

A satisfação com o emprego, a motivação e o comprometimento organizacional dos trabalhadores das empresas de aluguer de automóveis (*rent-a-car*): Uma análise empírica para os Açores

Dissertação de Mestrado

João Pedro Furtado Botelho

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



A satisfação com o emprego, a motivação e o comprometimento organizacional dos trabalhadores das empresas de aluguer de automóveis (*rent-a-car*): Uma análise empírica para os Açores

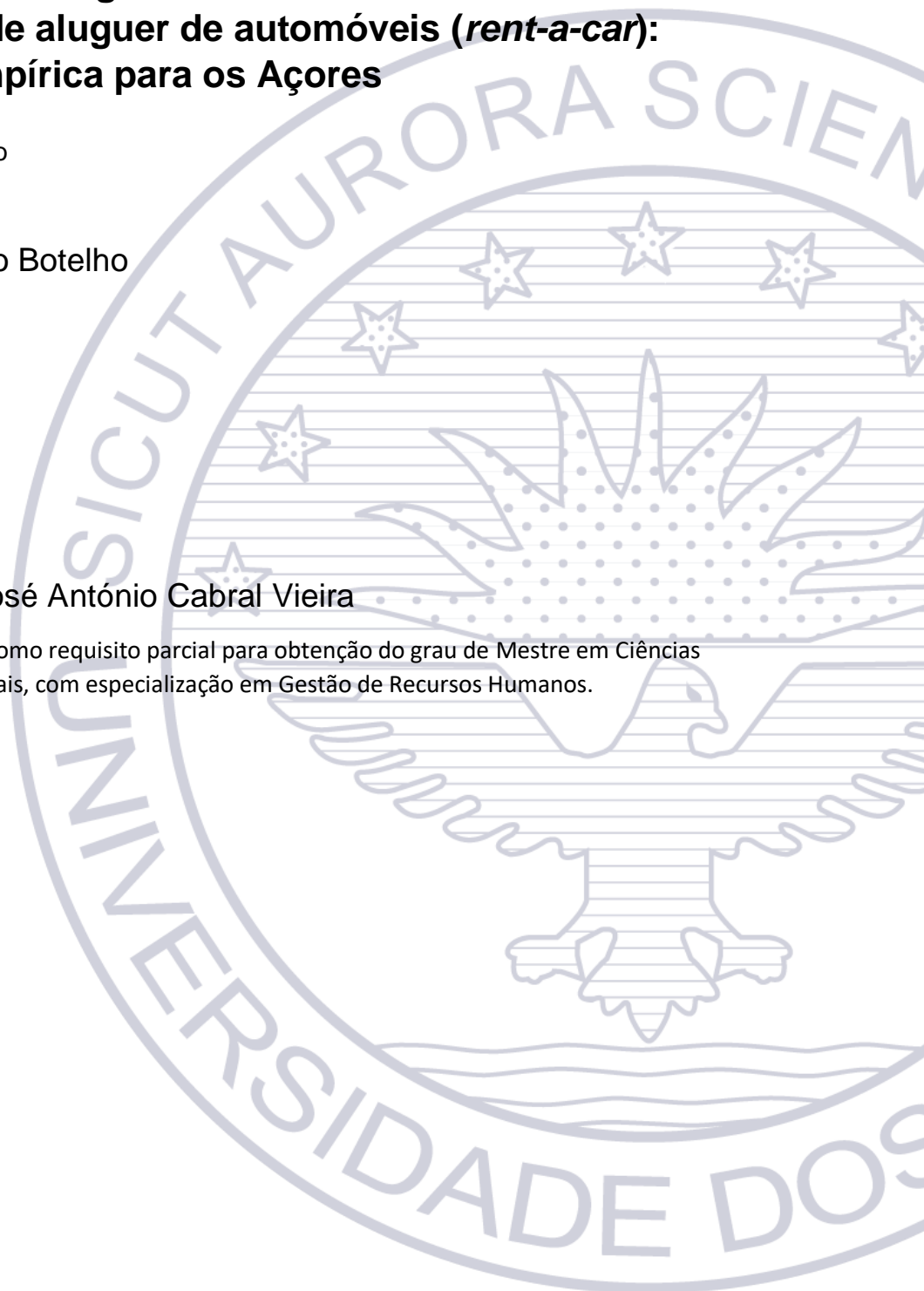
Dissertação de Mestrado

João Pedro Furtado Botelho

Orientador

Professor Doutor José António Cabral Vieira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos.



RESUMO

Este trabalho analisa a satisfação com o emprego, a motivação e o comprometimento organizacional dos trabalhadores das empresas de aluguer de automóveis no Arquipélago dos Açores. Os resultados indicam que o nível de satisfação com o emprego por parte destes trabalhadores exerce um efeito positivo sobre a sua motivação com a funções desempenhadas assim como sobre o seu comprometimento com a organização. Do estudo ressalta também que os gestores têm ao seu dispor um conjunto de instrumentos, tais como, o salário, o horário de trabalho e o facto de terem uma boa relação com os subordinados que influenciam a satisfação com o emprego e, conseqüentemente, podem ser utilizados para aumentar a motivação e o comprometimento destes, o que, de acordo com alguma literatura melhora a sua produtividade e reduz o absentismo, entre outros aspetos.

Palavras-chave: Açores; Aluguer de automóveis; Comprometimento organizacional; Motivação; Satisfação com o emprego.

ABSTRACT

This work examines job satisfaction, motivation, and organizational commitment of the employees of car-rental companies in the Azores. The results indicate that the level of job satisfaction exerts a positive effect on the motivation of those workers with the tasks performed as well as on their commitment to the organization. The study also highlights that managers have at their disposal a set of instruments such as wages, working hours or the fact that they have a good relationship with subordinates that influence job satisfaction and, consequently, can be used to increase their motivation and commitment, which, according to some literature, improves productivity and reduces absenteeism.

Keywords: Azores; Car rental; Organizational commitment; Job satisfaction; Motivation.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, cujo apoio incondicional e sacrifícios ao longo dos anos foram fundamentais para minha educação e crescimento. Agradeço profundamente ao meu orientador, Professor Doutor José Cabral Vieira, pelo seu conhecimento, orientação e incentivo incansável ao longo deste projeto. Também expresso minha gratidão aos meus amigos e colegas, pela compreensão, encorajamento e motivação durante esta jornada. Por fim, dedico este trabalho a todas as pessoas que acreditaram em mim e me inspiraram a nunca desistir dos meus sonhos. Muito obrigado(a) a todos.

Índice

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA	2
2.1 - O Turismo	2
2.1.1 – O surgimento e evolução do conceito de Turismo	2
2.1.2 - Sazonalidade.....	5
2.1.3 – Dados estatísticos sobre o turismo em Portugal e o caso específico dos Açores	7
2.2 Recursos Turísticos e surgimento das rent-a-car	9
2.2.1 - Transportes	11
2.2.2 - O carro particular	12
2.2.3 - Surgimento das Rent-a-Car	13
2.2.4 – A indústria de aluguer de automóveis	14
2.3 - Recursos Humanos	16
2.3.1 - Satisfação no trabalho	17
2.3.2 - A motivação no trabalho	21
2.3.3 - Comprometimento organizacional	24
2.3.4 - Relação entre satisfação, motivação e comprometimento organizacional	25
2.3.5 - Satisfação com o salário.....	26
CAPÍTULO III - ANÁLISE EMPÍRICA.....	28
CAPÍTULO IV - CONCLUSÃO.....	37
REFERÊNCIAS	39
ANEXOS.....	45

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

A satisfação, a motivação e o comprometimento organizacional dos trabalhadores desempenham um papel fundamental no sucesso e no crescimento de qualquer organização. No setor das empresas de aluguer de automóveis, onde os recursos humanos são a espinha dorsal do negócio, compreender e otimizar esses fatores torna-se ainda mais crucial. A indústria de aluguer de automóveis tem vivido um crescimento exponencial nos últimos anos, impulsionada pela crescente procura por serviços de mobilidade flexíveis e acessíveis. Nesse contexto, garantir que os trabalhadores destas empresas estejam motivados e satisfeitos torna-se um desafio estratégico.

A motivação dos trabalhadores refere-se ao conjunto de forças que impulsionam e direcionam o seu comportamento, influenciando a sua disposição para enfrentar as tarefas e alcançar resultados positivos. Por outro lado, a satisfação no trabalho é uma medida do grau de contentamento e realização que os funcionários experimentam em relação às suas atividades, condições de trabalho e ambiente organizacional. Ambos os fatores estão intrinsecamente ligados, pois a motivação adequada geralmente leva a altos níveis de satisfação e vice-versa. O comprometimento organizacional refere-se à dedicação e lealdade dos funcionários para com a organização.

Entender os principais impulsionadores da motivação e satisfação é crucial para aprimorar o desempenho individual e organizacional, bem como para atrair e reter talentos no setor. Além disso, a motivação e satisfação dos funcionários podem afetar diretamente a qualidade do serviço prestado aos clientes, uma vez que trabalhadores motivados e satisfeitos têm maior propensão a proporcionar um atendimento exemplar ao cliente.

Sendo assim, o presente estudo teve como finalidade realizar uma investigação sobre os índices de satisfação, motivação e comprometimento organizacional dos trabalhadores de empresas de aluguer de automóveis, no arquipélago dos Açores. Para isso foi feito um inquérito a trabalhadores de várias empresas espalhadas por todas as ilhas.

CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

2.1 - O Turismo

É definido como o movimento temporário de pessoas para diversas regiões com a intenção de satisfazer as suas necessidades, realizar novas descobertas, obter novas sensações e experiências (Cunha, 2009). Segundo a UNWTO (2017), o turismo é atualmente um dos maiores setores económicos do mundo, ou seja, é uma das principais fontes da economia mundial, sendo de importância vital para o desenvolvimento económico das regiões.

Este movimento temporário de pessoas, o Turismo, pode ser dividido em três tipos. Entre estes temos as férias, que podem servir tanto para visitar familiares ou amigos, como também, apenas, e só, para viajar, sozinho ou acompanhado, com o intuito de descansar ou fugir da sua rotina ou mesmo com o desejo de conhecer novos lugares, culturas, tradições. Outro tipo de turismo é o de trabalho, onde podemos encontrar os encontros, palestras, congressos. Por último temos outros tipos de movimento temporário de pessoas como por exemplo ir para outras cidades estudar, como é o caso de muitos jovens que procuram alcançar seus sonhos através do investimento em si próprios e no seu conhecimento, as peregrinações religiosas, as viagens relativas a desportos, à saúde, entre outros.

2.1.1 – O surgimento e evolução do conceito de Turismo

Porém, o turismo nem sempre foi dividido desta forma, segundo Halloway (2009), recuando milhares de anos podemos ver indícios dos primeiros sinais de turismo através de registos deixados pelos Impérios da Babilónia e Egipto, cerca de 3000 AC, acerca das suas viagens de negócios e comércio. Anos mais tarde surgiram as primeiras peregrinações religiosas, ocasiões estas onde imensas pessoas da Igreja se deslocavam de região para região para festividades religiosas. Em Olímpia, na Grécia, a VII AC, surgiram os Jogos Olímpicos, um marco no início das viagens que dura até aos nossos dias, onde os mais prestigiados atletas viajavam de suas terras até Olímpia para a realização destes jogos. Já no século V AC, Atenas tornava-se num dos maiores e mais importantes destinos para os viajantes que procuravam conhecer os pontos turísticos como o Partenon, entre outros.

