (3,85), por sua vez com um desvio padrão de 0,75761. Dados estes valores, pode constatar-se que os colaboradores participantes desta amostra percebem, em média, uma maior qualidade no que diz respeito à confiança/segurança que inspiram nos seus clientes, assim como a cortesia que demonstram.

Por outro lado, os mesmos colaboradores sentem que providenciam um serviço ao cliente de menor qualidade, em média, no que diz respeito aos aspetos tangíveis do hotel, principalmente nos equipamentos e materiais do mesmo.

Relativamente a cada item individual do questionário, pode encontrar-se informação mais detalhada no Anexo D.

3.1.5. Satisfação no trabalho e intenção de sair

As mesmas medidas descritivas analisadas para os construtos anteriores foram também calculadas para a satisfação no trabalho e intenção de sair, encontrando-se representadas no Anexo D.

Uma vez que a variável satisfação no trabalho apresenta uma média de 3,44, dada a escala de medida, constata-se que os colaboradores da amostra em estudo sentem-se num nível intermédio de satisfação perante o seu trabalho atual. Tal é também fundamentado pela tabela de frequências (Anexo D), a qual demonstra um maior número de inquiridos da amostra a informarem que estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o seu trabalho, em comparação com os que dizem estar muito insatisfeitos ou insatisfeitos com o mesmo.

O item da intenção de sair apresenta uma média similar, com um valor de 3,26. Ao observar a tabela de frequências presente no Anexo D, verifica-se que existem mais indivíduos da amostra a reportarem que sairiam do seu atual trabalho se pudessem, em comparação com aqueles que não sairiam.

No entanto, quanto às médias apresentadas, destaca-se em ambos os construtos alguma dispersão das respostas dos inquiridos em relação à sua média e, portanto, alguma heterogeneidade da amostra, dados os valores do desvio padrão de 1,011 e 1,220, respetivamente.

3.2. Matriz de correlações

O quadro 3.3 apresenta a matriz de correlações, a qual retrata as associações encontradas entre as variáveis em estudo, medidas pelo *r* de *pearson*, juntamente com os valores referentes à média e desvio padrão para cada uma, assim como o *alfa de cronbach* quando aplicável (representado na diagonal por α).

Quadro 3.3: Matriz de Correlações

Variáveis	Média	Desvio Padrão	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Idade	33,20	9,51	-						
(2) Dimensão do hotel	2,99	1,446	,074	-					
(3) Interdependência de tarefas	5,36	1,15	,086	,136	($\alpha=0,761$)				
(4) Coordenação relacional	3,69	0,78	,238**	,010	,296**	($\alpha=0,909$)			
(5) Qualidade do serviço percecionada	4,04	0,61	,219**	,027	,159	,552**	($\alpha=0,951$)		
(6) Satisfação no trabalho	3,44	1,01	,321**	,195*	,190*	,249**	,406**	-	
(7) Intenção de sair	3,26	1,22	-,335**	-,179*	-,140	-,247**	-,323**	-,555**	-

N=143; ** p<0,01; * p<0,05

Fonte: Elaboração própria com base no output do *IBM SPSS Statistics 26*

No que diz respeito aos construtos constituintes dos modelos teóricos, destaca-se uma correlação linear forte entre a coordenação relacional (CR) e a qualidade do serviço percebida (QSP), sendo a mesma positiva e com uma magnitude de $r=0,552$ ($p<0,01$). Quanto à associação linear entre a CR e a satisfação no trabalho (ST) e a CR e a intenção de sair (IS), apesar de significativas, demonstram-se fracas, representando uma correlação no sentido positivo ($r=0,249$; $p<0,01$) e negativo ($r=-0,247$; $p<0,01$), respetivamente. Segundo estes resultados, pode interpretar-se que quanto mais elevada a coordenação relacional percebida pelos funcionários no seu local de trabalho, também o nível da qualidade do serviço fornecido percebido é maior, assim como o nível de satisfação no trabalho, ao contrário da intenção de sair dos colaboradores, dado apresentar-se uma correlação negativa.

Por sua vez, são reveladas associações lineares significativas com uma intensidade moderada-fraca entre a QSP e a ST e a QSP e IS, sendo a primeira positiva com um coeficiente $r=0,406$ ($p<0,01$) e a segunda negativa com um coeficiente $r=-0,323$ ($p<0,01$). Ainda assim, os dados permitem interpretar que quanto maior o nível percebido da qualidade do serviço fornecido pelos colaboradores, a tendência é para que a sua satisfação no trabalho onde se encontram também seja maior e a sua vontade de sair seja menor.

Adicionalmente, destaca-se uma correlação linear significativa com um sentido negativo e intensidade moderada-forte entre a ST e a IS ($r= -0,555$; $p<0,01$), percebendo que quanto mais elevado o nível de satisfação dos colaboradores no seu local de trabalho, mais baixo o nível da sua intenção de sair, como é possível visualizar no gráfico representativo da reta de regressão linear (figura 3.1).

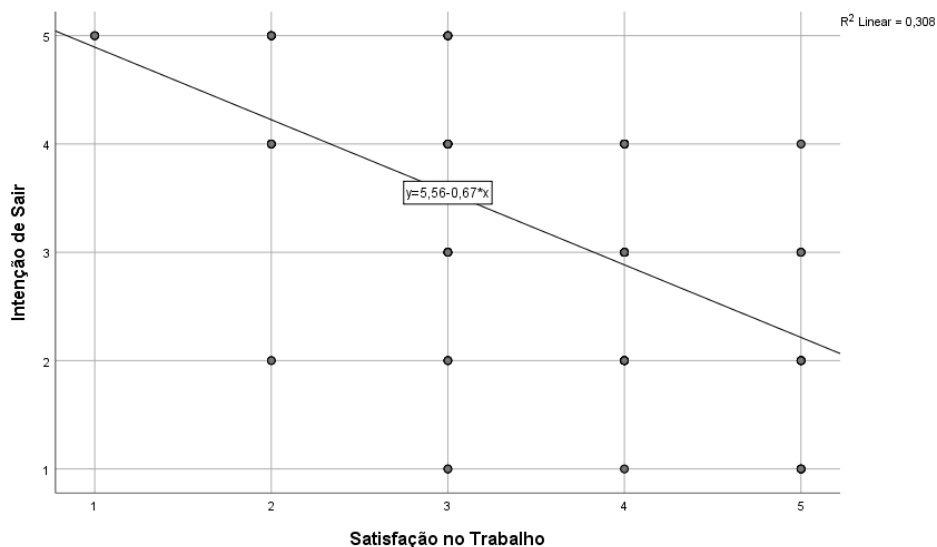


Figura 3.1: Associação linear negativa entre a satisfação no trabalho e intenção de sair

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 26

No que diz respeito à idade, esta variável demonstra associações significativas com todos os construtos em estudo, excetuando a interdependência de tarefas (IT), com um coeficiente $r=0,086$ e $p>0,05$. Como é possível verificar, à medida que a idade dos colaboradores aumenta, os níveis de CR ($r=0,238$; $p<0,01$), QSP ($r=0,219$; $p<0,01$) e ST ($r=0,321$; $p<0,01$) também aumentam, demonstrando associações lineares moderadas-fracas e positivas. Por outro lado, à medida que essa idade aumenta, o nível da IS ($r=-0,335$; $p<0,01$) dos colaboradores diminui, apresentando assim uma correlação linear moderada-fracas e negativa.

Quanto à IT, destacam-se na sua generalidade correlações lineares fracas e não significativas com os construtos em estudo, com exceção da associação com a CR ($r=0,296$; $p<0,01$), a qual apresenta a maior intensidade em comparação com as restantes. Sendo a mesma também positiva, significa que uma variação positiva no grau de interdependência de tarefas no trabalho dos colaboradores é acompanhada por uma variação também positiva no nível de coordenação relacional no mesmo. Adicionalmente, a associação entre a IT e a ST, apesar de ser considerada uma associação fraca, dado o seu valor próximo de zero, é ainda assim significativa e também positiva ($r=0,190$; $p<0,05$).

Por último, a dimensão do hotel (DH) apresenta associações lineares fracas com todas as variáveis. No entanto as estabelecidas com a ST e a IS alcançaram ainda assim significância estatística, destacando-se uma correlação no sentido positivo com a ST ($r=0,195$; $p<0,05$) e no sentido negativo com a IS ($r=-0,179$; $p<0,05$).

3.3. Análise das hipóteses

O presente subcapítulo interpreta e discute a validação das hipóteses propostas com base nos modelos conceituais em estudo. Assim, para a sua execução, foi utilizada a ferramenta *PROCESS* para o *SPSS* escrita por Andrew F. Hayes (Hayes, 2018).

3.3.1. Efeito mediador da qualidade do serviço percebida e da satisfação no trabalho

Seguidamente, pretende-se testar o efeito mediador da qualidade do serviço percebida (QSP) e da satisfação no trabalho (ST) na relação entre a coordenação relacional (CR) e a intenção de sair (IS), objetivando, por isso, perceber se este pode ser considerado um mecanismo válido através do qual a CR influencia a IS.

Em suma, o modelo estatístico de mediação pode então apresentar-se segundo a figura 3.2, a qual representa os efeitos encontrados entre as variáveis em estudo através da análise de regressão (Anexo E).

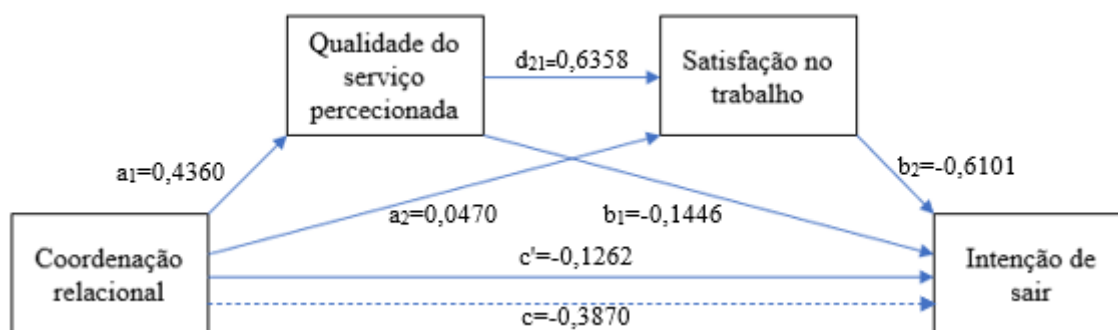


Figura 3.2: Modelo estatístico de mediação

Fonte: Elaboração própria com base no *output* do *PROCESS* para o *IBM SPSS Statistics 26*

Por sua vez, o quadro 3.4 apresenta um resumo dos efeitos entre as variáveis do modelo de mediação ilustrado na figura 3.2, com os respectivos coeficientes de regressão e valores de significância.

Os pressupostos inerentes à validação dos modelos de regressão linear foram verificados (Anexo F).

Quadro 3.4: Coeficientes de regressão | Modelo de mediação múltiplo em série

	Coefficiente	p	BootLLCI	BootULCI
Efeito direto CR → QSP	$a_1=0,4360$	0,0000	0,3263	0,5456
Efeito direto CR → ST	$a_2=0,0470$	0,6971	-0,1910	0,2850
Efeito direto QSP → ST	$d_{21}=0,6358$	0,0001	0,3345	0,9371
Efeito direto CR → IS	$c'=-0,1262$	0,3379	-0,3858	0,1333
Efeito direto QSP → IS	$b_1=-0,1446$	0,4132	-0,4928	0,2037
Efeito direto ST → IS	$b_2=-0,6101$	0,0000	-0,7922	-0,4279
Efeito total CR → IS	$c=-0,3870$	0,0030	-0,6402	-0,1338
Efeito indireto CR → QSP → IS	$a_1b_1=-0,0630$	-	-0,2137	0,0849
Efeito indireto CR → ST → IS	$a_2b_2=-0,0286$	-	-0,1648	0,1167
Efeito indireto CR → QSP → ST → IS	$a_1d_{21}b_2=-0,1691$	-	-0,2946	-0,0742
Variável Independente (X): Coordenação Relacional (CR)				
Variável Mediadora (M1): Qualidade do Serviço Percebida (QSP)				
Variável Mediadora (M2): Satisfação no Trabalho (ST)				
Variável Dependente (Y): Intenção de sair (IS)				

Fonte: Elaboração própria com base no *output* do *PROCESS* para o *IBM SPSS Statistics 26*

Segundo os resultados obtidos, observa-se que existe um efeito total significativo da CR sobre a IS dos trabalhadores dos hotéis em estudo ($c=-0,3870$; $p=0,003$) e sendo este no sentido negativo significa que um aumento nos níveis de CR traduz-se numa redução da IS.

No que diz respeito às variáveis propostas como mediadoras da relação (QSP e ST), é possível verificar pelo $a_1=0,4360$ e $p=0,001$ ($F(1,14)=61,7456$) que o efeito da CR sobre a QSP (H:2) é positivo e significativo, sendo que face o aumento de 1 unidade na escala da CR, a QSP aumenta, em média, 0,4360 unidades na sua escala (quadro 3.4 e Anexo E). Mas, por outro lado, pelo coeficiente $a_2=0,0470$ e $p=0,6971$, percebe-se que a CR não impacta direta e significativamente a ST (H:3), não podendo ser considerado um antecedente causal da mesma.

No entanto, observa-se que as variáveis CR e QSP têm um impacto conjunto significativo ($R^2=0,166$; $F(2,140)=13,917$; $p=0,001$) no comportamento da ST e ajudam a explicar 16,6% da variabilidade total do mesmo (Anexo E).

Por sua vez, relativamente ao efeito da QSP e ST na variável dependente IS (H:5 e H:6, respetivamente), observa-se que apenas a ST demonstra contribuir significativamente para influenciar a IS ($p=0,001$), ao contrário da QSP ($p=0,4132$). Sendo esse impacto negativo ($b_2=-0,6101$), pode interpretar-se que face o aumento da ST, a IS tende a reduzir.

Quanto à relação entre a QSP e a ST, observa-se que a QSP exerce um efeito positivo e significativo na ST ($d_{21}=0,6358$; $p=0,0001$) e dada a sua magnitude pelo coeficiente não padronizado apresentado, percebe-se que ao aumentar 1 unidade na escala de medida da qualidade do serviço que os colaboradores percebem, a satisfação sentida pelos mesmos perante o seu trabalho aumenta, em média, 0,6358 unidades na sua escala (H:4).