Halloway (2009) faz, também, referência a alguns viajantes famosos que registavam e documentavam as suas viagens, como Aristides e Heródoto. Este último registou histórias contadas pelos guias de viagem da época, sendo assim, temos neste autor registo dos primeiros guias, hoje chamados guias turísticos, grandes conhecedores dos monumentos e história das principais cidades, como Atenas, Esparta e Troia.

Os anúncios direcionados aos visitantes acerca de pousadas e outros estabelecimentos de pernoita, também são conhecidos por terem surgido a partir desse período. É importante, também, realçar o crescimento da burocracia de viagens desde os primeiros estágios da mesma. A referência a documentos do tipo passaporte pode ser encontrada até pelo menos 1500 AC e há referências bíblicas a "cartas" que permitem a passagem de viajantes relacionadas ao período em torno de 450 AC.

Segundo o mesmo autor, as segundas casas foram construídas pelos ricos a uma curta distância de Roma e eram ocupadas principalmente durante a temporada social da primavera. A rápida melhoria das comunicações resultante das conquistas romanas ajudou ao crescimento das viagens. Estradas de primeira classe, juntamente com estalagens (precursoras dos motéis modernos), levaram a viagens comparativamente mais seguras, rápidas e convenientes, insuperáveis até os tempos modernos.

Porém, após o colapso do Império Romano e o início da chamada “Idade das Trevas”, viajar tornou-se mais perigoso, difícil e consideravelmente menos atraente. Isto teve como consequência a realização de um maior número de viagens para zonas mais próximas de casa. Por esta altura também surgiu a palavra ‘feriado’ que teve origem no inglês *Holiday*, ou ‘dia santo’, podendo notar-se a estrutura que a religião fornecia à sociedade, as pessoas tinham nesses dias um momento de repouso e pausa no trabalho, tendo assim mais tempo para um passeio ou escapadinha até às suas “casas de campo”.

Antes do século XVI, aqueles que procuravam viajar tinham três modos de fazê-lo, segundo Halloway (2009), podiam ir a pé, que era o modo mais utilizado principalmente pelas pessoas do povo que não tinham dinheiro para ir de outra forma, ir de cavalo ou, ainda, para quem tinha mais possibilidades, viajar de carroça.

Este último era puxado por cavalos, sendo assim era lento e extremamente desconfortável, pois as carroças da época ainda não tinham molas não amortecendo as irregularidades das estradas, pois estas eram mal pavimentadas e, no inverno, profundamente esburacadas pelas rodas das carroças. Qualquer viagem também era

insegura. Os salteadores abundavam nas principais rotas, apresentando-se como uma ameaça sempre presente aos viajantes. Além da realeza e da corte, sempre bem protegidos pelos seus seguranças, apenas um pequeno punhado de cidadãos ricos, como aqueles com “casas de campo” viajavam por prazer até o século XVIII.

Halloway (2009) dá, também, grande importância à descoberta do alcatrão, por volta de 1815, pois revolucionou e melhorou imenso os sistemas rodoviários da Europa e da América do Norte. Pela primeira vez, uma superfície dura permitiu rápidos aumentos na velocidade e rapidez das viagens mais longas, facilitando a muitas pessoas a obtenção do seu primeiro carro e proporcionando os primeiros passeios em família em carros particulares. A introdução do carro na vida quotidiana em nada se comparava com a qualidade dos serviços de transporte público ou comboio, devido a isso, o carro passou a ser o veículo ideal e mais desejado para o viajante de férias.

Em 1950, cerca de dois em cada três turistas escolhiam o comboio para irem passar férias na Grã-Bretanha, ao passo que em 1970 isso caiu para um em cada sete. Nesse período, a propriedade de carros particulares na Grã-Bretanha aumentou de 2 milhões para mais de 11 milhões de veículos e, no final da década de 1980, havia subido para cerca de 20 milhões. A construção de uma nova rede de autoestradas e outras melhorias rodoviárias tornaram as deslocações para resorts e hotéis mais distantes mais agradáveis e mais seguras de se realizar.

A partir desta altura já podemos começar a dar conta do surgimento dos primeiros carros de aluguer. Os operadores turísticos enfrentaram a ameaça do carro particular para as férias organizadas, criando pacotes mais flexíveis, como férias fly-drive, com a disponibilização de um carro alugado no aeroporto à chegada. Também os hotéis, estimulados pela necessidade de encher os seus quartos fora da época alta, criaram os seus pacotes de férias de curta duração, adaptados às necessidades do motorista particular.

Segundo Khatchikian (2000), podemos estabelecer três eras fundamentais para a consolidação do turismo, sendo estas a Era Pré-industrial, a Era Moderna e a atual, por muitos chamada Era do Turismo Massivo.

Segundo este mesmo autor, a Era Pré-industrial teve início na antiguidade e estendeu-se até o final do século XVIII, altura da construção das primeiras estruturas políticas e económicas. O autor refere-se aqui especificamente à revolução francesa e à revolução industrial. A segunda grande era da consolidação do turismo, a Era Moderna, acontece,

então, após a derrota de Napoleão em Waterloo, estendendo-se por todo o século XIX e acabando na primeira Guerra Mundial em 1914. Por último, temos a era de turismo massivo, que surge por volta da década de 50 do século XX, logo após a segunda guerra mundial, e decorre até à atualidade.

Khatchikian (2000) também faz referência, na sua obra, a alterações/melhorias no que toca às condições de trabalho oferecidas aos trabalhadores ao longo do século passado. Entre estas temos, o tempo livre, a redução do número de horas de trabalho, o descanso ao domingo, as férias e os subsídios de férias.

Para além disso, o mesmo autor, procurou analisar a expansão económica de acordo com variáveis ligadas ao trabalho, ao transporte e ao tempo livre. Entre elas a vida quotidiana, o aparecimento das viagens como forma de escapar da mesma, a incapacidade do ser humano se desprender da sua rotina, a estimulação feita pelos *mass media*, sentimento de pertença a grupos, vontade de conhecer novos lugares e, por fim, as necessidades específicas/individuais, capazes de influenciar a oferta turística.

Segundo Khatchikian (2000), podemos afirmar que o turismo se transformou numa atividade com identidade própria, que excede a vontade de realizar atividades em sítios diferentes e com uma motivação particular e uma peculiar sensação de satisfação. O mesmo diz que o turismo, enquanto forma de lazer, é visto como uma necessidade cuja satisfação raramente se renuncia após se conhecer o prazer da mesma. A partir destas observações, Kahtchikian (2000) prevê que o ramo continuará a florir, mesmo havendo barreiras pelo caminho.

2.1.2 - Sazonalidade

Segundo Shazad, Shahbaz, Ferrer e Kumar (2017), o turismo condiciona e influencia a atividade económica de diversas maneiras. É possível identificar esta realidade nos Açores, visto que este setor gera diversos empregos, muitas vezes sazonais, geralmente entre abril e outubro. Diversas empresas açorianas exercem as suas atividades apenas no verão, devido a ser a época em que se regista uma maior procura do turismo. Todas as atividades da região são condicionadas de acordo com a procura turística: os horários de abertura dos comércios, funcionamento dos serviços públicos, oferta de transportes, entre outros.

A sazonalidade pode ser vista como uma intermitência temporal que pode acontecer devido a vários fatores como, por exemplo, o clima e a localização geográfica. Contudo, não só os fatores associados ao destino influenciam a sazonalidade, fatores das regiões de partida também podem influenciar a sazonalidade de uma região. Este é um tema muito abordado por autores como Butler (1994).

Este é, sem dúvida, um tema abrangente e transversal a muitos destinos, define-se como um desequilíbrio ou flutuação dos movimentos turísticos ao longo do ano, registrando uma maior ou menor procura em determinados meses. Pode depender das férias escolares, da organização do tempo livre na relação trabalho-lazer, da concorrência, dos níveis de rendimento, da percepção de segurança, entre outros fatores, a sazonalidade pode estar na origem de desemprego e inflação de preços (em época baixa e alta, respetivamente).

Segundo Almeida e Kastenholz (2008), a sazonalidade pode ser vista como um aspeto prejudicial para o destino, pois pode ter muitos impactos negativos. A sazonalidade faz com que seja necessário, nas épocas altas, faturar a mais de modo a compensar o restante ano (época baixa). Esta situação requer um maior investimento em equipamentos e infraestruturas turísticas na época alta, colocando igualmente em causa a qualidade dos serviços ou dos produtos oferecidos, sendo por norma, verificada uma dificuldade em manter os recursos humanos qualificados, fator que poderá pôr em causa a total satisfação dos turistas. No cenário económico, há que mencionar ainda a dificuldade em atrair investimentos e potenciais investidores para destinos de forte sazonalidade pois é sempre um investimento carregado de risco e incerteza.

Em termos sociais, a elevada concentração de turistas na época alta poderá prejudicar a qualidade de vida da comunidade anfitriã e resultar num processo de perda de identidade dos próprios lugares. Esta perda de qualidade de vida da comunidade anfitriã surge através do aumento do congestionamento (de trânsito e de pessoas), ao aumento do número de acidentes e ainda à geração de empregos sazonais. A nível ambiental, o turismo excessivo pode pôr em causa a sustentabilidade do destino.

2.1.3 – Dados estatísticos sobre o turismo em Portugal e o caso específico dos Açores

Em termos gerais, segundo dados do INE (2022), em Portugal registou-se um aumento expressivo no que toca ao sector do alojamento turístico. Este registou 3,4 milhões de hóspedes e 9,9 milhões de dormidas em agosto de 2022, os valores mensais mais elevados desde que há registo, correspondendo a aumentos de 33,0% e 31,9%, respetivamente. Face a agosto de 2019 (melhor período antes do início da Covid-19) registaram-se aumentos de 1,2% e 2,8%, respetivamente. No conjunto dos primeiros oito meses de 2022, as dormidas aumentaram 133,8% (+33,7% nos residentes e +278,4% nos não residentes). Comparando com o mesmo período de 2019, as dormidas decresceram 3,0%, como consequência da diminuição das dormidas de não residentes (-7,7%), dado que as de residentes cresceram 7,7%, podendo concluir-se que, após o covid-19, o turismo interno esteve “de moda”. Em agosto, 11,8% dos estabelecimentos de alojamento turístico estiveram encerrados ou não registaram movimento de hóspedes (18,6% em agosto de 2021).

No que toca ao número de dormidas em estabelecimentos de alojamento turístico por cada mercado emissor, podemos ver que o mercado britânico (17,7% do total das dormidas de não residentes em agosto) aumentou 0,3% relativamente a agosto de 2019. Face ao mesmo ano, as dormidas de hóspedes espanhóis (17,6% do total) diminuíram 3,1% enquanto as dormidas de hóspedes franceses (12,9% do total) aumentaram 0,9%. O mercado alemão (quota de 9,2%) aumentou 3,4% enquanto o mercado norte americano (quota de 5,7%) continuou a destacar-se (+28,3%) quando comparado com agosto de 2019, tendo apenas sido ultrapassado pelo mercado checo (+51,1%). Comparando com agosto de 2019, evidenciaram-se também os crescimentos registados pelos mercados suíço (+25,9%), dinamarquês (+24,6%) e romeno (+24,2%). As maiores diminuições verificaram-se nos mercados brasileiro (-19,1%) e sueco (-9,8%).

Relativamente a dormidas por região de Portugal, em agosto, registaram-se expressivos aumentos. Segundo a mesma fonte, o Algarve concentrou 32,2% das dormidas, seguindo-se a AM Lisboa (21,1%), o Norte (16,5%) e o Centro (11,6%). Comparando com agosto de 2019, apenas o Algarve registou um decréscimo (-7,1%). Os aumentos mais expressivos ocorreram na RA Madeira (+16,9%) e no Norte (+15,9%). Relativamente às dormidas de residentes, apenas na RA Açores e no Algarve decresceram

(-3,6% e -2,8%, respetivamente), tendo-se observado o maior crescimento na RA Madeira (+53,3%), seguida do Norte (+14,4%) e Centro (+14,3%). As dormidas de não residentes aumentaram no Norte (+17,0%), RA Madeira (+9,3%) e RA Açores (+7,1%), tendo-se observado as maiores diminuições no Algarve (-9,4%) e Alentejo (-8,4%). Na AM Lisboa, a variação foi nula.

Por fim, no que toca à estada média nos estabelecimentos de alojamento turístico, em agosto, esta, que tinha o valor de 2,93 noites, diminuiu 0,8% (+2,5% em julho). A estada média dos residentes (2,61 noites) reduziu-se 6,8% e a dos não residentes (3,17 noites) diminuiu 0,4%. Na RA Madeira e no Algarve, as estadas médias continuaram a atingir os valores mais elevados: 5,15 e 4,54 noites, respetivamente.

Deste valores mencionados podemos chegar à conclusão de que o turismo rejuvenesceu e que esta paragem, de quase dois anos devido ao covid-19, veio trazer mais força e maiores resultados ao sector do turismo. Algo que não so interessa às empresas locais, como também, aos próprios locais, pois todos beneficiam com o Turismo.

No caso dos Açores, e como mencionado anteriormente, os meses de época alta são entre abril e outubro. Relativamente ao número de passageiros desembarcados nos aeroportos dos Açores no ano de 2022, segundo dados do INE 2022, desembarcaram cerca de 242 323 passageiros em todo o arquipélago só em agosto, mês com maior afluência de turistas, ao passo que em janeiro, mês do ano com menor afluência turística, desembarcaram cerca de 63 121 passageiros, uma diferença de quase 180 mil passageiros. Segundo a mesma fonte podemos ver que os aeroportos com maior afluência de passageiros desembarcados são o João Paulo II (Ponta Delgada), seguido do das Lajes (Terceira) e o da Horta (Faial).

No que toca ao sector do aluguer de automóveis, em Portugal existe desde 1975 a ARAC (Associação dos Industriais de Aluguer de Automóveis Sem Condutor), que é uma associação de empregadores que abrange a totalidade de indústria de aluguer de automóveis sem condutor, congregando cerca de 150 empresas distribuídas por todo o território nacional, representando o sector a nível nacional. De acordo com Quintanilha (2020), as empresas de aluguer, na sua maioria, possuem diversas estações distribuídas por todo o território nacional, com o intuito de atender o maior número de clientes. Geralmente estas estações estão localizadas nos aeroportos ou em seus arredores.

Nos Açores temos várias empresas de aluguer de automóveis internacionais, tais como a Avis, a Enterprise, a Europcar, a Guerin, a Goldcar, a Hertz e a Sixt. Porém existem dezenas de outras empresas de aluguer de automóveis com sede nas ilhas dos Açores que também é importante mencionar. Logo em grande destaque temos a Ilha Verde, com balcões na maioria das ilhas do arquipélago, como também a Autatlantis, sendo estas das empresas com maior procura em todas as ilhas, depois temos imensas outras empresas locais com presença em várias ilhas como a Wayzor, a Micauto, e ainda empresas específicas de cada ilha como a Auto-Turística Faialense, a Auto-Ramalhense, Auto-Lima, Terauto, VelasAuto, Picoway, Rent-a-Car Ilha 3, entre muitas outras.

2.2 Recursos Turísticos e surgimento das rent-a-car

Podemos entender os recursos turísticos, de uma forma muito resumida, como tudo aquilo que uma região tem para oferecer aos seus visitantes, contudo, temos de partir do princípio de que os consumidores esperam certos padrões, sejam estes de limpeza, segurança, trânsito, entre muitos outros. Porém, mesmo que os padrões anteriormente mencionados sejam conseguidos, tem de haver um elemento diferenciador, algo que faça os turistas preferirem um destino ao outro, algo que seja especial e os façam sentir especiais.

É possível definir a oferta de serviços turísticos como a capacidade que uma região tem para responder à procura por serviços dessa natureza. Isto é, a oferta de turismo torna-se efetiva quando a combinação de diversos elementos, tais como recursos naturais, económicos e humanos são combinados de forma apropriada a produzir serviços de turismo compatíveis com as características da procura deste setor.

Os Açores são principalmente conhecidos pela sua vasta riqueza em património natural, havendo também lugar para a apreciação de património religioso e profano-religioso, como é o caso, por exemplo, das Festa do Senhor Santo Cristo.

Sendo assim, o turismo nos Açores é muito dependente dos seus recursos primários e pelos recursos secundários que são constituídos por elementos que complementam os recursos primários e visam garantir a satisfação e bem-estar dos turistas na região visitada (Freire, Cerqueira e Santana, 2008). Segundo Lage e Milone (2000), é possível destacar

como oferta primária: recursos naturais, recursos histórico-culturais, realizações técnicas e científicas e acontecimentos programados.

Os elementos da componente secundárias são as facilidades turísticas, as estruturas económico-sociais e políticas, a geografia e o ambiente, assim como as infraestruturas e as acessibilidades internas como são exemplo o alojamentos, a restauração, o lazer, a gastronomia e os transportes.

A oferta primária é muito importante, contudo, segundo Rodrigues (2002), ela só gerará riquezas para o destino se os recursos naturais, culturais e sociais do destino forem preservados e utilizados de forma correta, ou seja, de forma sustentável. Porém, os recursos primários, de forma isolada, não são suficientes para atrair visitantes ao destino, é necessário que o local possua em conjunto a oferta primária e secundária de forma estruturada para atrair diversos turistas.

Vários elementos podem influenciar o turista nessa escolha entre destinos. Cho (2000) considera que existem cinco pontos principais que influenciam a atratividade de um destino turístico, sendo estes:

- Atrações: naturais, construídas, culturais e sociais.
- Conveniências: infraestrutura básica, acomodações, transportes, serviços de alimentação, entretenimento, lojas e centros de informações turísticas.
- Acessibilidade: refere-se à facilidade de acesso que os turistas têm para chegar aos destinos e de se locomover dentro deles.
- Imagem: ideias e impressões que os turistas possuem sobre um destino turístico.
- Preço: varia em função do tipo e da classe do serviço (acomodação, transportes, atividades), sazonalidade e distância do destino.

No mesmo sentido, De Grandpré (2007), diz que a oferta turística é composta por vários elementos, mas, existem alguns mais importantes que os restantes, podendo ser considerados a “base” para os restantes, sendo estes as atrações, as infraestruturas de acolhimento e o sistema de transportes.

Como se pode notar, a acessibilidade ao destino é uma parte importante para atrair ou não os turistas, sendo diretamente relacionada com a existência de infraestrutura e operações de transportes. Por essa razão, é possível identificar que o transporte é um

elemento fundamental para atrair turistas a um destino. Num estudo sobre o papel do transporte no desenvolvimento do turismo em Cairns (Austrália), Prideaux (2000) considera o sistema de transportes turísticos muito importante para o sector, sendo um suporte imprescindível aos resorts turísticos em termos de fluxo de passageiros e de carga.

2.2.1 - Transportes

De acordo com Page (2007), o transporte tem um nível de importância muito alto para o turismo, isto pois está presente desde o início ao fim na ligação entre o turista e o destino, seja ao nível do transporte aéreo, náutico ou terrestre, sendo um elemento fundamental na experiência do turista.

De acordo com Beni (1998), o transporte é uma componente indispensável da vida moderna, essencial para o Sistema de Turismo – SISTUR. O mesmo diz que o meio de transporte utilizado varia de acordo com as preferências do turista, sendo que esta preferência é condicionada, geralmente, pelo preço e pelas características do destino. Beni (1998) enfatiza, ainda, que este conhecimento é absolutamente necessário para quem atua neste sector pois dominar todas as variáveis que podem interferir neste segmento constitui instrumento fundamental para o profissional com formação superior em turismo.

De acordo com Page (2007), o transporte turístico divide-se em terrestre (rodoviário e ferroviário), aéreo e marítimo. No mesmo sentido, Marques, Paula, Santos e Zardo (2010), definem os transportes como aquáticos (marítimo e fluvial), aéreos (prestadores de serviços regulares, fretados, aluguer de pequenos aviões, aviões particulares e helicópteros) e terrestres (comboios, autocarros, carros, caravanas, motos, bicicletas).

- **Rodoviário:** é uma forma de transporte terrestre, sendo responsável pelo transporte de pessoas e mercadorias em carros, caminhões ou autocarros, que se deslocam em ruas, autoestradas ou estradas.
- **Ferrovário:** também é uma modalidade de transporte terrestre, em que o deslocamento é feito em comboios que se movem sobre trilhos. Ele é muito vantajoso para o transporte de cargas pesadas, sobretudo de matérias-primas.
- **Marítimo:** consiste em uma modalidade de transporte aquaviário, em que ocorre o deslocamento intercontinental de cargas e passageiros por mares ou oceanos.

- **Fluvial:** é um transporte aquaviário, realizado em barcos ou balsas, que se movimentam sobre as rias.
- **Aéreo:** é o meio de transporte mais rápido do planeta, sendo mais comum em aviões e helicópteros, mas também pode ser feito em balões. É muito eficaz para o transporte de passageiros.

2.2.2 - O carro particular

Edgar Morin (1995), filósofo francês, considera que os carros particulares trazem mais conforto e segurança ao mesmo tempo que transportam as pessoas entre o ponto A e B. No mesmo sentido, Cordeiro (2017) diz que o carro permite aos seus passageiros deslocarem-se a uma velocidade elevada e conseqüentemente com uma maior flexibilidade de itinerários e horários, porém apresentam inconvenientes, para além da poluição existe o custo elevado associado ao mesmo, nomeadamente, combustível, estacionamento e manutenção.

Contudo, o desejo de comprar um carro novo na sociedade atual está ligado à necessidade do ser humano em conquistar ou seduzir como forma de mostrar/reforçar a sua autoestima e masculinidade. Simbolicamente, o carro representa um objetivo sobre o qual as pessoas transcendem da vida cotidiana criando uma ponte entre o mundo real e a fantasia.

Sem qualquer sombra de dúvida, o aumento da posse de carros particulares mudou por completo os hábitos de viagem, mais do que qualquer outro fator no turismo. Segundo Morin (1995), este proporcionou às famílias, em particular, uma nova liberdade de movimento, aumentando as oportunidades de passear quando lhes apetece, bem como realizar viagens mais longas. A partir da década de 1950, os custos associados aos automóveis caíram em termos relativos e os proprietários de empresas de aluguer de automóveis começaram a ter mais em consideração não apenas os custos diretos de uma viagem de automóvel, mas sim o custo total, o que inclui a depreciação e o desgaste.

Porém, no século XXI, este desejo de maior flexibilidade pesou imenso na subida dos custos relacionados com os automóveis, particularmente em termos de combustível. Morin (1995) diz que estes aumentos podem reduzir a procura por carros de aluguer, com sérias implicações para os tipos de férias escolhidos. Apesar deste declínio no uso do

carro poder ser benéfico para alguns aspetos do turismo, como por exemplo os efeitos ambientais causados pelo uso dos carros, isto também acarreta algumas consequências nomeadamente em relação às novas estradas, que ao beneficiarem as viagens em massa, incluem desvios obrigando com que o turista não passe por certas vilas e cidades, causando o seu “esquecimento”.