Por fim, quando considerado o modelo com os efeitos diretos das três variáveis independentes (CR, QSP e ST) na IS (Anexo E), verifica-se que o conjunto destas variáveis explica 32,41% da variação total da dependente e que esse impacto é significativo ($R^2=0,3241$; $F(3,139)=22,2142$; $p=0,001$).

Adicionalmente, observa-se que o efeito da CR sobre a IS, na presença das variáveis mediadoras, perde intensidade e deixa de ser significativo, passando de um $c=-0,3870$ ($p=0,0030$) para um $c'=-0,1262$ ($p=0,3379$). Logo, a CR não tem influência direta sobre a IS quando a QSP e a ST são tidas em consideração no modelo (H:1), o que sugere que as mesmas têm poder explicativo no comportamento da variável dependente (IS), sugerindo assim a existência de mediação na relação entre a coordenação relacional e a intenção de sair.

De forma a perceber se existe um efeito mediador, procedemos à análise dos efeitos indiretos da coordenação relacional sobre a intenção de sair (quadro 3.4 e Anexo E), onde conseguimos verificar que apenas o efeito indireto da CR sobre a IS que passa por ambas as mediadoras em série (QSP e ST) é estatisticamente diferente de zero, segundo um intervalo de confiança de 95%, ao variar de um limite inferior (BootLLCI) de -0,2946 a um limite superior (BootULCI) de -0,0742. Assim, podemos concluir que o mecanismo através do qual a coordenação relacional influencia a intenção de sair dos colaboradores decorre do impacto que a mesma tem na qualidade do serviço percebida que, por sua vez, influencia a satisfação no trabalho e esta, por fim, influencia a intenção de sair.

Interpretando o sentido das relações e respetivos coeficientes, uma vez que a_1 é positivo, podemos concluir que os trabalhadores que percebem um maior nível de coordenação relacional no seu local de trabalho, percebem também um maior nível de qualidade do serviço que é fornecido que, por sua vez, causa maiores níveis de satisfação no trabalho, dado que d_{21} é positivo, e esta maior satisfação está, por sua vez, associada a menores níveis de intenção dos colaboradores de saírem do hotel onde trabalham, pois b_2 é negativo.

Logo, em forma de conclusão, existe um efeito negativo da coordenação relacional na intenção de sair ($c=-0,3870$; $p=0,0030$), mas a primeira não é preditor causal da segunda. Ou seja, a coordenação relacional não causa diretamente a intenção de sair dos colaboradores ($c'=-0,1262$; $p=0,3379$), mas sim prediz a qualidade do serviço que percebem. Esta, por sua vez, prediz a satisfação que têm perante o seu trabalho que, por sua vez, causa a intenção de sair ($a_1d_{21}b_2=-0,1691$; $-0,2946 < \text{BootCI} < -0,0742$). Por outras palavras, a CR tem efeito sobre a IS, mas não é um efeito direto, pois ao considerar o mecanismo de mediação que decorre através da QSP e da ST, o efeito da CR sobre a IS desaparece (H:1).

3.3.2. Efeito moderador da interdependência de tarefas e da dimensão do hotel

De seguida, testamos a H:7, a qual prevê que a relação entre a coordenação relacional e a intenção de sair dos colaboradores dos hotéis em estudo é moderada pela interdependência de tarefas e pela dimensão do hotel.

Em suma, o modelo concetual de moderação elaborado anteriormente no capítulo da revisão da literatura traduz-se no modelo estatístico apresentado na figura 3.3.

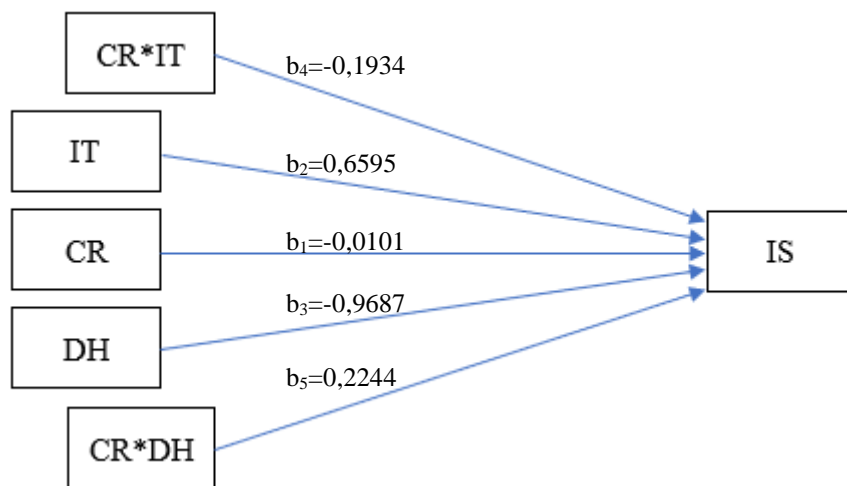


Figura 3.3: Modelo estatístico de moderação

Fonte: Elaboração própria com base no *output* do *PROCESS* para o *IBM SPSS Statistics 26*

Adicionalmente, no quadro 3.5 pode encontrar-se um resumo da análise de regressão (Anexo G), contemplando os coeficientes de regressão representativos da influência que as variáveis independentes exercem na intenção de sair dos colaboradores do hotel onde trabalham (os quais foram transpostos para o modelo estatístico da figura 3.3), assim como a significância encontrada.

Os pressupostos inerentes à validação do modelo de regressão linear múltipla foram verificados (Anexo H).

Quadro 3.5: Coeficientes de regressão | Modelo de moderação múltiplo

	Coefficiente	p
Efeito CR → IS	$b_1=-0,0101$	0,9856
Efeito IT → IS	$b_2=0,6595$	0,0847
Efeito DH → IS	$b_3=-0,9687$	0,0039
Efeito CR*IT → IS	$b_4=-0,1934$	0,0591
Efeito CR*DH → IS	$b_5=0,2244$	0,0121
Variável Independente (X): Coordenação relacional (CR) Variável Moderadora (W): Interdependência de tarefas (IT) Variável Moderadora (Z): Dimensão do hotel (DH) Variável Dependente (Y): Intenção de sair (IS)		

Fonte: Elaboração própria com base no *output* do *PROCESS* para o *IBM SPSS Statistics 26*

Ao averiguar os resultados obtidos (Anexo G), percebemos que o modelo de moderação múltiplo em análise é significativo e que as variáveis independentes em conjunto ajudam a explicar 14,73% da variabilidade total da intenção de sair (IS) do trabalho dos colaboradores da amostra ($R^2=0,1473$; $F(5,137)=4,7323$; $p=0,0005$).

Perante este modelo, observamos que a coordenação relacional (CR) não exerce um efeito direto significativo sobre a IS dos trabalhadores ($b_1=-0,0101$; $p=0,9856$).

Por sua vez, ao observar os efeitos individuais da interdependência de tarefas (IT) e da dimensão do hotel (DH) percebemos que apenas a DH exerce uma influência direta significativa na IS, sendo este efeito no sentido negativo com um coeficiente de $b_3=-0,9687$ ($p=0,0039$) e, portanto, a DH prediz uma diminuição na intenção de saída dos trabalhadores. De forma mais detalhada, significa que quando a coordenação relacional (CR) e a interdependência de tarefas (IT) se mantêm constantes, a subida de 1 unidade na escala de medida da DH causa a descida de 0,9687 unidades na escala da IS.

No que diz respeito ao efeito moderador da DH sobre o efeito que a CR exerce na IS, os dados revelam que a DH é um moderador significativo dessa relação ($b_5=0,2244$; $p=0,0121$), ou seja, o efeito da coordenação relacional na intenção de sair dos funcionários do hotel onde estão a trabalhar está dependente da dimensão desse hotel em número de quartos (H:7). Como se observa, a interação entre a coordenação relacional e o número de quartos do hotel altera o sentido do efeito provocado pela CR na IS, podendo observar-se pelo quadro 3.6 e Anexo G que quando o número de quartos aumenta (mantendo a interdependência de tarefas constante), o impacto negativo da coordenação relacional sobre a intenção de sair dos colaboradores perde intensidade, chegando a ser positivo no caso dos hotéis maiores.

Quanto ao efeito moderador da IT sobre a relação entre a CR e a IS, o mesmo mostra-se não significativo ao valor absoluto de $\alpha=0,05$ ($b_4=-0,1813$; $p=0,0558$), significando que a IT não é um fator moderador desta relação (H:7). No entanto, dada a proximidade de $p=0,0558$ ao valor estipulado do nível de significância estatística ($\alpha=0,05$), podemos admitir a sua interferência nesta relação. Segundo os valores do quadro 3.6 e do Anexo G, percebe-se que, para esta amostra, em contextos de trabalho onde o nível de interdependência de tarefas é maior (mantendo a dimensão do hotel constante), o efeito da coordenação relacional sobre a intenção dos trabalhadores de saírem do hotel apresenta uma maior intensidade e, sendo esta no sentido negativo, significa que provoca uma maior redução da intenção de sair.

Quadro 3.6: Efeito condicional do preditor focal (CR) segundo diferentes valores dos moderadores

IT		DH		Efeito da CR sobre IS	p
Valor mínimo	4,2000	Valor mínimo	1,0000	-0,5978	0,0081
Valor médio	5,6000		1,0000	-0,8686	0,0002
Valor máximo	6,5920		1,0000	-1,0604	0,0002
Valor mínimo	4,2000	Valor médio	3,0000	-0,1491	0,3720
Valor médio	5,6000		3,0000	-0,4198	0,0023
Valor máximo	6,5920		3,0000	-0,6116	0,0016
Valor mínimo	4,2000	Valor máximo	5,0000	0,2997	0,2526
Valor médio	5,6000		5,0000	0,0290	0,8961
Valor máximo	6,5920		5,0000	-0,1628	0,5078

Variável Independente (X): Coordenação relacional (CR)
 Variável Moderadora (W): Interdependência de tarefas (IT)
 Variável Moderadora (Z): Satisfação no trabalho (ST)
 Variável Dependente (Y): Intenção de sair (IS)

Fonte: Elaboração própria com base no *output* do *PROCESS* para o *IBM SPSS Statistics 26*

Por sua vez, a figura 3.4 permite visualizar a influência que a interdependência de tarefas e a dimensão do hotel exercem em conjunto na relação entre a coordenação relacional e a intenção de sair.

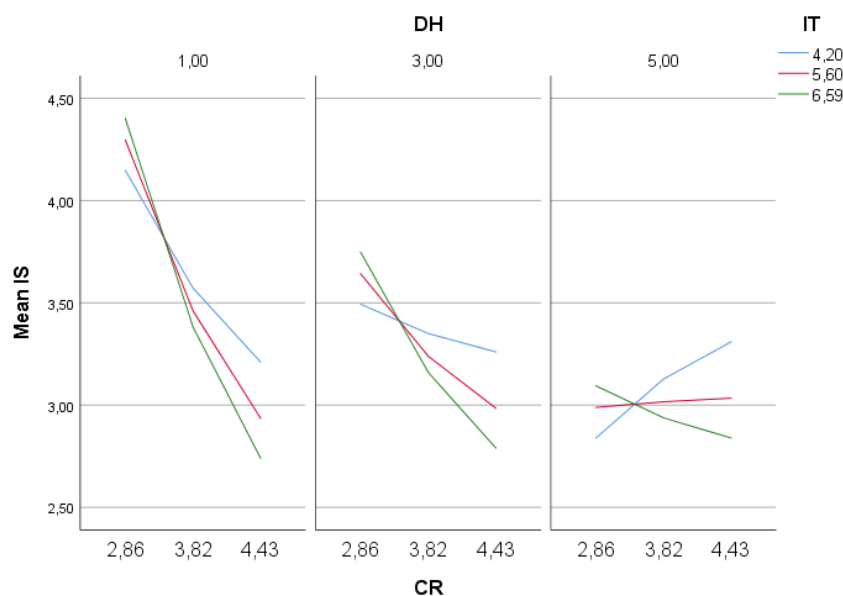


Figura 3.4: Efeito condicional da coordenação relacional sobre a intenção de sair

Fonte: *Output* do *PROCESS* para o *IBM SPSS Statistics 26*

Como se pode observar, para os hotéis da presente amostra considerados de menores dimensões (até 150 quartos), a percepção de um maior nível de coordenação relacional provoca uma diminuição nas intenções de sair dos colaboradores, com um impacto mais proeminente para os trabalhadores cujas funções exigem um grau de interdependência de tarefas maior.

No entanto, em contextos onde os hotéis são maiores (neste caso, considerados os que apresentam mais de 200 quartos), o aumento da coordenação relacional apenas prediz uma diminuição das intenções de saída para os colaboradores que percebem uma elevada necessidade de interdependência de tarefas com os seus colegas, pois para aqueles que não precisam de um ambiente de muita interdependência para executarem o seu trabalho, maiores níveis de coordenação relacional com os seus colegas dos diferentes departamentos traduz-se numa vontade maior de abandonarem o hotel.

Em forma de conclusão, o quadro 3.7 apresenta um resumo da validação das hipóteses de investigação estudadas ao longo deste capítulo:

Quadro 3.7: Validação das hipóteses de investigação

H:1: A coordenação relacional exerce um efeito direto negativo na intenção de sair dos colaboradores dos hotéis em estudo	Não suportada
H:2: A coordenação relacional exerce um efeito direto positivo na qualidade do serviço percebida pelos colaboradores dos hotéis em estudo	Suportada
H:3: A coordenação relacional exerce um efeito direto positivo na satisfação no trabalho dos colaboradores dos hotéis em estudo	Não suportada
H:4: A qualidade do serviço percebida exerce um efeito direto positivo na satisfação no trabalho dos colaboradores dos hotéis em estudo	Suportada
H:5: A qualidade do serviço percebida exerce um efeito direto negativo na intenção de sair dos colaboradores dos hotéis em estudo	Não suportada
H:6: A satisfação no trabalho exerce um efeito direto negativo na intenção de sair dos colaboradores dos hotéis em estudo	Suportada
H:7: A relação entre a coordenação relacional e a intenção de sair dos colaboradores dos hotéis em estudo é moderada pela interdependência de tarefas e a dimensão do hotel	Parcialmente suportada

Fonte: Elaboração própria

3.4. Contribuições para a teoria

A presente dissertação contribui para a aplicação da teoria na análise do impacto da coordenação relacional em contexto hoteleiro, uma vez que até ao momento a sua aplicação a este setor de atividade não tem merecido lugar de relevância.