O crescente interesse de nossa sociedade pelo turismo ecologicamente correto inevitavelmente desencorajará os motoristas a levar os seus carros para certos destinos. Podemos encontrar já várias medidas a ser implementadas, Morin (1995) fala em certos lugares onde os visitantes são incentivados a estacionar os seus carros nos parques de estacionamento da periferia e caminhar ou utilizar os transportes públicos para se deslocar até ao centro, fazendo assim diminuir o congestionamento e a poluição. Para além disso, outra medida com vista à diminuição da poluição é a cobrança de preços altos por lugares de estacionamento também passa por ser uma solução com vista a reduzir estes problemas.

2.2.3 - Surgimento das Rent-a-Car

O serviço rent-a-car, como o próprio nome indica, é baseado no transporte rodoviário. De acordo com Zhang, Xie, Huang e He (2013), a indústria mundial de aluguer de carros teve origem nos EUA, em 1918, quando Walter L. Jacobs fundou a primeira empresa de aluguer de veículos, a Rent a Ford Car Company, em Chicago. A empresa evoluiu rapidamente, passando de 23 para 565 carros no decorrer do ano de 1923.

Segundo Carroll e Grimes (1995), na década de 1950, após a segunda guerra mundial, e com o crescimento das companhias aéreas, este ramo de negócio chegou à Europa. No entanto, foi entre 1960 e 1970 que o aluguer de automóveis cresceu equiparando-se ao nível de volume de negócios dos EUA. No início, a operação das agências de alugueres consistia em alugar uma viatura por um período limitado a uma taxa predeterminada. Posteriormente houve a fusão com John D. Hertz. Com isso, houve uma expansão de operação do ramo de negócio da indústria de aluguer de automóveis. Atualmente as empresas operam em larga escala.

De acordo com Pinheiro e Santos (2009), as empresas rent-a-car funcionam principalmente como facilitadoras no processo de visita a atrativos turísticos, sobretudo em zonas mais remotas ou onde existe menos variedade de transportes. Para além disso,

outra facilidade das empresas de aluguer de automóveis é o facto de proporcionar uma opção rápida e simples para clientes em viagens de negócios, reuniões ou congressos. Ou seja, numa análise geral, as rent-a-cars funcionam como um agente facilitador que tem como função aproximar a oferta da procura.

Num mundo onde os principais meios de navegação eram os aviões, barcos, comboios e cavalo, as viagens de carro eram vistas como uma ótima opção para viagens mais curtas combinada com uma imagem, prestígio e status que dava a quem utilizava os carros. Para os donos, os carros particulares eram considerados parte de um processo mais amplo circunscrito à modernidade, caso em que suas posses simbolizavam um pré-requisito para a distinção social.

2.2.4 – A indústria de aluguer de automóveis

Com a crescente globalização, os meios de transporte são muito comuns no nosso cotidiano, diariamente transportando milhares de pessoas. Segundo Holloway, Humphreys e Davidson (2009), o transporte rodoviário tem sido usado como alternativa ao transporte aéreo e ferroviário, e dentro do transporte rodoviário, as viaturas particulares têm mostrado um particular domínio.

O negócio de aluguer de veículos, apesar de parecer simples, possui várias vertentes desde o atendimento ao balcão até os serviços de manutenção e logística, sempre com o intuito de atender às necessidades e exigências do cliente. As empresas de aluguer de automóveis podem ser divididas em duas grandes categorias, as empresas internacionais e as pequenas empresas de aluguer independentes, geralmente sediadas localmente.

Relativamente às empresas internacionais, a maioria cobra preços bastante semelhantes, porém oferecem uma maior variedade de carros, postos de serviço e flexibilidade. Tudo isto torna estas empresas mais atraentes para viajantes de negócios, que são menos sensíveis ao preço, mas insistem na velocidade do serviço, confiança e num padrão de carro mais luxuoso.

Quanto à segunda categoria, existem literalmente centenas de pequenas empresas locais de aluguel de carros que geralmente oferecem opções limitadas, mas com preços mais baixos e não têm tantas facilidades e extras como as empresas internacionais. Devido à sua dependência do mercado de lazer, essas empresas trabalham num negócio altamente

sazonal, onde podem não conseguir maximizar suas oportunidades de negócios no verão por não terem veículos suficientes, entre muitas outras razões.

De acordo com Page (2007), as condições que determinam o uso de viaturas de aluguer são a acessibilidade, a qualidade da infraestrutura e a sinalização indicando zonas turísticas. Os transportes públicos não abrangem na sua totalidade todos os pontos turísticos, além de possuírem horários fixos e serem demasiados, em determinados casos, mais caros. Devido a isto, muitos turistas optam por utilizar os carros alugados como meio de transporte devido à sua mobilidade e segurança.

Na contratação dos serviços de alugueres é necessária a contratação de seguros devido à probabilidade de os veículos sofrerem sinistros, roubos, avarias, entre outros. Além disso, muitas empresas exigem o pagamento de caução para garantir a liquidação de despesas não previstas no contrato de aluguer. Nesse processo, há grande probabilidade de os clientes ficarem insatisfeitos, principalmente pela venda de serviços extras como seguros ou combustível adicional. Em adição, muitos turistas são alvo de roubos, assaltos ou outro tipo de crimes. A falta de seguros contra este tipo de situações leva a um ambiente de medo e insegurança dos clientes para com o aluguer de automóveis.

Segundo New (2003), para evitar a insatisfação, é importante que os funcionários possuam o conhecimento necessário, as ferramentas adequadas e trabalhem com motivação. Quintanilha (2020) diz que as pessoas procuram um carro de aluguer por não possuir no momento um carro, situação que ocorre por diversas razões, como por exemplo quando alguém viaja a um determinado local devido a negócios ou lazer, quando o carro está avariado e as pessoas estão à espera do seguro de compensação, ou até mesmo pode acontecer pessoas/empresas que preferem alugar um carro ao invés de comprá-los.

De acordo com Pinheiro e Santos (2009), o turismo é o impulsionador deste negócio e os principais mercados europeus do aluguer de veículos sem condutor são o Reino Unido, a Alemanha, a França, a Itália, a Espanha e a Holanda. Podemos considerar que o turismo é de suma importância para ramo de aluguer de veículos, principalmente para as empresas nacionais e de pequeno porte, quando há uma diminuição no turismo isto reflete-se imediatamente no setor. No mesmo sentido, Pinheiro e Santos (2009) consideram que o aluguer de automóveis sem condutor é uma atividade que representa para o turismo recetivo em Portugal uma importante mais-valia. É vista como uma fonte

de atração para os turistas, obrigando-os a efetuar gastos complementares, além da passagem aérea, do alojamento, das refeições, das compras e de alguma animação.

Segundo Silva (2007), as empresas do ramo de aluguer de viaturas dependem de diversos fatores para aumentar seu número de clientes, como: preço, atendimento ao cliente, marca reconhecida no mercado, disponibilidade de acesso via internet, qualidade dos veículos e distribuição das lojas. Ou seja, é de suma importância a qualidade na prestação do serviço para o aumento das vendas e a satisfação dos clientes para a fidelização dos mesmos.

Por outro lado, Brown (2009) enfatiza que o comércio de aluguer de automóveis distingue-se dos demais mercados pela forma de lucrar, pela disponibilidade de viaturas e pelas potenciais vendas. Basicamente, ao contrário das redes hoteleiras ou de transportes aéreos, as empresas de aluguer automóvel não têm a certeza sobre a quantidade de veículos disponíveis ao fim do dia. Esse problema não só prejudica a previsão da frota disponível, como também, reduz o horizonte de previsibilidade, fazendo assim com que o negócio de aluguer de automóveis seja associado a um certo nível de risco, mas que se for bem sustentado poderá render vários milhares de euros aos seus investidores.

2.3 - Recursos Humanos

De entre os recursos que uma organização tem ao seu dispor, podemos encontrar os Recursos Humanos. Estes, são todas as pessoas que estão ligadas, por meio de contratos, a uma organização e desempenham algum tipo função no desenvolvimento da atividade da mesma.

Os Recursos Humanos têm vindo a ganhar importância no mundo empresarial. Segundo Budreau e Ramstad (2007) e Fulmer e Ployhart, (2013), estes são cada vez mais reconhecidos como ativos críticos e valiosos para qualquer organização. Consequentemente, a gestão estratégica dos mesmos desempenha um papel fundamental para aumentar o comprometimento organizacional dos funcionários e, consequentemente, o desempenho do negócio (Brown, Machardy, McNabb, e Taylor, 2011).

Nesse contexto, pesquisadores e profissionais de recursos humanos consideram a satisfação dos funcionários como um objetivo crítico a ser alcançado, o que influencia o seu comprometimento entre outras atitudes comportamentais positivas em relação à organização (Brown, McNabb e Taylor, 2011; de la Torre-Ruiz, Vidal-Salazar, e Córdón-

Pozo, 2019). Porém, existem vários fatores que influenciam a satisfação dos trabalhadores e, para além disto, a motivação, quer por parte do trabalhador, quer por parte da chefia, é também um fator muito importante para a maximização da satisfação geral de toda a empresa, o que trará benefícios em termos de lucros, bem como, de felicidade dos clientes.

2.3.1 - Satisfação no trabalho

No sentido literal da palavra, a satisfação é vista como um sentimento de alegria ou felicidade em relação a algo ou alguém. No contexto do trabalho esta é vista, por Locke (1976), como um estado emocional prazeroso ou positivo resultante da avaliação do próprio trabalho ou experiências de trabalho, algo também definido por Newstrom (2007) como um conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis com os quais os funcionários veem o seu trabalho.

Em geral, este conceito expressa o grau segundo o qual um funcionário se sente de forma positiva ou negativa em relação ao desempenho das suas funções, ou ao nível dos objetivos da empresa, e envolve uma avaliação subjetiva de muitos fatores específicos do trabalho, como a remuneração, a autonomia no trabalho, o prestígio ocupacional, a supervisão, as oportunidades promocionais e relações no local de trabalho, como dito por Clark e Oswald (1996). É com base no nível percebido de satisfação que o trabalhador se torna mais ou menos motivado/disposto a dar o seu melhor no desempenho das suas funções.

Likert (1961) e McGregor (1960) foram os primeiros investigadores a surgirem com a teoria de que a satisfação tem implicações importantes para a produtividade e eficácia organizacional. A satisfação no trabalho influencia a medida em que alguém trabalha com todo o seu potencial em direção aos objetivos organizacionais e coopera com os colegas. Os sentimentos relatados pelos funcionários em relação ao seu trabalho são muito importantes e podem transmitir informações úteis sobre o comportamento individual (Akerlof, Rose e Yellen, 1988 et al).

Através de obras dos mais diversos autores, podemos encontrar referência a várias teorias que foram usadas para abordar a satisfação no trabalho. Entre estas temos a teoria da hierarquia de necessidades (Maslow, 1943), a teoria dos dois fatores (Herzberg, Mausner e Snyderman, 1959), a teoria X e Y (McGregor, 1960), teoria da realização das

necessidades (McClelland, 1961), teoria da equidade (Adams, 1963), teoria da expectativa (Vroom, 1964), teoria do estabelecimento de metas (Locke, 1968) e teoria das características do trabalho (Hackman, & Oldham, 1975, 1976).

Destas teorias, muitas serviram para explicar a satisfação no trabalho, sendo uma das mais importantes o modelo de características do trabalho onde Hackman & Lawler, (1971) sugerem que a identidade da tarefa, o significado da tarefa, a variedade de habilidades, a autonomia e o feedback estão relacionados com a satisfação no trabalho.

A teoria das necessidades também foi usada para prever a satisfação no trabalho. Maslow (1943) sustenta que as pessoas são motivadas por necessidades não satisfeitas, que incluem fisiológicas (sede, fome), segurança (abrigo), sociais (sentimento de pertença), estima (realização, reconhecimento) e autorrealização (alcançar o potencial máximo de cada um).