Os resultados obtidos permitem acrescentar à literatura existente evidências de que uma gestão com vista à promoção de coordenação relacional entre os colaboradores pode ser eficaz na obtenção de resultados positivos em matéria de recursos humanos, nomeadamente na sua satisfação e intenção de permanecer com a organização.

Primeiramente, de forma consistente à literatura atual, observou-se que a coordenação relacional está associada a maiores níveis de satisfação dos funcionários face ao seu trabalho (Falatah & Conway, 2019; Gittell et al., 2008, 2018; Haider et al., 2020; Havens et al., 2018). No entanto, segundo os resultados, a coordenação relacional não demonstrou exercer um efeito direto sobre os níveis de satisfação da amostra em estudo.

Esta situação sugere que a satisfação dos colaboradores da amostra não está exclusivamente dependente do nível de coordenação relacional que percecionam no seu local de trabalho, mas sim de outros fatores, como do nível de qualidade do serviço que percecionam fornecer aos seus clientes.

Os resultados obtidos permitem constatar que esta forma de coordenação constituiu uma ferramenta de gestão com a capacidade de proporcionar condições para que os inquiridos da amostra percecionassem uma melhor qualidade do serviço entregue aos clientes. Dessa forma, permite contribuir para a construção de um clima de serviço focado na qualidade que, por sua vez, tem a capacidade de auxiliar na obtenção de resultados positivos no que diz respeito às atitudes e comportamentos dos colaboradores, nomeadamente à satisfação no trabalho (Hong et al., 2013; Schneider et al., 1998).

Este efeito positivo encontrado entre a coordenação relacional e a qualidade do serviço percecionada é corroborado pelo estudo de Havens et al. (2010), o qual aborda a perspetiva de enfermeiros e conclui que em ambientes de maior coordenação relacional, entre eles e os seus colegas, são também reportadas melhorias na qualidade dos cuidados prestados aos clientes. Por sua vez, também o efeito positivo encontrado entre a qualidade do serviço percecionada e a satisfação no trabalho encontra-se coerente com a investigação de He et al. (2010) a funcionários de *front office* numa empresa hoteleira.

Adicionalmente, a amostra em estudo permitiu destacar que a coordenação relacional exerce uma influência indireta negativa sobre a intenção de sair dos funcionários, como corroborado por Falatah & Conway (2019) e Haider et al. (2019). No entanto, ao contrário desses estudos, a satisfação no trabalho não revelou ser um fator mediador único da relação entre a coordenação relacional e a intenção de sair. Nesta análise, a forma como a primeira variável mostrou afetar a segunda decorreu da transmissão sequencial do efeito através da qualidade do serviço percebida e da satisfação no trabalho.

Por sua vez, também a qualidade do serviço percebida não se demonstrou mediadora única da relação entre a coordenação relacional e a intenção de sair dos inquiridos da presente amostra, não tendo sido encontrado um efeito direto significativo desta variável sobre a intenção de sair dos colaboradores, ao contrário do constatado por Slåtten et al. (2011).

Por fim, apesar de não se ter mostrado significativo ao valor absoluto, demonstra-se que esta forma de coordenação teve maior impacto em contextos onde a interdependência de tarefas é maior, tal como é sugerido pela literatura existente (Gittell, 2000; Gittell et al., 2008, 2010; Siddique et al., 2019).

Em contrapartida, encontrou-se significância estatística para o efeito moderador da dimensão do hotel na relação entre a coordenação relacional e a intenção de sair, mostrando um papel diferenciado deste mecanismo de coordenação nas diferentes dimensões dos estabelecimentos da amostra e que o seu efeito é mais intenso em funcionários que trabalham em hotéis mais pequenos (em número de quartos/apartamentos).

3.5. Implicações para a prática

Primeiramente, os resultados revelaram um impacto positivo da coordenação relacional na melhoria da qualidade do serviço percebida, mostrando o poder que a entrega aos clientes de um serviço de qualidade tem na satisfação dos funcionários da amostra em estudo e na sua consequente vontade de ficar na organização.

Assim, a presente investigação oferece evidências dos resultados positivos que podem ser desencadeados pela existência de relações de boa qualidade entre os funcionários dos diferentes departamentos, sendo estas traduzidas na partilha de objetivos, partilha de conhecimento e respeito mútuo e conjugadas com uma comunicação frequente, atempada, precisa e focada para a resolução de problemas.

Em segundo lugar, observou-se um papel diferenciado da coordenação relacional em diferentes contextos vividos pelos inquiridos da amostra, nomeadamente a dimensão dos hotéis onde trabalham.

Quando os níveis de coordenação relacional percecionados eram mais baixos, os colaboradores de estabelecimentos mais pequenos foram os que apresentaram, em média, maiores intenções de sair. No entanto, observou-se que possibilitar uma perceção de níveis maiores desta forma de coordenação em hotéis das mesmas dimensões, traduz-se em colaboradores com menor vontade de abandonar as suas funções.

Interpreta-se, assim, que em hotéis com um menor número de unidades de alojamento e, portanto, com um ambiente mais íntimo/familiar, um contacto e conhecimento entre trabalhadores mais acessível e constante possa traduzir-se num maior número de oportunidades para que a comunicação seja mais fácil e as relações mais próximas, possibilitando a origem de uma coordenação relacional mais forte. Contudo, se os colaboradores percecionam uma fraca coordenação relacional, descrita como uma comunicação e relações de má qualidade entre colegas das diferentes funções e indo, assim, contra o que seria expectável num espaço de trabalho pequeno, pode conduzir ao seu desconforto e desmotivação e, por sua vez, a níveis de intenção de sair mais elevados do que aqueles encontrados em hotéis maiores.

Por outro lado, nestes hotéis maiores, apesar do efeito desta forma de coordenação não ser tão intenso como nos mais pequenos e não se mostrar igualmente significativo, a promoção desse mecanismo sugere implicações mais específicas, dado que surgiram evidências que os profissionais cujas funções não exigem níveis altos de interdependência de tarefas sentem-se mais tentados a abandonar a empresa se percecionarem níveis mais elevados de coordenação relacional entre eles e os colegas dos diferentes departamentos.

Esta situação poderá advir do facto de que, como a execução do seu trabalho não depende em grande escala do trabalho realizado pelos colegas e dado o maior distanciamento espacial entre eles, se sintam, por isso, mais incomodados na presença de uma comunicação e *feedback* constantes ou considerem que tal não se justifica, diminuindo a sua vontade de permanecer na empresa.

Assim, num contexto de grandes instalações físicas, a presente análise sugere que a promoção de coordenação relacional nos hotéis em estudo deve estar preferencialmente direccionada às funções dos trabalhadores caracterizadas por elevada interdependência de tarefas.

Conclusões e Recomendações

A presente investigação teve como principal objetivo analisar o efeito da coordenação relacional na satisfação no trabalho e intenção de sair dos colaboradores em contexto hoteleiro.

Os demais objetivos delineados focaram-se no estudo do papel mediador da qualidade do serviço percebida pelos funcionários na relação entre a coordenação relacional e a intenção de sair dos colaboradores do trabalho onde se encontram, assim como o papel diferenciado da coordenação relacional sob a influência moderadora do nível da interdependência de tarefas e da dimensão física dos hotéis onde os inquiridos trabalham.

Para tal, foram recolhidos dados de uma amostra de conveniência composta por 143 funcionários de hotéis portugueses classificados com 3, 4 e 5 estrelas e com bar(es) e/ou restaurante(s) nas instalações.

Os resultados obtidos permitem aferir que a coordenação relacional não exerce um efeito direto sobre a satisfação no trabalho e a intenção de sair dos colaboradores dos hotéis em estudo e, portanto, estes comportamentos por parte dos funcionários não dependem das perceções que têm quanto ao nível da qualidade da comunicação e relações estabelecidas entre colegas. No entanto, conclui-se que a coordenação relacional exerce um efeito indireto negativo na intenção de sair e que a qualidade do serviço percebida e a satisfação no trabalho são mediadores em série dessa relação.

Por outras palavras, a coordenação relacional exerce influência sobre a intenção de sair dos colaboradores dos hotéis em estudo ao primeiro influenciar direta e positivamente a perceção que os mesmos detêm em relação à qualidade do serviço que fornecem que, por sua vez, influencia direta e positivamente a satisfação que sentem perante o seu trabalho. Por fim, essa satisfação impacta direta e negativamente a sua vontade de sair do hotel onde se encontram.

Assim, ao promover a coordenação relacional e, conseqüentemente, aumentando a qualidade do serviço percebida pelos funcionários da amostra, mostrou-se possível desencadear um mecanismo que permite influenciar positivamente a sua satisfação e negativamente as suas intenções de sair.

No que diz respeito ao estudo da moderação, os resultados sugerem que a relação entre a coordenação relacional e a intenção de sair dos colaboradores é moderada pela dimensão dos hotéis onde trabalham (definida em número de unidades de alojamento) e demonstram um efeito negativo mais forte desta coordenação em hotéis mais pequenos. Por sua vez, apesar de não se mostrar significativo ao valor absoluto, observa-se uma influência moderadora por parte da interdependência de tarefas, sendo que a coordenação relacional se apresenta mais eficaz na diminuição das intenções de saída para colaboradores cujas funções exigem maiores níveis de interdependência de tarefas.

Em forma de conclusão, apesar do efeito da coordenação relacional sobre a satisfação no trabalho e intenção de sair dos colaboradores constituintes da amostra não se mostrar direto, é proposto na presente dissertação o mecanismo através do qual esta forma de coordenação influencia esses comportamentos dos funcionários. Assim, é demonstrada a importância da criação de um clima de serviço nos hotéis que se foca na entrega de um serviço de qualidade para que a satisfação dos trabalhadores da presente amostra e consequente vontade de permanecerem na organização possa aumentar, assim como é representada a coordenação relacional enquanto um mecanismo que permite aos inquiridos perceberem que fornecem o tal serviço de qualidade superior.

4.1. Limitações do estudo

Para a interpretação dos resultados apresentados deve-se considerar algumas limitações aquando da realização do presente estudo.

Primeiramente, a amostra foi recolhida segundo o método de amostragem por conveniência, o que implica que, por não ser aleatória, a mesma pode encontrar-se enviesada e não ser representativa do universo de colaboradores da hotelaria portuguesa. Adicionalmente, a dimensão da amostra é pequena e não pode ser considerada robusta de forma a extrapolar com confiança os resultados encontrados para o universo mencionado.

Segundo, a investigação ocorreu durante o período da pandemia de Covid-19, o que pode ter influenciado negativamente as perceções dos funcionários da hotelaria quanto ao seu trabalho, uma vez ser um dos setores mais afetados com vários hotéis portugueses a fechar e a recorrer ao *lay-off* dos seus funcionários.

Em terceiro, os dados foram recolhidos através de medidas auto reportadas e, por isso, são de carácter subjetivo, tendo apenas em conta a perceção dos inquiridos. Adicionalmente, todos os dados advêm dos colaboradores enquanto fonte de informação única, pelo que apenas a sua perspetiva foi tida em consideração.

4.2. Sugestões de pesquisa futura

Enquanto recomendações para uma investigação futura, sugere-se a recolha de uma amostra de maiores dimensões e que possa ser representativa da hotelaria portuguesa, de forma a perceber se os resultados encontrados quanto ao efeito da coordenação relacional nos indicadores de desempenho organizacional estudados se mantêm.

Como segunda sugestão, considera-se de interesse explorar e aprofundar o efeito moderador da dimensão das organizações na relação entre a coordenação relacional e a intenção de sair dos funcionários, investigando as condições inerentes à existência desse efeito e as razões que poderão fundamentar a mudança do sentido desse efeito em contextos onde os hotéis apresentam um maior número de unidades de alojamento.

Em terceiro, considera-se vantajoso o estudo da qualidade do serviço segundo a perspetiva dos consumidores, uma vez terem sido encontradas evidências que os funcionários do setor hoteleiro podem percecionam níveis de qualidade do serviço superiores comparativamente ao percecionado pelos clientes (Dedeoğlu & Demirer, 2015), podendo assim existir uma mudança no impacto da coordenação relacional. Contudo, a literatura no setor dos serviços encontra-se incerta quanto a esta temática, tendo sido encontradas evidências de perceções comuns entre estes *stakeholders* quanto à qualidade do serviço (Schneider et al., 1980) ou mesmo de consumidores a reportarem uma significativa melhor qualidade do que os próprios colaboradores (Gowan et al., 2001). Tal sugere a possível influência de diversos fatores que se devem ter em consideração, como exemplo o tipo de serviço oferecido e as condições de trabalho.

Por último, uma vez tendo sido demonstrado o papel crucial da coordenação relacional na melhoria da qualidade do serviço percecionada, propõe-se a investigação do impacto desta forma de coordenação na qualidade do serviço segundo as diferentes categorias de hotéis e perceber até que ponto a mesma permite aumentar a qualidade independentemente do número de estrelas atribuídas ao hotel. O estudo de Fernández & Bedia (2004), ao aplicar o modelo SERVQUAL, demonstra que o *ranking* dos hotéis segundo a qualidade do serviço fornecida não corresponde ao *ranking* dos mesmos segundo a categoria de estrelas. De acordo com o mesmo, a qualidade está de facto mais associada à entrega do serviço em função das expectativas dos clientes do que à classificação atribuída ao estabelecimento hoteleiro, pelo que a qualidade percebida não equivale ao número de estrelas do hotel.

Segundo os mesmos autores, os hotéis com mais estrelas são os que obtiveram níveis mais baixos quanto à *confiabilidade*, o que inclui a capacidade de rapidez e eficiência na entrega do serviço e resolução de problemas, assim como um serviço sem erros e a entrega de informação fiável e precisa (Fernández & Bedia, 2004). Este resultado demonstra que as estrelas não transparecem o nível de *performance* dos colaboradores e que hotéis com menos estrelas podem de facto apresentar maior qualidade no serviço a este respeito e, por isso, alavancar o nível global da qualidade do serviço percecionada.

Em Portugal, a avaliação e classificação por estrelas dos seus estabelecimentos hoteleiros está a cargo do Turismo de Portugal, o qual rege a sua avaliação segundo o conjunto de 135 requisitos publicados na Portaria nº 309/2015 de 25 de setembro (2015). Segundo esta, os requisitos assentam nas instalações e espaços físicos existentes, na quantidade e tipo de serviços que o hotel disponibiliza, assim como nas certificações, prémios ou sistemas de qualidade e sustentabilidade que detém. No entanto, os critérios não têm em consideração o *staff*, a forma como executam as suas tarefas e o nível da sua *performance*.