Da mesma forma, McClelland (1961) disse que todas as pessoas têm necessidade de realização, poder e afiliação. A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1987, 1959) caracteriza os fatores de trabalho como fatores motivadores, que podem aumentar a satisfação no trabalho, ou fatores de higiene, que podem aumentar a insatisfação. Os fatores associados à satisfação no trabalho são realização, reconhecimento, características do trabalho, nível de responsabilidade e oportunidades de crescimento.

Vários estudos examinaram a relação entre as características do trabalho e a satisfação no trabalho, como por exemplo Blegen (1993) e Brown e Peterson (1993), e mostraram que a satisfação no trabalho está relacionada ao desempenho no trabalho, retenção e comprometimento organizacional. No mesmo sentido, a satisfação também pode estar relacionada com relacionada com a remuneração, horas de trabalho, (in)segurança no trabalho, oportunidades de promoção, stresse no trabalho, autonomia no trabalho, relações no local de trabalho com colegas de trabalho e gestão uso de habilidades de trabalho e interferência na vida profissional. Outros, ainda procuraram examinar o papel das características sociodemográficas, ou pelo menos, incluíram-nas como uma variável explicativa para a satisfação no trabalho, como o gênero, idade, educação, estado civil, região ou país de filiação sindical, crenças religiosas e serviço público versus emprego no setor privado.

Por fim, podemos ainda encontrar autores que tentaram abordar a possibilidade de haver diferenças no que toca ao índice de satisfação no trabalho entre culturas, contudo,

não existem dados suficientes entre países que proporcionem/incentivem investigação científica. Porém, através de Hofstede (1980) podemos encontrar um modelo teórico que levanta a hipótese de como as dimensões culturais podem influenciar o grau em que as características do trabalho em equipa, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, comunicação por parte da gerência, formações, reconhecimento, sentimento de realização e percepções de oportunidades impulsionem a satisfação no trabalho.

Com base nisto, chegamos à conclusão de que os determinantes da satisfação no trabalho não são universais entre as culturas, mas, em vez disso, variam em seu nível de importância com base nas diferenças nas dimensões culturais de Hofstede (1980), sendo estas o individualismo/coletivismo, o evitar da incerteza, o masculino/feminino e a distância ao poder.

No que toca ao individualismo/coletivismo temos que, culturas com níveis mais baixos de coletivismo são as menos propensas a valorizar o trabalho em equipa, e culturas com altos níveis de coletivismo são mais propensas a valorizar o trabalho em equipa. Kirkman e Shapiro (2001) estudaram o impacto dos valores culturais na satisfação no trabalho entre 461 equipas de quatro países diferentes (Bélgica, Finlândia, Filipinas e Estados Unidos) e chegaram à conclusão de que níveis mais altos de coletivismo estão associados a níveis mais altos de satisfação no trabalho e comprometimento nas equipas. No mesmo sentido, Loh, Restubog e Gallois (2010) descobriram que as culturas orientais (mais altas em coletivismo) têm um nível mais alto de identificação de grupo de trabalho do que as culturas ocidentais (mais altas em individualismo). Portanto, espera-se que o grau em que as culturas são mais coletivistas afete a medida em que o trabalho em equipa é um importante impulsionador da satisfação no trabalho.

O evitar da incerteza refere-se ao grau em que uma cultura tolera a incerteza em relação ao futuro. Culturas com alta aversão à incerteza tentam planear e prever o futuro. Culturas com alto índice de aversão à incerteza, desejo de seguir regras e códigos rígidos de comportamento (Hofstede, 1984) muitas vezes têm organizações marcadas por um alto grau de formalização (Shackleton e Ali, 1990). Observou-se que um alto grau de formalização está relacionado à inflexibilidade da comunicação nas organizações, levando a uma menor interdependência entre um gerente e um subordinado (Crozier, 1964). Verificou-se que em grupos de trabalho altamente formalizados, os gerentes confiam mais em procedimentos e regras para exercer controle em vez de usar

ferramentas como a comunicação aberta (Huang & Van de Vliert, 2006). A comunicação aberta da gestão é percebida como algo contra a formalização na organização, aumentando o grau de incerteza e ambiguidade e aumentando o fluxo de informações entre a gestão e os funcionários (Sriussadaporn, 2006).

Relativamente à Masculinidade/feminilidade, como o próprio nome indica, refere-se a quão bem estabelecidos são os papéis de gênero dentro de uma cultura. Esses papéis estão diretamente relacionados a como homens e mulheres são percebidos dentro da cultura. Outra faceta desta dimensão é como uma cultura generaliza conceitos de sucesso. As culturas caracterizadas como masculinas medem o sucesso em termos de sucesso pessoal medido pela riqueza material e recompensas financeiras, em comparação com as culturas femininas que colocam menos ênfase no sucesso material e valorizam mais as relações pessoais e a qualidade de vida (Hofstede, 1980). Culturas femininas colocam mais ênfase na contribuição de um indivíduo para a sociedade e valorizam o reconhecimento de outros pelo trabalho bem feito (Arrindell & Veenhoven, 2002).

A distância ao poder é o grau em que os membros de uma sociedade aceitam a desigualdade de poder (Hofstede, 1980a). Em culturas de alta distância ao poder, como as culturas latino-americanas, a desigualdade entre as classes sociais é aceita tanto pelos níveis sociais mais altos quanto pelos níveis sociais mais baixos, com uma expectativa subjacente de que a riqueza e o status social são bastante estáticas dentro da cultura (Varela et al., 2010). Por outro lado, as culturas em países com pouca distância ao poder são geralmente consideradas iguais, independentemente das desigualdades em características como riqueza e uma suposição subjacente é que há mobilidade para níveis de riqueza e status dentro da cultura (Hofstede 1980).

Em sociedades com alta distância de poder, os subordinados esperam que os superiores se comportem de maneira autocrática e não consultiva e procurem mais orientação dos supervisores (Agarwal, 1993). As culturas ocidentais (baixa distância do poder) defendem a igualdade como um valor cultural fundamental no local de trabalho. Noutro sentido, as culturas orientais (alta distância do poder) esperam um alto grau de hierarquia e distância vertical entre os níveis gerenciais (Pan et al., 2010).

2.3.2 - A motivação no trabalho

No contexto empresarial, este é um tema muito debatido. Segundo Fonseca (2009), é uma condição necessária à satisfação no trabalho e ao desempenho. Nos dias que correm é reconhecida a sua importância para o sucesso e para a obtenção de vantagens competitivas em qualquer organização.

A palavra motivação provém do latim “motivus”, palavra esta que diz respeito a movimento e que descreve o desejo de alcançar elevados níveis de performance (Mann, 2006). Porém, existe alguma dificuldade em identificar as necessidades específicas de cada indivíduo, bem como, o que os leva a alcançar certos e determinados objetivos. Nas pessoas, a motivação dura enquanto a necessidade interior de atingir algum objetivo ou meta não for suprida. O alcance destes objetivos origina ao indivíduo um sentimento de estima e autorrealização que lhe traz satisfação e o motiva a procurar novas necessidades e potencialidades. Assim, pode-se entender a motivação como uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos, algo que os leva a agir espontaneamente para alcançar algo. Ou seja, não é possível motivar uma pessoa, o que é possível é criar um ambiente compatível com os objetivos da pessoa, um ambiente no qual a pessoa se sinta motivada.

De acordo com Kondo (1991), o problema da motivação torna-se mais difícil à medida que o padrão de vida e o nível educacional das pessoas se elevam. Esta é uma das razões que muitos países com governos autoritários reduziram drasticamente o seu nível educacional.

Muitos autores estudaram a motivação dos trabalhadores. Rocha (2007) diz que podemos definir este conceito, no contexto de trabalho, respondendo às seguintes questões:

- O que induz os indivíduos a agir de determinado modo?
- Quais os fatores que os motivam?
- Por que razão pessoas diferentes reagem de forma distinta em situações semelhantes?

Outros autores, como D. Kim (2006), Fonseca (2009), Moynihan e Pandey (2007) sugerem que a motivação está relacionada com o comportamento humano, com fatores internos de cada pessoa, com as suas causas, crenças ou razões e considera que estas

diferem devido às necessidades individuais. Contudo, a motivação não é algo puramente individual. Esta pode, também, resultar da interação entre os indivíduos e variáveis situacionais, assunto que é defendido por Rocha (2007). Então, podemos concluir que a motivação para além de ser algo inerente à própria pessoa, é, também, inerente aos atributos do meio em que se exerce o trabalho. Destas observações podemos observar a existência de fatores intrínsecos e fatores extrínsecos à motivação dos trabalhadores.

Os intrínsecos são aqueles induzidos por impulsos internos. As atividades para as quais não há recompensa aparente para além da atividade em si mesma, como por exemplo o contexto de trabalho, a realização pessoal, o reconhecimento, a responsabilidade e as possibilidades de progressão de carreira e crescimento (Christensen, 2002).

Relativamente aos fatores extrínsecos ao indivíduo, estes dizem respeito ao ambiente de trabalho e incluem os salários, os benefícios, as condições físicas de trabalho, a supervisão, as políticas e os procedimentos (Christensen, 2002).

Contudo, temos em Maslow (1954), muitas obras relativas à temática das motivações humanas. Para este autor o ser humano é um todo integrado e organizado. A maior contribuição, de Maslow, para o estudo da motivação foi ordenar as necessidades do ser humano numa hierarquia de prepotência, a chamada teoria das necessidades de Maslow, colocando as necessidades biológicas em primeiro plano, antes de quaisquer outras necessidades mais elevadas poderem receber atenção. Algo interessante de se notar em Maslow é que este não diferencia os motivos biológicos dos motivos culturais.

Na sua investigação, Maslow (1954), em vez de tentar interpretar as escolhas conscientes, ou seja, os desejos do ser humano, propõe a existência de motivos já relacionados a finalidades encontradas na cultura, as necessidades. Ao estabelecer este conceito, Maslow ficou numa posição delicada, pois se as necessidades estão relacionadas com a cultura, o ser humano pode desejar inúmeros objetos, como um carro, uma casa, uma companheira, entre outros, assim o mesmo apontou o que ele considera serem as necessidades básicas.

Posto isto, Maslow classificou as necessidades da seguinte forma:

- necessidades fisiológicas;
- necessidades de segurança;
- necessidades de pertença e amor;
- necessidades de estima;
- necessidades de autorrealização ou atualização
- desejos de saber e de entender;
- necessidades estéticas.

Para explicar a sua linha de pensamento, Maslow utilizou a gratificação das necessidades para organizá-las. Uma vez propostas as necessidades básicas e um mecanismo geral de interação entre elas, Maslow (1943) limitou o papel da motivação na explicação do comportamento dizendo que as motivações são apenas uma classe de determinantes do comportamento. Ao mesmo tempo em que o comportamento é motivado, ele também é quase sempre determinado biologicamente, culturalmente e situacionalmente.

Além dos motivos, há muitos outros determinantes do comportamento humano. Maslow (1954) propôs também a existência de comportamento não motivado. Sobre isto, o mesmo autor diz que o organismo permite-se relaxar, ser passivo, aproveitar o sol, ornamentar, jogar e divertir-se, observar coisas sem importância, ser informal e sem aspirações. Dessa forma, a arte seria um exemplo de comportamento não motivado. Vê-se, portanto, que a motivação em Maslow está claramente associada à existência de um propósito, uma finalidade, um objetivo, e que esse propósito motiva a pessoa até que seja atingido. Uma necessidade é, portanto, algo do mundo interno das pessoas cuja privação a mobiliza e possibilita a emergência de uma nova necessidade.