Assim, uma vez que o número de estrelas não se encontra inteiramente relacionado com a qualidade do serviço segundo o modelo SERVQUAL, pressupõe-se que se destacarão níveis superiores da qualidade do serviço percecionada em hotéis com níveis superiores de coordenação relacional, mas poderá não estar necessariamente relacionado com os estabelecimentos que apresentam uma maior classificação em estrelas segundo o sistema em vigor em Portugal.

Fontes

Portaria nº 309/2015 de 25 de setembro. Diário da República, 1ª série – Nº188 – 25 de setembro de 2015, 8456-8474. <https://dre.pt/web/guest/pesquisa-/search/70386134/details/maximized>

Referências Bibliográficas

- Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 170–192. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.08.006>
- Al-Ababneh, M. M. (2016). Employees' perspectives of service quality in hotels. *Research in Hospitality Management*, 6(2), 189–194. <https://doi.org/10.1080/22243534.2016.1253287>
- Allen, D. G., Weeks, K. P., & Moffitt, K. R. (2005). Turnover intentions and voluntary turnover: The moderating roles of self-monitoring, locus of control, proactive personality, and risk aversion. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 980–990. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.980>
- Ariza-Montes, A., Hernández-Perlines, F., Han, H., & Law, R. (2019). Human dimension of the hospitality industry: Working conditions and psychological well-being among European servers: Working conditions and psychological well-being. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 138–147. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.013>
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>
- Chalkiti, K., & Sigala, M. (2010). Staff turnover in the Greek tourism industry: A comparison between insular and peninsular regions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 335–359. <https://doi.org/10.1108/09596111011035945>
- Choi, K. (2006). A Structural Relationship Analysis of Hotel Employees' Turnover Intention. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 11(4), 321–337. <https://doi.org/10.1080/10941660600931150>
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240–263. <https://doi.org/10.1177/0734371X15581850>

- Collins, A. B. (2007). Human resources: a hidden advantage? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), 78–84.
<https://doi.org/10.1108/09596110710724189>
- Cramm, J. M., & Nieboer, A. P. (2012). Relational coordination promotes quality of chronic care delivery in Dutch disease-management programs. *Health Care Management Review*, 37(4), 301–309. <https://doi.org/10.1097/HMR.0b013e3182355ea4>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87(102499), 1–9.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102499>
- Davidson, M. C. G., Timo, N., & Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost?: A case study of Australian four- and five-star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451–466.
<https://doi.org/10.1108/09596111011042686>
- Davidson, M. C. G., & Wang, Y. (2011). Hotel Human Resource Managers Views on Turnover and Skill Shortages. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), 235–253. <https://doi.org/10.1080/15332845.2011.555731>
- Dedeoğlu, B. B., & Demirer, H. (2015). Differences in service quality perceptions of stakeholders in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 130–146. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0350>
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies Work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453–472.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538>
- Deloitte. (2020). *Atlas da Hotelaria 2020: The end of an era | Rethink what's normal* (15th edition). <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/real-estate/articles/atlas-hotelaria-2020.html>
- Falatah, R., & Conway, E. (2019). Linking relational coordination to nurses' job satisfaction, affective commitment and turnover intention in Saudi Arabia. *Journal of Nursing Management*, 27(4), 715–721. <https://doi.org/10.1111/jonm.12735>

- Fernández, M. C. L., & Bedia, A. M. S. (2004). Is the hotel classification system a good indicator of hotel quality? An application in Spain. *Tourism Management*, 25(6), 771–775. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.06.007>
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Lamelas, J. P., & Rodrigues, R. I. (2017). Mediation of job embeddedness and satisfaction in the relationship between task characteristics and turnover: A multilevel study in Portuguese hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 248–267. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2015-0126>
- Gallardo, E., Sánchez-Cañizares, S. M., López-Guzmán, T., & Jesus, M. M. N. (2010). Employee satisfaction in the Iberian hotel industry: The case of Andalusia (Spain) and the Algarve (Portugal). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 321–334. <https://doi.org/10.1108/09596111011035936>
- Getty, J. M., & Getty, R. L. (2003). Lodging quality index (LQI): assessing customers' perceptions of quality delivery. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(2), 94–104. <https://doi.org/10.1108/09596110310462940>
- Ghobadian, A., Speller, S., & Jones, M. (1994). Service Quality: Concepts and Models. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(9), 43–66. <https://doi.org/10.1108/02656719410074297>
- Gittell, J. H. (2000). Organizing work to support relational co-ordination. *International Journal of Human Resource Management*, 11(3), 517–539. <https://doi.org/10.1080/095851900339747>
- Gittell, J. H. (2002a). Coordinating mechanisms in care provider groups: Relational coordination as a mediator and input uncertainty as a moderator of performance effects. *Management Science*, 48(11), 1408–1426. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/coordinating-mechanisms-care-provider-groups/docview/213248180/se-2?accountid=38384>
- Gittell, J. H. (2002b). Relationships Between Service Providers and Their Impact on Customers. *Journal of Service Research*, 4(4), 299–311. <https://doi.org/10.1177/1094670502004004007>
- Gittell, J. H. (2011). *Relational Coordination: Guidelines for Theory, Measurement and Analysis*. Waltham, MA: Brandeis University.
- Gittell, J. H. (2015). How Interdependent Parties Build Relational Coordination to Achieve Their Desired Outcomes. *Negotiation Journal*, 31(4), 387–391. <https://doi.org/10.1111/nejo.12114>

- Gittell, J. H. (2016). *Transforming relationships for high performance: the power of relational coordination*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Gittell, J. H., & Douglass, A. (2012). Relational Bureaucracy: Structuring Reciprocal Relationships into Roles. *Academy of Management Review*, *37*(4), 709–733.
<https://doi.org/10.5465/amr.2010.0438>
- Gittell, J. H., Fairfield, K. M., Bierbaum, B., Head, W., Jackson, R., Kelly, M., Laskin, R., Lipson, S., Siliski, J., Thornhill, T., & Zuckerman, J. (2000). Impact of relational coordination on quality of care, postoperative pain and functioning, and length of stay: A nine-hospital study of surgical patients. *Medical Care*, *38*(8), 807–819.
<https://doi.org/10.1097/00005650-200008000-00005>
- Gittell, J. H., & Hajjar, L. (2019). Strengthening Patient-Centered Care in the VHA: A Relational Model of Change. *J Gen Intern Med*, *34*(1), 7–10.
<https://doi.org/10.1007/s11606-019-04996-7>
- Gittell, J. H., Logan, C., Cronenwett, J., Foster, T. C., Freeman, R., Godfrey, M., & Vidal, D. C. (2018). Impact of relational coordination on staff and patient outcomes in outpatient surgical clinics. *Health Care Management Review*, *45*(1), 12–20.
<https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000192>
- Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2010). A relational model of how high-performance work systems work. *Organization Science*, *21*(2), 490–506.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0446>
- Gittell, J. H., Weinberg, D., Pfefferle, S., & Bishop, C. (2008). Impact of relational coordination on job satisfaction and quality outcomes: a study of nursing homes. *Human Resource Management Journal*, *18*(2), 154–170. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00063.x>
- Gowan, M., Seymour, J., Ibarreche, S., & Lackey, C. (2001). Service quality in a public agency: same expectations but different perceptions by employees, managers, and customers. *Journal of Quality Management*, *6*(2), 275–291.
[https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(01\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(01)00040-2)
- Gronroos, C. (1988). Service Quality: The Six Criteria Of Good Perceived Service. *Review of Business*, *9*(3), 10–13. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/service-quality-six-criteria-good-perceived/docview/220949893/se-2?accountid=38384>
- Guilding, C., Lamminmaki, D., & Mcmanus, L. (2014). Staff turnover costs: In search of accountability. *International Journal of Hospitality Management*, *36*, 231–243.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.001>

- Haider, S., Ahmed, M., Anwer, S., Aslam, M., & Asadullah, M. A. (2019). Effect of Relational Coordination on Employee Turnover Intentions through Job Satisfaction: The use of Structural Equation Modeling and Monte Carlo Simulation. *Esic Market Economics and Business Journal*, *50*(1), 19–42. <https://doi.org/10.7200/esicm.162.0501.1i>
- Haider, S., De-Pablos-Heredero, C., & De-Pablos-Heredero, M. (2020). A Three-Wave Longitudinal Study of Moderated Mediation Between High-Performance Work Systems and Employee Job Satisfaction: The Role of Relational Coordination and Peer Justice Climate. *Frontiers in Psychology*, *11*(792), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00792>
- Havens, D., Gittell, J., & Vasey, J. (2018). Impact of Relational Coordination on Nurse Job Satisfaction, Work Engagement and Burnout: Achieving the Quadruple Aim. *The Journal of Nursing Administration*, *48*(3), 132–140. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000587>
- Havens, D. S., Vasey, J., Gittell, J. H., & Lin, W. T. (2010). Relational coordination among nurses and other providers: Impact on the quality of patient care. *Journal of Nursing Management*, *18*(8), 926–937. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01138.x>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (2nd edition). New York, NY: The Guilford Press.
- He, P., Murmann, S. K., & Perdue, R. R. (2012). Management Commitment and Employee Perceived Service Quality: The Mediating Role of Affective Commitment. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, *17*(3), 79–97. <https://www.proquest.com/docview/1041243554?accountid=38384>
- He, P., Murmann, S. K., & Perdue, R. R. (2010). An Investigation of the Relationships among Employee Empowerment, Employee Perceived Service Quality, and Employee Job Satisfaction in a U.S. Hospitality Organization. *Journal of Foodservice Business Research*, *13*(1), 36–50. <https://doi.org/10.1080/15378021003595947>
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, *44*(3), 337–352. <https://doi.org/10.1002/HRM.20074>

- Hong, Y., Liao, H., Hu, J., & Jiang, K. (2013). Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 237–267.
<https://doi.org/10.1037/a0031666>
- Ineson, E. M., Benke, E., & László, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management, 32*(1), 31–39.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.001>
- Instituto Nacional de Estatística. (2021). *Estatísticas do Turismo 2020*.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=280866098&PUBLICACOESmodo=2
- International Labour Office. (2017). *ILO guidelines on decent work and socially responsible tourism*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/normativeinstrument/wcms_546337.pdf
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Annals, 8*(1), 1–56.
<https://doi.org/10.1080/19416520.2014.872335>
- Jaw, C., Lo, J., & Lin, Y. (2010). The determinants of new service development: Service characteristics, market orientation, and actualizing innovation effort. *Technovation, 30*(4), 265–277. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.11.003>
- Jeon, H., & Choi, B. (2012). The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing, 26*(5), 332–341.
<https://doi.org/10.1108/08876041211245236>
- Kim, M., Knutson, B. J., & Choi, L. (2016). The Effects of Employee Voice and Delight on Job Satisfaction and Behaviors: Comparison Between Employee Generations. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 25*(5), 563–588.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2015.1067665>
- Knutson, B., Stevens, P., Wullaert, C., Patton, M., & Yokoyama, F. (1990). Lodgserv: A service quality index for the lodging industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 14*(2), 277–284. <https://doi.org/10.1177/109634809001400230>
- Kong, H., Jiang, X., Chan, W., Kong, H., & Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(5), 2178–2194. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0525>

- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171–214. <https://doi.org/10.1177/1938965510362871>
- Ladhari, R. (2009). A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(2), 172–198. <https://doi.org/10.1108/17566690910971445>
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233–250. [https://doi.org/10.1016/S0362-3319\(01\)00110-0](https://doi.org/10.1016/S0362-3319(01)00110-0)
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing (Pre-1986)*, 47(000003), 9–20. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/classifying-services-gain-strategic-marketing/docview/209265674/se-2?accountid=38384>
- Madar, A. (2014). Hotel Services Quality Assessment Using SERVQUAL Method. Case Study: Athénée Palace Hotel. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Economic Sciences. Series V*, 7(56), 71–76. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/hotel-services-quality-assessment-using-servqual/docview/1658463237/se-2?accountid=38384>
- Margalina, V. M., De-Pablos-Heredero, C., & Montes-Botella, J. L. (2017). Achieving quality in e-Learning through relational coordination. *Studies in Higher Education*, 42(9), 1655–1670. <https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1113953>
- Maslakci, A., & Sesen, H. (2019). Multicultural personality traits and employee-perceived service quality in the hospitality industry: The mediating role of cross-cultural psychological capital. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 65, 60–81. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/multicultural-personality-traits-employee/docview/2263274050/se-2?accountid=38384>
- Mei, A. W. O., Dean, A. M., & White, C. J. (1999). Analysing service quality in the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 9(2), 136–143. <https://doi.org/10.1108/09604529910257920>

- Mukherjee, A., & Malhotra, N. (2006). Does role clarity explain employee-perceived service quality? A study of antecedents and consequences in call centres. *International Journal of Service Industry Management*, 17(5), 444–473.
<https://doi.org/10.1108/09564230610689777>
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33–41.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>
- Olorunniwo, F., Hsu, M. K., & Udo, G. J. (2003). Operationalizing the service quality construct the case of the lodging industry. *Services Marketing Quarterly*, 24(4), 57–76.
https://doi.org/10.1300/J396v24n04_04
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420–450.
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/refinement-reassessment-servqual-scale/docview/228675435/se-2?accountid=38384>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/servqual-multiple-item-scale-measuring-consumer/docview/228609374/se-2?accountid=38384>
- Pearce, J. L., & Gregersen, H. B. (1991). Task Interdependence and Extrarole Behavior: A Test of the Mediating Effects of Felt Responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 838–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.838>
- Pelit, E., Öztürk, Y., & Arslantürk, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A study on hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 784–802.
<https://doi.org/10.1108/09596111111153475>
- Pizam, A., & Thornburg, S. W. (2000). Absenteeism and voluntary turnover in Central Florida hotels: a pilot study. *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), 211–217. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(00\)00011-6](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(00)00011-6)
- Ramseook-Munhurrun, P., Naidoo, P., & Lukea-Bhiwajee, S. D. (2009). Employee perceptions of service quality in a call centre. *Managing Service Quality: An International Journal*, 19(5), 541–557. <https://doi.org/10.1108/09604520910984364>
- Relational Coordination Collaborative. (2021, janeiro). *Why Use RC?*
<https://heller.brandeis.edu/relational-coordination/about-rc/why-rc.html>