Em suma, a grande questão que se coloca às organizações passa, então, por identificar a fórmula ideal, conjugando os fatores intrínsecos e os extrínsecos, para garantir um nível de motivação elevado e sustentável, procurando compatibilizar e otimizar a interação entre os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais dos seus funcionários.

2.3.3 - Comprometimento organizacional

Este vem no seguimento da motivação e da satisfação do funcionário. Desempenha um papel importante em qualquer organização e está ligado a importantes fatores relacionados com o trabalho, como a rotatividade de funcionários, o absentismo e o desempenho (Mowday, Steers, e Porter, 1979, Walton, 1985). Outros autores referem-se a ele como a força de identificação e envolvimento com uma organização (Brown, 1969).

Os autores apresentados anteriormente, identificaram os três seguintes componentes do comprometimento organizacional:

- Forte crença nos objetivos e valores da organização;
- Vontade de exercer um esforço considerável em nome dela;
- Forte intenção ou desejo de permanecer na organização.

Meyer e Allen (1991, 1997) referem-se ao comprometimento organizacional de alguém como um estado psicológico que tem pelo menos três componentes separáveis, sendo estas, o comprometimento afetivo (um desejo), o comprometimento de continuidade (uma necessidade) e o comprometimento normativo (uma obrigação) de manter o emprego numa organização.

Muitos estudos já foram realizados de modo a examinar as determinantes do comprometimento organizacional, embora as conclusões não tenham sido consistentes entre os diferentes estudos, estes abordaram o papel explicativo de variáveis, incluindo recompensas ou compensações, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, autonomia, demografia e educação no comprometimento dos funcionários.

Contudo, acertado será dizer que a satisfação e a motivação são boas bases para o comprometimento organizacional pois colaboradores satisfeitos e motivados trazem maior qualidade no desempenho de funções e relacionamento entre equipa o que não só favorece as empresas em si como os seus clientes.

2.3.4 - Relação entre satisfação, motivação e comprometimento organizacional

Como falado na secção anterior, podemos dar conta de que a satisfação e a motivação no trabalho são antecedentes do comprometimento organizacional, pois ninguém consegue realmente sentir-se parte de uma organização não se sentindo seguro e concretizado na mesma, algo que é sugerido por muitos autores como Bakan et al (2014) e Elangovan (2001). Podemos encontrar, ainda, autores que propõem o inverso dizendo que é o comprometimento organizacional que molda a satisfação e motivação no trabalho (Bateman & Strasser, 1984; Paik et al., 2007; Vandenberg & Lance, 1992). De facto, o comprometimento organizacional contribui para o sucesso do negócio. Porém, nem todas as variáveis que direta ou indiretamente determinam o comprometimento organizacional estão sob controle da administração, como, por exemplo, gênero, crenças e práticas religiosas, trabalho no setor público versus privado, país de residência.

No entanto, muitos instrumentos podem ser utilizados pela administração para aumentar direta ou indiretamente o comprometimento organizacional. Anderson, Coffey e Byerly (2002), bem como Clarke e Holdsworth, (2017) e Scandura e Lankau (1997) enumeraram-nos alguns destes instrumentos, por exemplo, criar condições para reduzir o stress no ambiente de trabalho e promover boas relações entre colegas e com a gestão. Sempre que possível, possibilitar que um funcionário tire uma folga durante o horário de trabalho e melhorar a coordenação entre trabalho e vida familiar também parece importante para atingir esse objetivo, o que aponta para o papel de arranjos e práticas flexíveis no local de trabalho para indivíduos, equipas e organizações.

Para além destes pequenos detalhes que um gestor pode ter em conta, recrutar trabalhadores com experiência e habilidades anteriores para serem usados no trabalho ou fornecer ensinamentos para melhorar as habilidades dos trabalhadores, a fim de evitar a incompatibilidade entre as habilidades e o trabalho, pode ajudar a promover a satisfação e o comprometimento. Outros instrumentos dizem respeito ao desenvolvimento de práticas que promovam sentimentos positivos dos funcionários sobre aspetos do trabalho, como remuneração, segurança ou autonomia, e ofereçam oportunidades para o desenvolvimento da carreira profissional.

Podemos, então, afirmar que o comprometimento organizacional é como uma consequência pelo facto de uma organização prestar atenção ao que o seu colaborador quer ou precisa, tanto no presente como no futuro, e também pelo facto da própria

empresa dar uma imagem clara e objetiva dos seus valores e crenças e conseguir passar isto para o seu colaborador fazendo com que seja possível o “vestir da camisola” fazendo aumentar o contributo do colaborador para com a empresa. Porém, verdade será dizer que por muito que uma organização procure fornecer aos seus funcionários tudo aquilo que possam para que estes se sintam satisfeitos no trabalho, há sempre algum fator, não controlável pela administração, que pode mudar por completo os níveis de satisfação do trabalhador, indo ao encontro do facto de que a gestão dos recursos humanos nunca é igual de caso para caso e que neste ramo nada pode ser traçado sobre uma linha reta.

2.3.5 - Satisfação com o salário

O rendimento, ou salário, é uma forma de pagamento periódico pela prestação de algum tipo de serviços, por parte de um empregador para com o seu empregado, tudo isto legalizado por meio de um contrato de trabalho. Do ponto de vista da gestão de uma empresa, o salário de um funcionário pode ser visto como o custo de aquisição de recursos humanos para o funcionamento das operações, sendo então denominada despesa de pessoal ou despesa salarial.

Do ponto de vista da gestão dos Recursos Humanos, a remuneração tem sido considerada uma importante recompensa para motivar o comportamento dos funcionários (Taylor e Vest, 1992). Katzell (1964) afirmou que a satisfação salarial depende da diferença entre o salário percebido e o valor do salário que uma pessoa sente que deveria receber. No entanto, a satisfação salarial também é uma variável importante que está ligada a alguns resultados organizacionais bastante significativos. Por exemplo, algumas evidências sugerem que a insatisfação com o pagamento pode levar à diminuição da satisfação no trabalho, diminuição da motivação e desempenho, aumento do absentéismo e intenções de rotatividade e mais queixas e ações judiciais relacionadas ao pagamento (Cable e Judge, 1994).

O pensamento tradicional de não relacionar dinheiro com felicidade está diminuindo. De facto, atualmente o materialismo é um importante fator de motivação dos indivíduos, ou seja, será acertado dizer que quanto mais elevado for o salário de um funcionário mais satisfeito ele estará. Cummins (2000) argumentou que, apesar da sabedoria convencional de que “o dinheiro tem pouca relevância para a felicidade”, os dados sustentam uma

posição diferente, estes evidenciam que a riqueza fornece recursos externos que protegem os indivíduos contra os efeitos de eventos negativos.

Em suma, podemos evidenciar que o rendimento é um aspeto muito importante no que toca à satisfação do trabalhador. Um nível mais elevado de salário não só fornece conforto económico, que conseqüentemente trará algum tipo de felicidade/satisfação, como também fomenta motivação no trabalhador em dar o seu melhor para o desempenho das suas funções e entrega aos objetivos da organização.

CAPÍTULO III - ANÁLISE EMPÍRICA

3.1 – Breve apresentação do problema a analisar

Neste ponto apresenta-se uma análise empírica sobre os determinantes da satisfação com o emprego, por parte dos colaboradores das empresas de aluguer de automóveis nos Açores, assim como o efeito deste sobre a motivação e o comprometimento dos mesmos colaboradores com a respetiva organização. É importante reforçar a ideia de que o aluguer de automóveis é uma atividade de grande relevo no desenvolvimento do turismo no arquipélago, essencialmente assente no turismo de natureza, para acesso às atrações turísticas um pouco dispersas em todas as ilhas de arquipélago açoriano. Certamente que, tal como acontece em muitas outras atividades, manter colaboradores satisfeitos, motivados e comprometidos com a organização pode constituir elementos fundamentais para a construção da imagem e para o desenvolvimento deste destino turístico.

3.2 – Recolha de dados e caracterização da amostra.

O questionário teve como objetivo a recolha de dados sobre o nível de satisfação, motivação e comprometimento com a organização, dos trabalhadores das empresas de aluguer de automóveis nas ilhas do arquipélago açoreano. Neste processo, foi explicado aos inquiridos que os dados recolhidos seriam apenas utilizados para efeitos de publicações académicas e que a resposta ao questionário era completamente voluntária e anónima. Para além disso, durante o preenchimento das respostas os inquiridos podiam, em qualquer momento, recusar a sua participação ou interromper o seu preenchimento e nenhum dado seria guardado.

De entre as questões colocadas, para além das referentes à caracterização sociodemográfica do inquirido, incluíram-se no questionário outras acerca da satisfação ao nível do tipo de contrato de trabalho, sentimento acerca do salário auferido, do horário, da segurança e estabilidade na organização e da relação com a chefia e com colegas, assim como sobre as expectativas de progressão de carreira. Para além disso, também foram colocadas questões acerca da satisfação com o trabalho atual, da motivação perante o desempenho das funções atuais do trabalhador, e, por fim, questões acerca da crença sobre a missão e valores das empresas, bem como, do orgulho sentido sobre a organização, utilizadas como *proxy* do comprometimento organizacional.

Previamente ao envio e partilha *online* desde questionário, o mesmo foi enviado para a Comissão de Ética da Universidade dos Açores de forma a estar em concordância com os seus parâmetros de aceitação. Após a validação pela Comissão de Ética, o questionário foi enviado, em formato questionário do *google forms*, para várias empresas do sector de aluguer de automóveis, quer por email para as mesmas, quer por envio direto para trabalhadores conhecidos do autor do trabalho.

Após cerca de trinta dias de recolha de dados, foram conseguidas 93 respostas, sendo 52,7% do sexo feminino e 47,3% do sexo masculino (Tabela 1). Foram recolhidos 77,4% inquiridos na ilha de São Miguel, sendo que os restantes foram recolhidos proporcionalmente em outras ilhas, com exceção das ilhas da Graciosa e do Corvo onde não se obtiveram respostas ao inquérito. No caso da Graciosa não é possível identificar uma razão específica para tal facto, sendo que em relação à ilha do Corvo tal deve-se ao facto desta atividade não existir na ilha. Como podemos verificar através da Tabela 1, 54,9% das respostas, ou seja, 51 colaboradores, tinham uma idade compreendida entre os 18 e os 30 anos.

No que concerne ao tipo de contrato de trabalho cerca de metade dos inquiridos (50,5%) tem de contrato com tempo indeterminado. Somente 39,8% dos inquiridos considera que auferem um bom salário e somente 5,4% se considera muito satisfeito com as expectativas de progressão na carreira, sendo que 49,5% se considera pouco satisfeito. Além disso, 61,3% gosta do horário de trabalho, 74,2% sente-se seguro e estável na organização, 86% refere ter uma boa relação com a chefia e 94% considera que tem uma boa relação com os colegas

No que respeita à satisfação com o emprego, 76,4% dos inquiridos sente-se satisfeito ou muito satisfeito e 27,7% refere estar pouco satisfeito. Além disso, 76,7% sente-se motivado ou muito motivado no desempenho das suas funções e 33,3% sente-se pouco motivado. Finalmente, 78,5% refere que acredita na missão e valores da organização onde trabalha e 69,9% diz sentir orgulho dessa mesma organização.