- Riaz, S. (2016). High Performance Work Systems and Organizational Performance: An Empirical Study on Manufacturing and Service Organizations in Pakistan. *Public Organization Review*, 16, 421–442. <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0315-1>
- Ribeiro, N., Duarte, P., & Fidalgo, J. (2020). Authentic leadership's effect on customer orientation and turnover intention among Portuguese hospitality employees: The mediating role of affective commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2097–2116. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0579>
- Schlesinger, L. A., & Zornitsky, J. (1991). Job Satisfaction, Service Capability, and Customer Satisfaction: An Examination of Linkages and Management Implications. *Human Resource Planning*, 14(2), 141–149. <https://www.proquest.com/trade-journals/job-satisfaction-service-capability-customer/docview/224606028/se-2?accountid=38384>
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks. Replication and Extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423–433. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.3.423>
- Schneider, B., & Chung, B. (1996). Service Quality. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 65. <https://search.proquest.com/docview/228765155?accountid=38384>
- Schneider, B., Parkington, J. J., & Buxton, V. M. (1980). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 252–267. <https://doi.org/10.2307/2392454>
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150–163. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.150>
- Schuler, R., & Jackson, S. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 35–55. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2014-0003>
- Scott, M. E. (2015). *Strategies for Retaining Employees in the Hospitality Industry* (1746693512) [Tese de doutoramento, Walden University]. ABI/INFORM Collection. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/strategies-retaining-employees-hospitality/docview/1746693512/se-2?accountid=38384>
- Siddique, M., Procter, S., & Gittell, J. H. (2019). The role of relational coordination in the relationship between high-performance work systems (HPWS) and organizational performance. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(4), 246–266. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2018-0029>

- Simão, R. (2019, outubro 1). *Olhar para dentro de casa: porque faltam trabalhadores na hotelaria?*. *Publituris Hotelaria*. <https://www.publiturishotelaria.pt/2019/10/01/olhar-para-dentro-de-casa-porque-faltam-trabalhadores-na-hotelaria/>
- Slåtten, T., Svensson, G., & Svaeri, S. (2011). Service quality and turnover intentions as perceived by employees: Antecedents and consequences. *Personnel Review*, *40*(2), 205–221. <https://doi.org/10.1108/004834811111106084>
- Spinelli, M. (2000). Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *41*(6), 29–33. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(00\)89019-9](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(00)89019-9)
- Streiner, D. L. (2003). Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency. *Journal of Personality Assessment*, *80*(1), 99–103. https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8001_18
- Sun, R., & Wang, W. (2017). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, *19*(8), 1124–1141. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1257063>
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach’s alpha. *International Journal of Medical Education*, *2*, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- TravelBi by Turismo de Portugal. (2021a). *População Empregada | 2020: Alojamento e Restauração e Similares*. Turismo de Portugal, IP. [https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/População-Empregada--2020.aspx](https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/Popula%C3%A7%C3%A3o-Empregada--2020.aspx)
- TravelBi by Turismo de Portugal. (2021b). *Turismo em Portugal 2019*. Turismo de Portugal, IP. [https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Turismo em Portugal/Turismo em Portugal e NUTS II - 2019.pdf](https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Turismo%20em%20Portugal/Turismo%20em%20Portugal%20e%20NUTS%20II%20-%202019.pdf)
- UNWTO, & ILO. (2014). *Measuring Employment in the Tourism Industries – Guide with Best Practices*. UNWTO Publications. <https://doi.org/10.18111/9789284416158>
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, *82*(2), 247–251. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.82.2.247>
- Wu, H. C., & Ko, Y. J. (2013). Assessment of Service Quality in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, *14*(3), 218–244. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2013.802557>
- Yanchus, N. J., Periard, D., & Osatuke, K. (2017). Further examination of predictors of turnover intention among mental health professionals. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, *24*(1), 41–56. <https://doi.org/10.1111/jpm.12354>

Zhao, X., Bai, C., & Hui, Y. V. (2002). An empirical assessment and application of SERVQUAL in a Mainland Chinese department store. *Total Quality Management*, *13*(2), 241–254. <https://doi.org/10.1080/09544120120102478>

Anexos

Anexo A – Questionário

Olá!

O meu nome é Flávia Fonseca e sou estudante do Mestrado de Gestão no ISCTE, encontrando-me atualmente a desenvolver a minha dissertação. A mesma pretende estudar a forma como os colaboradores da hotelaria se relacionam e comunicam no seu local de trabalho, e que influência é que essa dinâmica tem na qualidade do serviço percebida e no próprio colaborador.

Assim, se é um(a) funcionário(a) que trabalha num hotel classificado com 3, 4 ou 5 estrelas, com restaurante(s) e/ou bar(es) nas instalações, venho solicitar a sua participação neste questionário, no qual se pretende perceber qual a sua opinião sincera e pessoal, pelo que não existem respostas certas ou erradas.

Informo que a participação é voluntária e que as respostas dadas são completamente anónimas e confidenciais, sendo também garantido o seu uso exclusivo para fins académicos.

O questionário tem uma duração aproximada de 10min.

Caso tenha alguma dúvida não hesite em contactar-me, através do email: frfao@iscte-iul.pt

Desde já, agradeço imenso a sua atenção e disponibilidade. A sua colaboração é essencial para este estudo, pela qual fico muito grata!

Aceita participar neste estudo?

Sim

Secção 1 | Dados Demográficos

Q1 - Género

Feminino

Masculino

Q2 - Idade

Q3 - Habilitações Académicas

Ensino Básico

Ensino Secundário

Licenciatura

Mestrado

Outro. Qual? _____

Secção 2 | Características do hotel e trabalho

Q4 - Qual a categoria do hotel onde trabalha?

3 estrelas

4 estrelas

5 estrelas

Q5 - Qual o concelho onde se encontra o hotel onde trabalha?

Q6 - Qual o número de unidades de alojamento (quartos/apartamentos) do hotel?

50 ou menos

51 a 100

101 a 150

151 a 200

201 ou mais

Q7 - Qual o departamento onde trabalha?

- Recepção
- Housekeeping
- Alimentação & Bebidas
- Manutenção
- Outro. Qual? _____

Q8 - Qual o número total de pessoas que compõem esse departamento?

- 1 pessoa
- 2 a 5 pessoas
- 6 a 10 pessoas
- 11 a 15 pessoas
- 16 a 20 pessoas
- 21 ou mais pessoas

Q9 - Qual o cargo/função que exerce no hotel?

Exemplo: Rececionista

Q10 - Dentro do seu departamento, qual o número de pessoas que constituem a equipa de trabalho na qual está integrado(a)?

(Dependendo da estrutura organizacional do hotel, esse número pode ou não coincidir com a dimensão do departamento)

Q11 - Quanto tempo de serviço, em anos, tem no hotel?






(Se estiver a trabalhar apenas há alguns meses no hotel, coloque 1 ano)

Secção 3 | Satisfação no Trabalho e Intenção de Sair

Tendo em consideração a sua experiência com os seus colegas e líderes, as suas condições de trabalho, o seu salário e todos os outros aspetos relacionados com o seu trabalho, indique o que sente em relação à próxima questão e seguinte afirmação:

Q12 - No geral, quão satisfeito(a) está com o trabalho?

Escolha o emoji que melhor caracteriza o que sente em relação à pergunta, tendo em atenção o significado de cada um:

 "Muito Insatisfeito";  "Insatisfeito";  "Nem Insatisfeito/Nem Satisfeito"; 
"Satisfeito";  "Muito Satisfeito"

Q13 - Se eu tivesse a possibilidade, eu sairia do meu atual trabalho

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo
- 3. Nem Concordo/Nem Discordo
- 4. Concordo
- 5. Concordo Totalmente

Secção 4 | Interdependência de Tarefas

Q14 - De acordo com a sua experiência no seu atual trabalho, indique ao mover a barra qual o grau de frequência que sente que melhor representa cada uma das seguintes afirmações apresentadas.

(Sendo que a escala de resposta varia de 1 = "Nada Frequente" a 7 = "Muito Frequente")

	1	2	3	4	5	6	7
1. Eu trabalho em estreita colaboração com outros colegas na execução das minhas tarefas							
2. Eu tenho de coordenar frequentemente os meus esforços com outros colegas no meu trabalho							
3. O meu desempenho está dependente da receção de informação precisa de outros colegas no meu trabalho							
4. A forma como executo o meu trabalho tem um impacto significativo nos outros colegas							
5. O meu trabalho requer que eu consulte outros colegas com bastante frequência							

Fonte: Adaptação própria do instrumento de Pearce & Gregersen (1991)

Secção 5 | Coordenação Relacional

Para responder às seguintes questões, considere o seu dia a dia no trabalho e a forma como se relaciona com as pessoas que trabalham consigo no hotel para que o serviço seja entregue aos clientes.

Em cada questão, responda segundo o seu grau de concordância para cada um dos departamentos do hotel representados por baixo.

Fonte: Adaptação própria do instrumento da Coordenação Relacional de Gittell, J. H. (2011)

Copyright 2013 Brandeis University. All Rights Reserved

Q15 - Com que frequência as pessoas dos seguintes departamentos comunicam consigo sobre o serviço que é prestado ao cliente?

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
Receção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Housekeeping	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alimentação & Bebidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manutenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q16 - As pessoas dos seguintes departamentos comunicam consigo de forma atempada sobre o serviço que é prestado ao cliente?

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
Receção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Housekeeping	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alimentação & Bebidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manutenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q17 - As pessoas dos seguintes departamentos comunicam consigo com precisão sobre o serviço que é prestado ao cliente?

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
Recepção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Housekeeping	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alimentação & Bebidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manutenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q18 - Quando surge um problema em relação ao serviço prestado, as pessoas dos seguintes departamentos trabalham consigo para resolver o problema em vez de culpar os outros por eventuais falhas?

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
Recepção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Housekeeping	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alimentação & Bebidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manutenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q19 - Em que medida as pessoas dos seguintes departamentos partilham consigo os mesmos objetivos no que respeita ao serviço que é prestado ao cliente?

	Nada	Pouco	Razoavelmente	Muito	Completamente
Recepção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Housekeeping	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alimentação & Bebidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manutenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q20 - Em que medida as pessoas dos seguintes departamentos conhecem o seu trabalho/função no que respeita ao serviço que é prestado ao cliente?

	Nada	Pouco	Razoavelmente	Muito	Completamente
Receção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Housekeeping	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alimentação & Bebidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manutenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q21 - Em que medida as pessoas dos seguintes departamentos respeitam o seu trabalho/função no que respeita ao serviço que é prestado aos clientes?

	Nada	Pouco	Razoavelmente	Muito	Completamente
Receção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Housekeeping	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alimentação & Bebidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manutenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Adaptação própria do instrumento da Coordenação Relacional de Gittell, J. H. (2011)

Copyright 2013 Brandeis University. All Rights Reserved

Secção 6 | Qualidade do Serviço Percecionada

Q22 - Enquanto funcionário(a) do hotel, qual a sua opinião e percepção quanto à qualidade do serviço proporcionada aos clientes no que diz respeito às seguintes afirmações:

(Sendo que, 1 = Discordo Totalmente, 2 = Discordo, 3 = Nem Discordo/Nem Concordo, 4 = Concordo, 5 = Concordo Totalmente)

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem Discordo/Nem Concordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
1. O hotel possui equipamento moderno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. As instalações físicas do hotel são visualmente apelativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Os funcionários do hotel demonstram boa aparência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Os materiais relacionados com o serviço são visualmente apelativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Quando o hotel promete fazer algo pelo cliente num determinado momento, assim o faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Quando o cliente tem um problema, o hotel demonstra sincero interesse em resolvê-lo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. O hotel desempenha bem os seus serviços à primeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. O hotel providencia os seus serviços no prazo que promete

9. O hotel insiste em providenciar um serviço sem erros

10. Os funcionários do hotel são capazes de informar o cliente sobre o momento exato em que os serviços serão fornecidos

11. Os funcionários do hotel providenciam um serviço imediato aos clientes

12. Os funcionários do hotel estão sempre dispostos a ajudar os clientes

13. Os funcionários do hotel nunca estão demasiado ocupados para responder aos pedidos dos clientes

14. O comportamento dos funcionários do hotel inspira confiança nos clientes

15. Os clientes sentem-se seguros na entrega dos serviços do hotel

16. Os funcionários do hotel são

sempre corteses com os clientes					
17. Os funcionários do hotel dispõem do conhecimento para responder às questões dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. O hotel tem um horário laboral conveniente para todos os seus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Os funcionários do hotel dão uma atenção individual aos seus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. O hotel tem os melhores interesses dos seus clientes em mente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Os funcionários do hotel percebem as necessidades específicas dos seus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Adaptação própria do modelo SERVQUAL de Parasuraman et al. (1988, 1991)

Anexo B – Caracterização da amostra

		Género		
		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Feminino	84	58,7	58,7
	Masculino	59	41,3	41,3
	Total	143	100,0	100,0

Fonte: *Output do IBM SPSS Statistics 26*

Statistics		
Idade		
N	Valid	143
	Missing	0
Mean		33,1958
Median		30,0000
Mode		27,00
Std. Deviation		9,51075
Variance		90,454
Skewness		,795
Std. Error of Skewness		,203
Kurtosis		-,352
Std. Error of Kurtosis		,403
Minimum		20,00
Maximum		59,00
Percentiles	25	26,0000
	50	30,0000
	75	40,0000

Fonte: *Output do IBM SPSS Statistics 26*

		Habilitações Académicas			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ensino Básico	5	3,5	3,5	3,5
	Ensino Secundário	34	23,8	23,8	27,3
	Licenciatura	78	54,5	54,5	81,8
	Mestrado	15	10,5	10,5	92,3
	Outro	11	7,7	7,7	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Fonte: *Output do IBM SPSS Statistics 26*

		Categoria do hotel			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 estrelas	26	18,2	18,2	18,2
	4 estrelas	66	46,2	46,2	64,3
	5 estrelas	51	35,7	35,7	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Fonte: *Output do IBM SPSS Statistics 26*

Localização do Hotel		
Distrito	Frequência Absoluta (N)	Frequência Relativa (%)
Braga	2	1,4
Vila Real	1	0,7
Porto	5	3,5
Aveiro	1	0,7
Viseu	1	0,7
Coimbra	7	4,9
Castelo Branco	4	2,8
Leiria	5	3,5
Lisboa	88	61,5
Portalegre	2	1,4
Setúbal	5	3,5
Faro	18	12,6
Ilha		
Madeira	2	1,4
São Miguel	2	1,4
Total	143	100

Fonte: Adaptado do *output do IBM SPSS Statistics 26*

Departamento

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Recepção	68	47,6	47,6
	Housekeeping	8	5,6	5,6
	Alimentação & Bebidas	24	16,8	16,8
	Manutenção	1	,7	,7
	Outro	42	29,4	29,4
	Total	143	100,0	100,0

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 26

Departamento		Cargos/funções
Recepção		Chefia/direção; Rececionistas; <i>Guest relations</i> ; Bagageiros
<i>Housekeeping</i>		Supervisão; Governantas
Alimentação & Bebidas		Chefia/direção; Cozinheiros/pasteleiros; Baristas; Empregados de mesa
Manutenção		
Outro	Administração	
	Aprovisionamento	
	Comercial, grupos e eventos	
	Direção	
	Gestão	
	Limpezas	
	Recursos humanos	
	Reservas	
SPA		

Fonte: Adaptado do output do IBM SPSS Statistics 26

Nº de pessoas do departamento

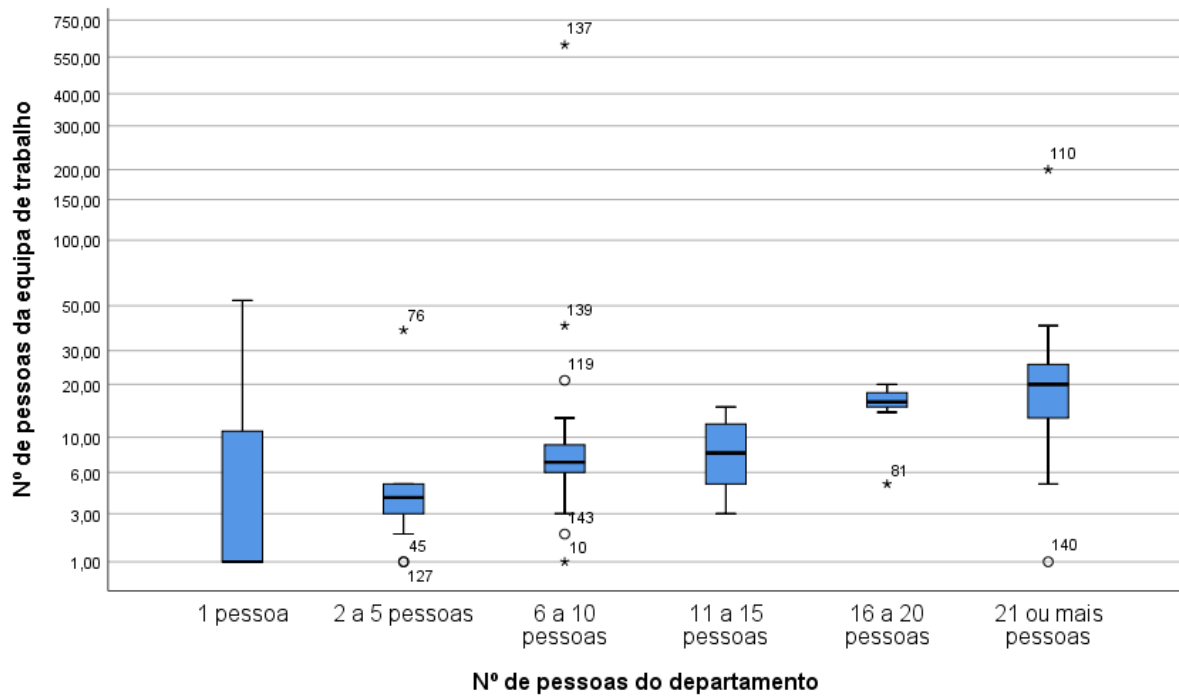
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 pessoa	4	2,8	2,8	2,8
	2 a 5 pessoas	48	33,6	33,6	36,4
	6 a 10 pessoas	46	32,2	32,2	68,5
	11 a 15 pessoas	17	11,9	11,9	80,4
	16 a 20 pessoas	9	6,3	6,3	86,7
	21 ou mais pessoas	19	13,3	13,3	100,0
	Total		143	100,0	100,0

Fonte: *Output do IBM SPSS Statistics 26*

Nº de pessoas do departamento * Departamento - Crosstabulation

		Departamento						
		Receção	Housekeeping	Alimentação & Bebidas	Manutenção	Outro	Total	
Nº de pessoas do departamento	1 pessoa	Count	0	0	0	0	4	4
		% within Departamento	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,5%	2,8%
		% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	2,8%
	2 a 5 pessoas	Count	22	0	5	0	21	48
		% within Departamento	32,4%	0,0%	20,8%	0,0%	50,0%	33,6%
		% of Total	15,4%	0,0%	3,5%	0,0%	14,7%	33,6%
	6 a 10 pessoas	Count	29	4	2	1	10	46
		% within Departamento	42,6%	50,0%	8,3%	100,0%	23,8%	32,2%
		% of Total	20,3%	2,8%	1,4%	0,7%	7,0%	32,2%
	11 a 15 pessoas	Count	8	2	4	0	3	17
		% within Departamento	11,8%	25,0%	16,7%	0,0%	7,1%	11,9%
		% of Total	5,6%	1,4%	2,8%	0,0%	2,1%	11,9%
	16 a 20 pessoas	Count	5	0	3	0	1	9
		% within Departamento	7,4%	0,0%	12,5%	0,0%	2,4%	6,3%
		% of Total	3,5%	0,0%	2,1%	0,0%	0,7%	6,3%
	21 ou mais pessoas	Count	4	2	10	0	3	19
		% within Departamento	5,9%	25,0%	41,7%	0,0%	7,1%	13,3%
		% of Total	2,8%	1,4%	7,0%	0,0%	2,1%	13,3%
Total	Count	68	8	24	1	42	143	
	% within Departamento	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	47,6%	5,6%	16,8%	0,7%	29,4%	100,0%	

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 26



Fonte: *Output do IBM SPSS Statistics 26*

Statistics

Tempo de serviço (em anos)

N	Valid	143
	Missing	0
Mean		5,2308
Median		3,0000
Mode		2,00
Std. Deviation		5,72454
Variance		32,770
Skewness		2,046
Std. Error of Skewness		,203
Kurtosis		4,033
Std. Error of Kurtosis		,403
Minimum		1,00
Maximum		30,00
Percentiles	25	2,0000
	50	3,0000
	75	6,0000

Fonte: *Output do IBM SPSS Statistics 26*

Anexo C – Consistência interna

Interdependência de tarefas

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,761	,764	5

Fonte: *Output do IBM SPSS Statistics 26*

Coordenação relacional

Reliability Statistics - Global		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,909	,910	7

Fonte: *Output do IBM SPSS Statistics 26*

Qualidade do serviço percebida (Global)

Reliability Statistics - Global		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,951	,953	21

Fonte: *Output do IBM SPSS Statistics 26*

Qualidade do serviço percebida (Dimensões)

Reliability Statistics - Tangíveis

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,824	,826	4

Fonte: *Output do IBM SPSS Statistics 26*

Reliability Statistics - Confiabilidade

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,890	,891	5

Fonte: *Output do IBM SPSS Statistics 26*

Reliability Statistics – Capacidade de resposta

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,822	,833	4

Fonte: *Output do IBM SPSS Statistics 26*

Reliability Statistics - Garantia

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,858	,859	4

Fonte: *Output do IBM SPSS Statistics 26*

Reliability Statistics - Empatia

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,815	,819	4

Fonte: *Output do IBM SPSS Statistics 26*

Anexo D – Estatística Descritiva

Interdependência de tarefas

	Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Eu trabalho em estreita colaboração com outros colegas na execução das minhas tarefas	143	1,00	7,00	5,6573	1,51102
Eu tenho de coordenar frequentemente os meus esforços com outros colegas no meu trabalho	143	1,00	7,00	5,6154	1,40884
O meu desempenho está dependente da receção de informação precisa de outros colegas no meu trabalho	143	1,00	7,00	5,0909	1,88362
A forma como executo o meu trabalho tem um impacto significativo nos outros colegas	143	1,00	7,00	6,0000	1,30546
O meu trabalho requer que eu consulte outros colegas com bastante frequência	143	1,00	7,00	4,4336	1,83303
Interdependência de tarefas	143	2,20	7,00	5,3594	1,14733
Valid N (listwise)	143				

Fonte: *Output do IBM SPSS Statistics 26*

Dimensão do hotel

		Dimensão do hotel			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	50 ou menos	27	18,9	18,9	18,9
	51 a 100	35	24,5	24,5	43,4
	101 a 150	26	18,2	18,2	61,5
	151 a 200	22	15,4	15,4	76,9
	201 ou mais	33	23,1	23,1	100,0
Total		143	100,0	100,0	

Fonte: *Output do IBM SPSS Statistics 26*

Coordenação relacional

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CR_ComunicaçãoFrequente	143	1,75	5,00	3,6976	,82268
CR_ComunicaçãoAtempada	143	1,00	5,00	3,5594	,92831
CR_ComunicaçãoPrecisa	143	1,00	5,00	3,5227	,96593
CR_ComunicaçãoResoluçãoProblemas	143	1,00	5,00	3,6503	1,04357
CR_PartilhaObjetivos	143	1,00	5,00	3,6818	1,01450
CR_PartilhaConhecimento	143	1,00	5,00	3,8252	,97144
CR_RespeitoMútuo	143	1,00	5,00	3,9108	1,00457
Coordenação relacional	143	1,71	5,00	3,6926	,77762
Valid N (listwise)	143				

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 26

Descriptives

CR

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
3 estrelas	26	3,7157	1,00527	,19715	3,3096	4,1217	1,89	5,00
4 estrelas	66	3,6656	,72171	,08884	3,4882	3,8430	1,71	5,00
5 estrelas	51	3,7157	,73018	,10225	3,5103	3,9211	2,04	5,00
Total	143	3,6926	,77762	,06503	3,5640	3,8211	1,71	5,00

ANOVA

CR

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,089	2	,045	,073	,930
Within Groups	85,778	140	,613		
Total	85,867	142			

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 26

Coordenação relacional segundo inquiridos da receção

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CR_Receção	68	2,29	5,00	4,3761	,65484
CR_Housekeeping	68	1,71	5,00	3,8634	,79192
CR_AlimentaçãoBebidas	68	1,00	5,00	3,5357	,92397
CR_Manutenção	68	1,00	5,00	3,5357	,92693
Valid N (listwise)	68				

Fonte: *Output do IBM SPSS Statistics 26*

Coordenação relacional segundo inquiridos do *housekeeping*

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CR_Receção	8	1,71	5,00	4,1071	1,04909
CR_Housekeeping	8	4,29	5,00	4,7321	,26930
CR_AlimentaçãoBebidas	8	2,86	5,00	3,6786	,70297
CR_Manutenção	8	3,14	5,00	4,0714	,68299
Valid N (listwise)	8				

Fonte: *Output do IBM SPSS Statistics 26*

Coordenação relacional segundo inquiridos da alimentação & bebidas

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CR_Receção	24	1,43	5,00	3,6190	,93219
CR_Housekeeping	24	1,43	4,43	2,8393	,97467
CR_AlimentaçãoBebidas	24	2,86	5,00	4,3512	,67135
CR_Manutenção	24	1,00	4,43	2,6964	1,10602
Valid N (listwise)	24				

Fonte: *Output do IBM SPSS Statistics 26*

Coordenação relacional segundo inquiridos de “outros” departamentos

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CR_Receção	42	1,71	5,00	3,9014	,72876
CR_Housekeeping	42	1,71	5,00	3,4626	,95118
CR_AlimentaçãoBebidas	42	1,00	5,00	3,4830	1,02091
CR_Manutenção	42	1,57	5,00	3,3571	,95506
Valid N (listwise)	42				

Fonte: *Output do IBM SPSS Statistics 26*

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
QSP_Tangíveis	143	1,50	5,00	3,8479	,75761
O hotel possui equipamento moderno	143	1	5	3,58	1,031
As instalações físicas do hotel são visualmente apelativas	143	1	5	3,97	1,044
Os funcionários do hotel demonstram boa aparência	143	2	5	4,13	,730
Os materiais relacionados com o serviço são visualmente apelativos	143	1	5	3,72	,907
QSP_Confiabilidade	143	1,20	5,00	4,0895	,70158
Quando o hotel promete fazer algo pelo cliente num determinado momento, assim o faz	143	1	5	4,06	,815
Quando o cliente tem um problema, o hotel demonstra sincero interesse em resolvê-lo	143	1	5	4,27	,839
O hotel desempenha bem os seus serviços à primeira	143	1	5	3,92	,774
O hotel providencia os seus serviços no prazo que promete	143	1	5	4,05	,875
O hotel insiste em providenciar um serviço sem erros	143	1	5	4,15	,898
QSP_CapacidadeResposta	143	1,00	5,00	3,9965	,71699
Os funcionários do hotel são capazes de informar o cliente sobre o momento exato em que os serviços serão fornecidos	143	1	5	3,87	,895
Os funcionários do hotel providenciam um serviço imediato aos clientes	143	1	5	4,02	,782
Os funcionários do hotel estão sempre dispostos a ajudar os clientes	143	1	5	4,33	,812
Os funcionários do hotel nunca estão demasiado ocupados para responder aos pedidos dos clientes	143	1	5	3,76	1,041
QSP_Garantia	143	1,75	5,00	4,1364	,65389
O comportamento dos funcionários do hotel inspira confiança nos clientes	143	2	5	4,22	,761

Os clientes sentem-se seguros na entrega dos serviços do hotel	143	2	5	4,21	,749
Os funcionários do hotel são sempre corteses com os clientes	143	1	5	4,22	,834
Os funcionários do hotel dispõem do conhecimento para responder às questões dos clientes	143	1	5	3,90	,776
QSP_Empatia	143	1,00	5,00	4,0962	,70269
O hotel tem um horário laboral conveniente para todos os seus clientes	143	1	5	4,20	,966
Os funcionários do hotel dão uma atenção individual aos seus clientes	143	1	5	4,10	,850
O hotel tem os melhores interesses dos seus clientes em mente	143	1	5	4,11	,857
Os funcionários do hotel percebem as necessidades específicas dos seus clientes	143	1	5	3,98	,826
Qualidade do serviço percebida	143	1,29	5,00	4,0360	,61431
Valid N (listwise)	143				

Fonte: *Output do IBM SPSS Statistics 26*

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Satisfação no trabalho	143	1	5	3,44	1,011
Intenção de sair	143	1	5	3,26	1,220
Valid N (listwise)	143				