Tabela 1 – Caracterização da amostra

	%
Dados sociodemográficos	
Sexo=Masculino	47,3
Idade = 18 - 24 anos	32,3
Idade = 25 - 30 anos	22,6
Idade = 31 - 40 anos	32,3
Idade = 41 - 50 anos	10,8
Idade > 50 anos	2,2
Residente em São Miguel	77,4
Dados relativos ao emprego e ambiente de trabalho	
Contrato de trabalho por tempo indeterminado	50,5
Acha que auferem um bom salário	39,8
Gosta do horário	61,3
Sente-se seguro e estável na organização	74,2
Tem uma boa relação com a chefia	86,0
Tem uma boa relação com os seus colegas	94,6
Pouco satisfeito com as expectativas de progressão na carreira	49,5
Satisfeito com as expectativas de progressão na carreira	45,2
Muito satisfeito com as expectativas de progressão na carreira	5,4
Satisfação com o emprego	
Pouco satisfeito	23,7
Satisfeito	65,6
Muito satisfeito	10,8
Motivação no desempenho das funções	
Pouco motivado	33,3
Motivado	55,9
Muito motivado	10,8
Comprometimento organizacional	
Acredita na missão e valores da organização onde trabalha	78,5
Sente orgulho da organização onde trabalha	69,9

3.3 - Análise de regressão

3.3.1 Determinantes da satisfação com o emprego

Os colaboradores foram questionados sobre o seu nível de satisfação com emprego numa escala ordinal do tipo:

- 1- Pouco satisfeito
- 2- Satisfeito
- 3- Muito satisfeito

Com vista a explicar os determinantes do nível de satisfação reportado pelos colaboradores e atendendo à natureza ordinal da variável a explicar, optou-se pela utilização de um modelo Probit Ordenado (Greene, 2018).

De acordo com a literatura, a satisfação com o emprego por parte dos trabalhadores depende de um conjunto de variáveis sociodemográficas ligadas ao trabalhador, tais como a idade ou o género, assim como de variáveis ligadas ao emprego e ao ambiente de trabalho como o salário, as perspetivas de progressão na carreira ou as relações com os colegas e os superiores hierárquicos (Clark, 1997; Wang et al., 2014; Vieira et al., 2023).

Entre as variáveis explicativas considerou-se a idade do trabalhador, o sexo, o local de residência, o tipo de contrato de trabalho, e a perceção do colaborador, avaliada numa escala binária, do tipo Sim ou Não, relativamente a auferir um bom salário, gostar do horário de trabalho, sentir-se seguro e estável da organização, ter uma boa relação com a chefia, ter uma boa relação com os colegas. Para além disso, foi também utilizado um indicador do grau de satisfação com as perspetivas de progressão na carreira.

De acordo com os resultados da estimação apresentados na Tabela 2, os trabalhadores que consideram que auferem um bom salário têm uma maior probabilidade de se sentirem muito satisfeitos com o emprego e uma menor probabilidade de se sentirem pouco satisfeitos. O mesmo tipo de conclusão é válido para o que afirma que gostam do horário de trabalho, os que dizem ter uma boa relação com a chefia, assim como os que se sentem satisfeitos ou muito satisfeitos com as expectativas de progressão na carreira. Os colaboradores do sexo feminino têm uma menor probabilidade de estarem muito satisfeitos e uma maior probabilidade de estarem pouco satisfeitos com o emprego, quando comparados com os congéneres o sexo masculino (refira-se, no entanto, que o coeficiente só é estatisticamente diferente de zero a um nível de significância de 10%).

De forma surpreendente, ter uma boa relação com os colegas, assim como o tipo de contrato de trabalho ou facto de se sentir seguro e estável na organização não emergem da análise como determinantes do nível de satisfação.

Tabela 2 – Determinantes da satisfação com o emprego (modelo Probit Ordenado)

	Coef.	E. Padrão	
Idade > 30 anos	-0,013	0,319	
Sexo feminino	-0,566	0,322	*
Ilha de São Miguel	-0,214	0,366	
Contrato de trabalho por tempo indeterminado	-0,075	0,318	
Aufere um bom salário	0,709	0,324	**
Gosta do horário	0,815	0,353	**
Sente-se seguro e estável na organização	0,373	0,409	
Tem uma boa relação com a chefia	1,873	0,620	***
Tem uma boa relação com os colegas	-0,151	0,788	
Satisfeito ou muito satisfeito c/ as expet. de prog. na carreira	1,395	0,465	***
μ_1	1,485	1,042	
μ_2	4,826	1,175	
Log-L	-49,05		
N	93		

*** Significante a 1% **Significante a 5% % Significante a 10%

3.3.2 A satisfação com o emprego como determinante da motivação e do comprometimento organizacional

Os inquiridos foram questionados sobre o nível de motivação do desempenho das funções numa escala ordinal do tipo:

- 1- Pouco motivado
- 2- Motivado
- 3- Muito motivado

Uma vez mais, atendendo ao carácter ordinal desta variável, recorre-se ao modelo Probit Ordenado com vista à averiguação dos seus determinantes. Entre as variáveis explicativas incluíram-se a idade, o sexo, o local de residência, o tipo de contrato de trabalho. Incluíram-se também a perceção do colaborador relativamente a auferir um bom

salário, gostar do horário de trabalho, sentir-se seguro e estável da organização, ter uma boa relação com a chefia, ter uma boa relação com os colegas, assim como a satisfação com as perspectivas de progressão na carreira e a satisfação com o emprego.

Os resultados apresentados na Tabela 3 indicam que trabalhadores satisfeitos ou muito satisfeitos com o emprego têm uma maior probabilidade de estarem muito motivados e uma menor probabilidade de estarem pouco motivados com o desempenho das suas funções, quando comparados com aqueles que referem estar pouco satisfeitos com o emprego.

Contudo, existem outras variáveis, para além da satisfação com o emprego que exercem um efeito direto sobre a o nível de motivação. Trabalhadores do sexo masculino têm uma maior probabilidade de estarem muito motivados. O mesmo acontece com os colaboradores que se sentem satisfeitos ou muito satisfeitos com as expectativas de progressão na carreira, sendo que, no que respeita a esta última variável ela exerce um efeito direto e indireto (via satisfação com o emprego) no nível de motivação.

No que concerne a ter uma boa reação com a chefia o seu impacto no nível de motivação exerce-se somente de forma indireta através do efeito sobre a satisfação com o emprego. Os colaboradores que se sentem seguros e estáveis na organização, têm uma maior probabilidade de estarem muito motivados, quando comparados com os restantes colaboradores.

Tabela 3 – Determinantes da motivação do colaborador (modelo Probit Ordenado)

	Coef.	E. Padrão	
Idade > 30 anos	0,173	0,298	
Sexo feminino	-0,701	0,312	**
Ilha de São Miguel	-0,140	0,343	
Contrato de trabalho por tempo indeterminado	-0,987	0,323	***
Aufere um bom salário	-0,018	0,299	
Gosta do horário	-0,004	0,340	
Sente-se seguro e estável na organização	0,841	0,388	**
Tem uma boa relação com a chefia	-1,030	0,495	
Tem uma boa relação com os colegas	0,945	0,784	
Satisfeito ou muito satisfeito c/ as expet. de prog. na carreira	1,059	0,368	***
Satisfeito ou muito satisfeito com o emprego	1,053	0,480	**
μ_1	0,385	1,013	
μ_2	3,057	1,054	
Log-L	-56,12		
N	93		

*** Significante a 1% * Significante a 10%

O comprometimento organizacional associa a identificação de um indivíduo com a sua organização, enfatizando a crença e a aceitação dos valores da organização, segundo Mowday et al (1982). Neste contexto, perguntou-se aos inquiridos que indicassem a sua concordância, numa forma binária do tipo Sim ou Não, com a seguinte questão: Acredita na missão e nos valores da sua organização? Uma operacionalização semelhante deste conceito foi utilizada em outros estudos (Sadirakis et al., 2020; Brown et al., 2011; Green, 2008; Rayton (2006). Outros autores têm referido o orgulho sentido pelo colaborador por pertencer organização como um indicador do comprometimento deste com a mesma (Nguyen et al., 2020; Vieira et al., 2023). Assim foi ainda colocada também a seguinte questão, também binária: “Sente orgulho da organização onde trabalha?”.

Atendendo ao facto de os indicadores acima serem ambos reportados numa escala binária (1=Sim e 0=Não), recorreu-se à utilização de um modelo Probit com vista a identificar os seus determinantes. Os resultados incluídos nas Tabelas 4 e 5, sugere que os colaboradores satisfeitos, ou muito satisfeitos, com o emprego têm uma maior probabilidade de responder afirmativamente a cada uma destas questões colocadas.

Contudo, existem algumas outras variáveis que contribuem para explicar o fato de o colaborador se sentir orgulhoso, ou não, com a organização, como é o facto de ter uma boa relação com a chefia, ter mais de 30 anos e sentir-se seguro e estável na organização, mas não têm qualquer valor explicativo na questão relativa à crença na missão e nos valores da organização. Variáveis como o sexo do colaborador, a ilha de residência, a percepção de auferir um bom salário e ter uma boa relação com os colegas não têm qualquer efeito direto sobre os determinantes destes dois indicadores de comprometimento organizacional. Referia-se, no entanto, que a percepção de que auferir um bom salário influencia indiretamente e de forma positiva estes indicadores através do seu impacto na satisfação com o emprego.

Tabela 4 - Acredita na missão e nos valores da sua organização? (modelo Probit)

	Coef.	E.padrão	
Constante	0,236	1,252	
Idade > 30 anos	0,611	0,427	
Sexo feminino	-0,325	0,393	
Ilha de São Miguel	-0,753	0,624	
Contrato de trabalho por tempo indeterminado	-0,703	0,421	*
Aufere um bom salário	-0,131	0,414	
Gosta do horário	-0,505	0,493	
Sente-se seguro e estável na organização	0,382	0,441	
Tem uma boa relação com a chefia	0,779	0,508	
Tem uma boa relação com os colegas	0,314	0,893	
Satisfeito ou muito satisfeito c/ as expet. de prog. na carreira	0,048	0,477	
Satisfeito ou muito satisfeito com o emprego	1,020	0,504	**
Log-L	-31,07		
N	93		

** Significante a 5% * Significante a 10%

Tabela 5 - Sente orgulho da organização onde trabalha? (modelo Probit)

	Coef.	E.Padrão	
Constante	-1,118	1,562	
Sexo feminino	-0,187	0,396	
Ilha de São Miguel	-0,424	0,532	
Contrato de trabalho por tempo indeterminado	-0,249	0,408	
Aufere um bom salário	0,019	0,407	
Gosta do horário	-1,045	0,563	*
Sente-se seguro e estável na organização	0,013	0,478	
Tem uma boa relação com a chefia	1,758	0,644	***
Tem uma boa relação com os colegas	-0,598	1,367	
Satisfeito ou muito satisfeito c/ as expet. de prog. na carreira	0,548	0,461	
Satisfeito ou muito satisfeito com o emprego	1,886	0,611	***
Log-L	-31,00		
N	93		

*** Significante a 1% * Significante a 10%

CAPÍTULO IV - CONCLUSÃO

Em suma, este trabalho procurou explorar a relação entre motivação, satisfação e comprometimento organizacional dos trabalhadores de empresas de aluguer de automóveis, com base em alguma literatura e na análise de dados coletados, podendo assim ser inferidas algumas conclusões importantes.

Primeiramente, a motivação desempenha um papel crucial no desempenho e na satisfação dos trabalhadores. Descobriu-se que uma motivação intrínseca, que surge da própria natureza do trabalho, é fundamental para promover um alto nível de envolvimento e comprometimento dos funcionários. Por outro lado, a motivação extrínseca, como recompensas financeiras, embora possa influenciar o desempenho no curto prazo, não é sustentável a longo prazo.

No mesmo sentido, a satisfação no trabalho desempenha um papel importante na motivação e no comprometimento organizacional. Os trabalhadores que se sentem satisfeitos com o trabalho têm maior probabilidade de se envolver ativamente nas atividades da empresa e demonstrar comprometimento em alcançar os objetivos organizacionais.