Fonte: *Output do IBM SPSS Statistics 26*

Satisfação no trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito Insatisfeito	4	2,8	2,8	2,8
	Insatisfeito	20	14,0	14,0	16,8
	Nem Insatisfeito/Nem Satisfeito	51	35,7	35,7	52,4
	Satisfeito	45	31,5	31,5	83,9
	Muito Satisfeito	23	16,1	16,1	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Fonte: *Output do IBM SPSS Statistics 26*

		Intenção de sair			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	13	9,1	9,1	9,1
	Discordo	30	21,0	21,0	30,1
	Nem Concordo/Nem Discordo	30	21,0	21,0	51,0
	Concordo	47	32,9	32,9	83,9
	Concordo Totalmente	23	16,1	16,1	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Fonte: *Output do IBM SPSS Statistics 26*

Anexo E – Modelo de mediação

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 6
 Y : IS
 X : CR
 M1 : QSP
 M2 : ST

Sample
 Size: 143

OUTCOME VARIABLE:
 QSP

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5519	,3045	,2643	61,7456	1,0000	141,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,4262	,2093	11,5901	,0000	2,0123	2,8400
CR	,4360	,0555	7,8578	,0000	,3263	,5456

Standardized coefficients

	coeff
CR	,5519

OUTCOME VARIABLE:
 ST

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,4072	,1658	,8654	13,9168	2,0000	140,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,7011	,5293	1,3246	,1875	-,3454	1,7475
CR	,0470	,1204	,3900	,6971	-,1910	,2850
QSP	,6358	,1524	4,1724	,0001	,3345	,9371

Standardized coefficients

	coeff
CR	,0361
QSP	,3862

Test(s) of X by M interaction:

	F	df1	df2	p
M1*X	,4547	1,0000	139,0000	,5012

OUTCOME VARIABLE:

IS

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5693	,3241	1,0281	22,2142	3,0000	139,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	6,4073	,5805	11,0372	,0000	5,2595	7,5551
CR	-,1262	,1313	-,9616	,3379	-,3858	,1333
QSP	-,1446	,1761	-,8208	,4132	-,4928	,2037
ST	-,6101	,0921	-6,6225	,0000	-,7922	-,4279

Standardized coefficients

	coeff
CR	-,0805
QSP	-,0728
ST	-,5056

Test(s) of X by M interaction:

	F	df1	df2	p
M1*X	2,6494	1,0000	138,0000	,1059
M2*X	,0153	1,0000	138,0000	,9017

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

IS

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2466	,0608	1,4083	9,1326	1,0000	141,0000	,0030

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,6878	,4832	9,7019	,0000	3,7326	5,6430
CR	-,3870	,1281	-3,0220	,0030	-,6402	-,1338

Standardized coefficients

	coeff
CR	-,2466

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
-,3870	,1281	-3,0220	,0030	-,6402	-,1338	-,3172	-,2466

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
-,1262	,1313	-,9616	,3379	-,3858	,1333	-,1035	-,0805

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	-,2608	,0999	-,4603	-,0639
Ind1	-,0630	,0766	-,2137	,0849
Ind2	-,0286	,0713	-,1648	,1167
Ind3	-,1691	,0562	-,2946	-,0742

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
--------	--------	----------	----------

TOTAL	-,2137	,0809	-,3759	-,0521
Ind1	-,0516	,0629	-,1748	,0701
Ind2	-,0235	,0587	-,1364	,0951
Ind3	-,1386	,0443	-,2369	-,0624

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	-,1662	,0623	-,2895	-,0411
Ind1	-,0402	,0482	-,1320	,0555
Ind2	-,0183	,0454	-,1068	,0722
Ind3	-,1078	,0348	-,1857	-,0481

Indirect effect key:

Ind1 CR	->	QSP	->	IS	
Ind2 CR	->	ST	->	IS	
Ind3 CR	->	QSP	->	ST	-> IS

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

----- END MATRIX -----

Anexo F - Modelos de regressão linear e verificação de pressupostos (Modelo de mediação)

Modelo de Regressão Linear Simples

Variável independente: Coordenação Relacional (CR)

Variável dependente: Qualidade do serviço percebida (QSP)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,552 ^a	,305	,300	,51411

a. Predictors: (Constant), CR

b. Dependent Variable: QSP

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,320	1	16,320	61,746	,000 ^b
	Residual	37,268	141	,264		
	Total	53,588	142			

a. Dependent Variable: QSP

b. Predictors: (Constant), CR

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,426	,209		11,590	,000
	CR	,436	,055	,552	7,858	,000

a. Dependent Variable: QSP

Verificação dos pressupostos

1. A regressão é linear nos coeficientes e tem uma componente de erro
2. Os erros têm distribuição normal

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,092	143	,005	,954	143	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Se $p < \alpha=0,05$, então deve rejeitar-se H_0 , admitindo que os resíduos não seguem (com 95% de confiança) uma distribuição normal.

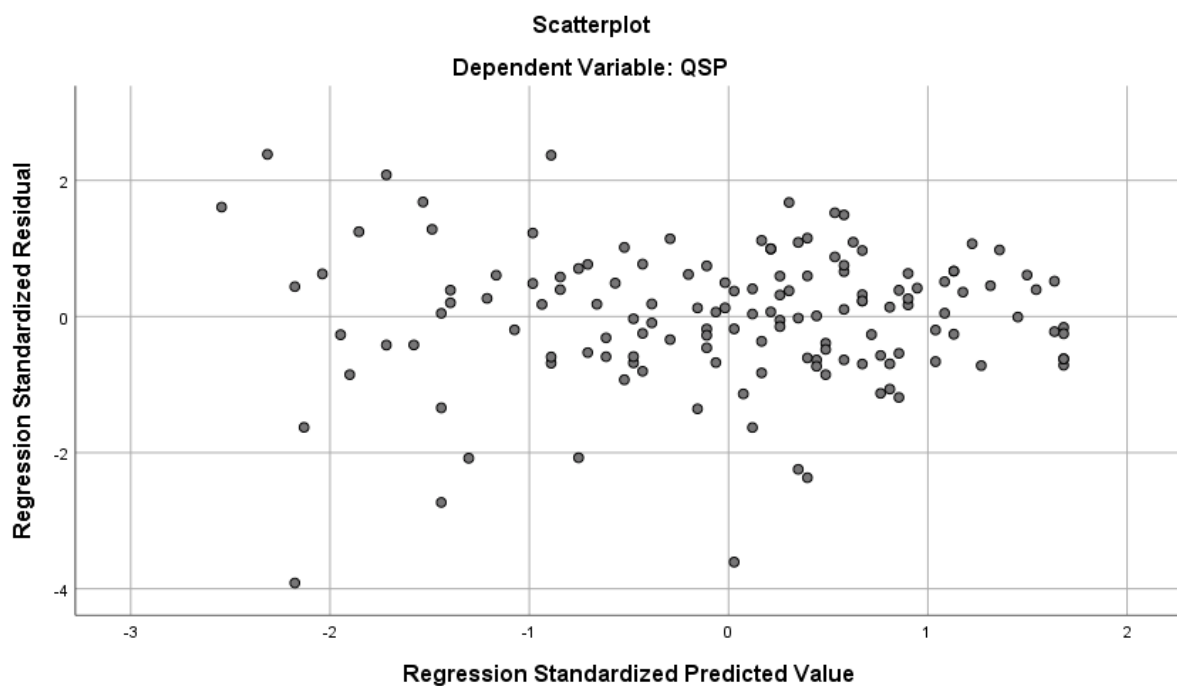
3. Os erros têm média zero

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,1735	4,6060	4,0360	,33901	143
Residual	-2,01236	1,22483	,00000	,51230	143
Std. Predicted Value	-2,544	1,681	,000	1,000	143
Std. Residual	-3,914	2,382	,000	,996	143

a. Dependent Variable: QSP

4. Os erros têm variância constante (homocedasticidade)



Modelo de Regressão Linear Múltipla

Variáveis independentes: Coordenação Relacional (CR); Qualidade do Serviço Percecionada (QSP)

Variável dependente: Satisfação no Trabalho (ST)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,407 ^a	,166	,154	,930

a. Predictors: (Constant), Qualidade do Serviço Percecionada, Coordenação Relacional

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,088	2	12,044	13,917	,000 ^b
	Residual	121,157	140	,865		
	Total	145,245	142			

a. Dependent Variable: Satisfação no Trabalho

b. Predictors: (Constant), Qualidade do Serviço Percecionada, Coordenação Relacional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,701	,529		1,325	,187
	CR	,047	,120	,036	,390	,697
	QSP	,636	,152	,386	4,172	,000

a. Dependent Variable: Satisfação no Trabalho

Verificação dos pressupostos

1. A regressão é linear nos coeficientes e tem uma componente de erro
2. Os erros têm distribuição normal

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,042	143	,200*	,991	143	,471

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

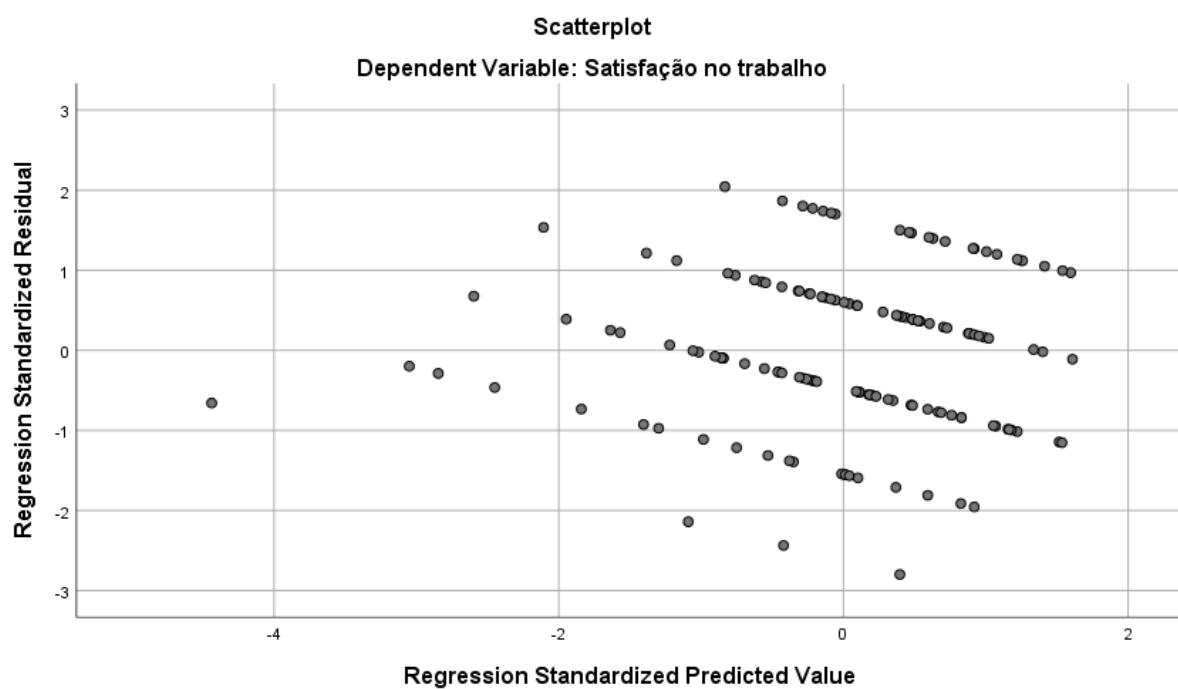
Uma vez que $p > \alpha = 0,05$, então não se rejeita H_0 , admitindo que os resíduos seguem (com 95% de confiança) uma distribuição normal.

3. Os erros têm média zero

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,61	4,10	3,44	,412	143
Residual	-2,604	1,902	,000	,924	143
Std. Predicted Value	-4,439	1,609	,000	1,000	143
Std. Residual	-2,799	2,045	,000	,993	143

a. Dependent Variable: Satisfação no Trabalho

4. Os erros têm variância constante (homocedasticidade)



5. Ausência de multicolinearidade entre as variáveis independentes

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	,701	,529		1,325	,187		
	CR	,047	,120	,036	,390	,697	,695	1,438

QSP	,636	,152	,386	4,172	,000	,695	1,438
-----	------	------	------	-------	------	------	-------

a. Dependent Variable: Satisfação no Trabalho

Uma vez que $TOL > 0,1$ e $VIF < 10$ para todas as variáveis independentes, assume-se a ausência de multicolinearidade, ou seja, as variáveis independentes não estão significativamente correlacionadas entre si.

Modelo de Regressão Linear Múltipla

Variáveis independentes: Coordenação relacional (CR); Qualidade do serviço percebida (QSP); Satisfação no trabalho (ST)

Variável dependente: Intenção de sair (IS)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,569 ^a	,324	,309	1,014

a. Predictors: (Constant), ST, CR, QSP

b. Dependent Variable: IS

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	68,517	3	22,839	22,214	,000 ^b
	Residual	142,910	139	1,028		
	Total	211,427	142			

a. Dependent Variable: IS

b. Predictors: (Constant), ST, CR, QSP

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,407	,581		11,037	,000
	CR	-,126	,131	-,080	-,962	,338
	QSP	-,145	,176	-,073	-,821	,413
	ST	-,610	,092	-,506	-6,622	,000

a. Dependent Variable: IS

Verificação dos pressupostos

1. A regressão é linear nos coeficientes e tem uma componente de erro
2. Os erros têm distribuição normal

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,073	143	,059	,968	143	,002

a. Lilliefors Significance Correction

Uma vez que $p > \alpha = 0,05$, então não se rejeita H_0 , admitindo que os resíduos seguem (com 95% de confiança) uma distribuição normal.

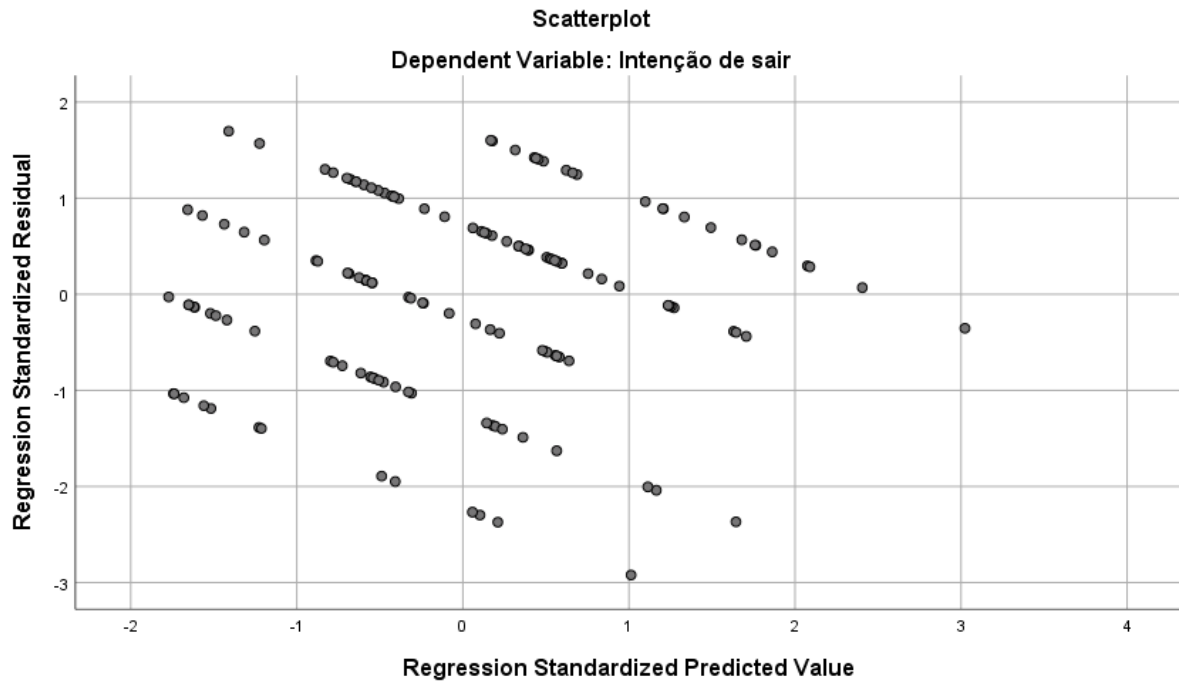
3. Os erros têm média zero

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,03	5,36	3,26	,695	143
Residual	-2,962	1,721	,000	1,003	143
Std. Predicted Value	-1,772	3,023	,000	1,000	143
Std. Residual	-2,921	1,697	,000	,989	143

a. Dependent Variable: Se eu tivesse a possibilidade, eu sairia do meu atual trabalho

4. Os erros têm variância constante (homocedasticidade)



5. Ausência de multicolinearidade entre as variáveis independentes

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6,407	,581		11,037	,000		
	CR	-,126	,131	-,080	-,962	,338	,695	1,439
	QSP	-,145	,176	-,073	-,821	,413	,619	1,617
	ST	-,610	,092	-,506	-6,622	,000	,834	1,199

a. Dependent Variable: Se eu tivesse a possibilidade, eu sairia do meu atual trabalho

Uma vez que $TOL > 0,1$ e $VIF < 10$ para todas as variáveis independentes, assume-se a ausência de multicolinearidade, ou seja, as variáveis independentes não estão significativamente correlacionadas entre si.

Modelo de Regressão Linear Simples

Variável independente: Coordenação relacional (CR)

Variável dependente: Intenção de sair (IS)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,247 ^a	,061	,054	1,187

a. Predictors: (Constant), Coordenação Relacional

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,861	1	12,861	9,133	,003 ^b
	Residual	198,565	141	1,408		
	Total	211,427	142			

a. Dependent Variable: Intenção de Sair

b. Predictors: (Constant), Coordenação Relacional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,688	,483		9,702	,000
	CR	-,387	,128	-,247	-3,022	,003

a. Dependent Variable: Intenção de Sair

Verificação dos pressupostos

1. A regressão é linear nos coeficientes e tem uma componente de erro
2. Os erros têm distribuição normal

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,102	143	,001	,971	143	,004

a. Lilliefors Significance Correction

Se $p < \alpha = 0,05$, então deve rejeitar-se H_0 , admitindo que os resíduos não seguem (com 95% de confiança) uma distribuição normal.

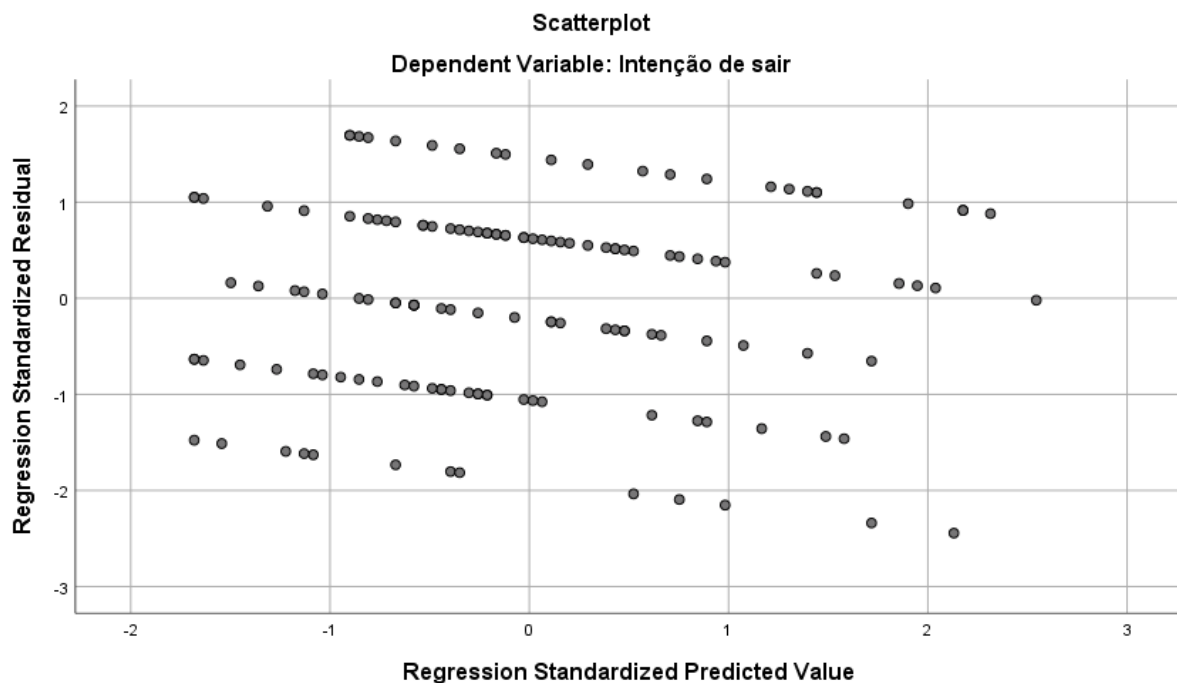
3. Os erros têm média zero

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,75	4,02	3,26	,301	143
Residual	-2,900	2,012	,000	1,183	143
Std. Predicted Value	-1,681	2,544	,000	1,000	143
Std. Residual	-2,444	1,696	,000	,996	143

a. Dependent Variable: Intenção de Sair

4. Os erros têm variância constante (homocedasticidade)



Anexo G - Modelo de moderação

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 2
Y : IS
X : CR
W : IT
Z : DH

Sample
Size: 143

OUTCOME VARIABLE:
IS

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3838	,1473	1,3160	4,7323	5,0000	137,0000	,0005

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,0560	2,0197	2,0082	,0466	,0621	8,0498
CR	-,0101	,5582	-,0181	,9856	-1,1139	1,0937
IT	,6595	,3798	1,7364	,0847	-,0915	1,4105
Int_1	-,1934	,1016	-1,9035	,0591	-,3942	,0075
DH	-,9687	,3295	-2,9397	,0039	-1,6203	-,3171
Int_2	,2244	,0882	2,5444	,0121	,0500	,3988

Product terms key:

Int_1	:	CR	x	IT
Int_2	:	CR	x	DH

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0226	3,6234	1,0000	137,0000	,0591
X*Z	,0403	6,4739	1,0000	137,0000	,0121
BOTH	,0533	4,2801	2,0000	137,0000	,0157

Focal predict: CR (X)
Mod var: IT (W)
Mod var: DH (Z)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

IT	DH	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
4,2000	1,0000	-,5978	,2226	-2,6854	,0081	-1,0381	-,1576
4,2000	3,0000	-,1491	,1664	-,8957	,3720	-,4782	,1800
4,2000	5,0000	,2997	,2609	1,1489	,2526	-,2161	,8155
5,6000	1,0000	-,8686	,2230	-3,8943	,0002	-1,3096	-,4275
5,6000	3,0000	-,4198	,1353	-3,1027	,0023	-,6873	-,1522
5,6000	5,0000	,0290	,2215	,1308	,8961	-,4091	,4671
6,5920	1,0000	-1,0604	,2727	-3,8886	,0002	-1,5996	-,5211
6,5920	3,0000	-,6116	,1901	-3,2174	,0016	-,9875	-,2357

6,5920 5,0000 -,1628 ,2452 -,6640 ,5078 -,6477 ,3221

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

CR IT DH IS .

BEGIN DATA.

2,8600	4,2000	1,0000	4,1472
3,8214	4,2000	1,0000	3,5724
4,4271	4,2000	1,0000	3,2103
2,8600	4,2000	3,0000	3,4933
3,8214	4,2000	3,0000	3,3500
4,4271	4,2000	3,0000	3,2597
2,8600	4,2000	5,0000	2,8394
3,8214	4,2000	5,0000	3,1275
4,4271	4,2000	5,0000	3,3090
2,8600	5,6000	1,0000	4,2962
3,8214	5,6000	1,0000	3,4612
4,4271	5,6000	1,0000	2,9351
2,8600	5,6000	3,0000	3,6423
3,8214	5,6000	3,0000	3,2387
4,4271	5,6000	3,0000	2,9845
2,8600	5,6000	5,0000	2,9884
3,8214	5,6000	5,0000	3,0163
4,4271	5,6000	5,0000	3,0338
2,8600	6,5920	1,0000	4,4018
3,8214	6,5920	1,0000	3,3824
4,4271	6,5920	1,0000	2,7401
2,8600	6,5920	3,0000	3,7479
3,8214	6,5920	3,0000	3,1599
4,4271	6,5920	3,0000	2,7895
2,8600	6,5920	5,0000	3,0940
3,8214	6,5920	5,0000	2,9374
4,4271	6,5920	5,0000	2,8388

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

CR WITH IS BY IT /PANEL ROWVAR= DH .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

Z values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

----- END MATRIX -----

Anexo H - Modelos de regressão linear e verificação de pressupostos

(Modelo de moderação)

Modelo de Regressão Linear Múltipla

Variáveis independentes: Coordenação relacional (CR); Interdependência de tarefas (IT);

Dimensão do hotel (DH)

Variável dependente: Intenção de sair (IS)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,307 ^a	,094	,074	1,174

a. Predictors: (Constant), DH, CR, IT

b. Dependent Variable: Intenção de sair

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,873	3	6,624	4,807	,003 ^b
	Residual	191,554	139	1,378		
	Total	211,427	142			

a. Dependent Variable: Intenção de sair

b. Predictors: (Constant), DH, CR, IT

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,302	,605		8,769	,000
	CR	-,362	,133	-,230	-2,725	,007
	IT	-,052	,091	-,049	-,574	,567
	DH	-,143	,069	-,170	-2,080	,039

a. Dependent Variable: Intenção de sair

Verificação dos pressupostos

1. A regressão é linear nos coeficientes e tem uma componente de erro

2. Os erros têm distribuição normal

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,093	143	,004	,972	143	,005

a. Lilliefors Significance Correction

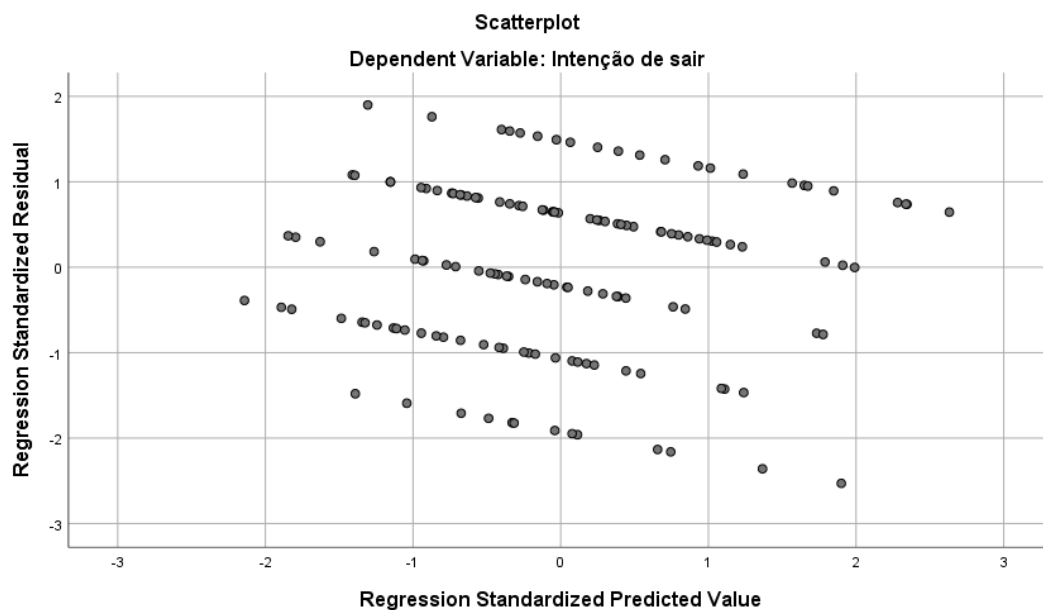
Uma vez que $p < \alpha = 0,05$ segundo o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, rejeita-se H_0 , não admitindo que os resíduos seguem (com 95% de confiança) uma distribuição normal.

3. Os erros têm média zero

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,46	4,24	3,26	,374	143
Residual	-2,969	2,230	,000	1,161	143
Std. Predicted Value	-2,142	2,632	,000	1,000	143
Std. Residual	-2,530	1,900	,000	,989	143

a. Dependent Variable: Intenção de sair

4. Os erros têm variância constante (Homocedasticidade)



5. Ausência de multicolinearidade entre as variáveis independentes

		Coefficients^a					Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Tolerance	VIF
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.		
1	(Constant)	5,302	,605		8,769	,000		
	CR	-,362	,133	-,230	-2,725	,007	,912	1,097
	IT	-,052	,091	-,049	-,574	,567	,895	1,118
	DH	-,143	,069	-,170	-2,080	,039	,980	1,020

a. Dependent Variable: Intenção de sair

Uma vez que $TOL > 0,1$ e $VIF < 10$ para todas as variáveis independentes, assume-se a ausência de multicolinearidade, ou seja, as variáveis independentes não estão significativamente correlacionadas entre si.