Quanto ao comprometimento organizacional, observou-se que os trabalhadores que se sentem valorizados e apoiados pela organização estão mais dispostos a dedicar esforços adicionais para alcançar os objetivos da empresa. O comprometimento pode se manifestar de várias formas, como lealdade à empresa, identificação com seus valores e objetivos, e disposição para contribuir além do esperado.

Portanto, a motivação, a satisfação e o comprometimento organizacional estão interligados e influenciam-se mutuamente. Empresas de aluguer de automóveis podem promover uma cultura organizacional positiva, investindo no desenvolvimento e no bem-estar dos trabalhadores e oferecendo oportunidades de crescimento e reconhecimento para aumentar a motivação, a satisfação e o comprometimento de seus funcionários. No entanto, é importante ressaltar que cada empresa é única, e os resultados podem variar dependendo do contexto específico.

No que diz respeito à investigação realizada aos trabalhadores de empresas de aluguer de automóveis no Açores, podemos concluir que trabalhadores que consideram ter um bom salário, gostam do horário de trabalho, possuem uma boa relação com a chefia e

estão satisfeitos com suas expectativas de progressão na carreira têm uma maior probabilidade de se sentirem muito satisfeitos com o emprego. No entanto, foi observado que as colaboradoras do sexo feminino têm uma menor probabilidade de estarem muito satisfeitas.

Também conseguimos chegar à conclusão de que trabalhadores satisfeitos tendem a estar mais motivados. Além disso, fatores como ser do sexo masculino, ter expectativas positivas de progressão na carreira e sentir-se seguro e estável na organização também influenciam diretamente a motivação. A relação com a chefia afeta indiretamente a motivação, por meio da satisfação no trabalho.

Relativamente ao comprometimento organizacional, conclui-se que colaboradores satisfeitos ou muito satisfeitos com o emprego têm maior probabilidade de demonstrar comprometimento organizacional. No entanto, outros fatores como ter uma boa relação com a chefia, ter mais de 30 anos e sentir-se seguro e estável na organização também influenciam o sentimento de orgulho, embora não afetem a crença na missão e nos valores da organização.

REFERÊNCIAS

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Agarwal, S. (1993), Influence of formalization on role stress, organizational commitment, and work alienation of salespersons: A cross-national comparative study, *Journal of International Business Studies*, 24, 715-735.
- Akerlof, G., A. Rose & J. Yellen (1988), Job Switching and Job Satisfaction in the U.S. Labor Market. *Brookings Papers on Economic Activity*, 2, 495-582.
- ANA – Aeroportos de Portugal (2022). Disponível em: www.ana.pt/pt/institucional/home.
- Anderson, S. E., Coffey, S. B., & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787-810.
- Arrindell, W. A. and Veenhoven, R. (2002), Feminine values and happy life-expectancy in nations, *Personality and Individual Differences*, 33, 803-813.
- Bakan, I., Suseno, Y., Pinnington, A., & Money, A. (2004). The influence of financial participation and participation in decision-making on employee job attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 587-616.
- Bateman, T.S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95–112.
- Beni, M. C. (1998) *Análise Estrutural do Turismo*. 2. ed. São Paulo: Senac.
- Blegen, M.A. (1993). Nurses job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Nursing Research*, 42, 36-41.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). Beyond HR: The New Science of Human Capital. Boston, *Harvard Business School Press*.
- Brown, S., McNabb, R., & Taylor, K. (2011). Firm performance, worker Commitment and loyalty. *Journal of Economics and Management Strategy*, 20(3), 925–955.
- Brown, S. P. & Peterson, R. A. (1993), Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects, *Journal of Marketing Research*, 30, 63- 77.
- Brown, C.A. (2009). *Get on the bus! Tourismos*, 4, 125-133.
- Brown, S., McHardy, J., McNabb, R., & Taylor, K. (2011). Workplace performance, worker commitment and loyalty. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(3), 925-955.
- Brown. M. E. (1969) Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*. 14, 346-355.
- Butler, R. W. (1994). Seasonality in tourism: Issues and problems. In *Tourism: The State of the Art*, edited by A. V. Seaton, C. L. Jenkins, R. C. Wood, P.U.C. Dieke, M. M. Bennett, L. R. Maclellan, and R. Smith. Chichester, UK: Wiley, pp. 332-39.
- Cable, D.M., & Judge, T.A. (1994), Pay preferences and job search decisions: A person - organization fit perspective, *Personnel Psychology*, 47, 317-348.

- Carroll W. J. & Grimes R. C. (1995) Evolutionary change in product management: Experiences in the car rental industry. *Interfaces*, 25(5),84–104.
- Cho, B. (2000). *Encyclopedia of Tourism* (1st ed.; J. Jafari, Ed.). Londres: Routledge.
- Christensen, P. (2002). Motivational strategies for public managers: The budgetary belt-tightening precipitated by the recession has placed renewed emphasis on the importance of employee motivation. *Government Finance Review*. Government Finance Officers Association, 18, 2.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341–372.
- Clark, A., & Oswald, A. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61(3), 359-381.
- Clarke, S., & Holdsworth, L. (2017). Flexibility in the workplace: implications of flexible workplace arrangements for individuals, teams and organizations. University of Manchester, *Alliance Manchester Business School Working paper* 03/17.
- Cordeiro R. (2017) Escolha dos Meios de Transporte a Utilizar pelo Turista no Destino: O caso da ilha de São Miguel. Dissertação de Mestrado, Universidade dos Açores, Ponta Delgada.
- Crozier, M. (1964), *The Bureaucratic Phenomenon*, University of Chicago Press, Chicago.
- Cummins, R. (2000), Personal income and subjective well-being: A review, *Journal of Happiness Studies*, 1, 133–158.
- Cunha, L. (2009) *Introdução ao Turismo*, Lisboa, Editorial Verbo.
- De Almeida, A. L.& Kastenholtz E. (2008) A sazonalidade no turismo e a estratégia de diversificação da procura: O Caso do Norte de Portugal. Conceptual Paper, 2º Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia, ELBE: Lisboa, Portugal
- De Grandpré, F. (2007) Attraites, attractions et produits touristiques: trois concepts distincts dans le contexte d'un développement touristique regional. *Téoros – Revue de recherche en Tourisme*, 1-13. Disponível em: <http://teoros.revues.org/795> (acedido em 12-12-2022).
- De La Torre-Ruiz, J. M., Vidal-Salazar, M. D., & Córdón-Pozo, E. (2019). Employees are satisfied with their benefits, but so what? The consequences of benefit satisfaction on employees' organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Human Resource Management*, 30(13), 2097- 2120.
- Elangovan, A. R. (2001). Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: A structural equations analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(4), 159-165
- Fonseca, A. M. (2009). Contribuição dos Factores Motivacionais para a Satisfação no Trabalho. Dissertação de Mestrado, ISCTE, Lisboa.
- Freire, C.; Cerqueira, C. & Santana, T. (2008) Relação entre a demanda e a oferta turística: uma reflexão teórica. XIV Seminário de Iniciação Científica da UESC. Disponível em: www.uesc.br/nucleos/turismo/2008462.pdf (acedido em 11.11.2022).

- Fulmer, I. S., & Ployhart, R. E. (2013). Our most important asset: A multidisciplinary/multilevel review of human capital valuation for research and practice. *Journal of Management*.
- Green, F. (2008). Leeway for the Loyal: A Model of Employee Discretion. *British Journal of Industrial Relations*, 46(1), 1–32.
- Greene, W. H. (2018). *Econometric Analysis* (8th ed.). Pearson.
- Hackman, J. R. & Lawler, E. E. (1971), Employee reactions to job characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250- 279.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Herzberg, F. I. (1987), One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65, 109-120.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York, Wiley.
- Hofstede, G. (1980a), *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Sage, London. 214.
- Hofstede, G. (1980b), Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 5, 42-63.
- Holloway, J; Humphreys, C. & Davidson, R. (2009) *The business of tourism*, 8. ed. London, Pearson Education Limited.
- Huang, X. and Van De Vliert, E. (2006), Job Formalization and Cultural Individualism as Barriers to Trust in Management, *International Journal of Cross Cultural Management*, 6, 221-242.
- INE (2022) Total de hóspedes e dormidas atingiram máximos em agosto com ligeira redução dos mercados externos face a 2019 Disponível em: file:///C:/Users/Proprietario/Downloads/30Estim_Rapida_Turismo_Ago22.pdf (acedido em 21-10-2022).
- INE (2022) Passageiros desembarcados (N.º) nos aeroportos dos Açores por localização geográfica. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0000862&selTab=tab0&xlang=pt (acedido a 25-10-2022).
- Katzell, R. A. (1964), Personal values, job satisfaction, and job behavior, In H. Borow (Ed.), *Man in a world of work*, Boston: Houghton Mifflin.
- Khatchikian, M. (2008). *Historia del Turismo*. Universidad San Martín de Porres, Lima.
- Kim, D. (2006). Employee motivation: Just ask your employees. *Seoul Journal of Business*, 12, (1).

- Kirkman, B. I. & Shapiro, D. L. (2001), The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: the mediating role of employee resistance, *Academy of Management Journal*, 44, 557-589.
- KONDO Y. (1991) *Motivação Humana: um fator chave para o gerenciamento*. São Paulo 3ª ed., Gente.
- Lage, B. H. G. & Milone, P. C. (2000). *Turismo: teoria e prática*, São Paulo, Atlas
- Likert, R. (1961), *New patterns of management*, McGraw Hill, New York.
- Loh, J., Restubog, S. L. D., & Gallois, C. (2010), Attitudinal outcomes of boundary permeability, *Cross Cultural Management*, 17, 118.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 157-189.
- Locke, E.A., 1976, The Nature and Causes of Job Satisfaction, in M.D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Rand-McNally, Chicago).
- Mann, Gregory A. (2006) A motive to serve: public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector. *Public Personnel Management*, 35, 1, 33-48.
- Marques A. S., Paula A.A., Santos P.P & Zardo D. M. (2010) A história e a importância do transporte para o turismo. 6º Congresso Brasileiro de Sistemas. Unioeste - Foz do Iguaçu, PR. Disponível em: http://issbrasil.usp.br/artigos/e3_159.pdf (acedido em 10/10/2022).
- Maslow, A H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 370-396.
- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of Personality*, 22(3), 326-347.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McGregor, D. (1960). *The human side of the enterprise*. New York, McGrawHill.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Morin, E. (1995). *Sociology*. Madrid, Tecnos.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 533-546.
- Moynihan, D. P., & Sanjay K. P. (2007) Finding Workable Levers over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Administration & Society*, 39(7): 803– 32.
- New, S. (2003) Multimedia for international operations: A case study. *International Journal of Operations and Production Management*, 23, 125-137.

- Newstorm, Davis. (2007). *Organisation behaviour*. Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Co Ltd.
- Nguyen, N-T, Thong, Q, & Chon, L. V. (2020). Building organizational commitment: The analysis of indicators. *Academy Strategic Management Journal*, 19(6), 1-6.
- Page, S. (2007) *Tourism management: Managing for change*, 2. ed., Elsevier Ltd.
- Paik, Y., Parboteeah, K. P., & Shim, W. (2007). The relationship between perceived compensation, organizational commitment and job satisfaction: The case of Mexican workers in the Korean Maquiladoras. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1768- 1781.
- Pan, Y., Song, X., Goldschmidt, A., & French, W. (2010), A cross-cultural investigation of work values among young executives in China and the USA, *Cross Cultural Management*, 17, 283.
- Pinheiro, A., & Santos, J. F. (2009). RENT-A-CAR. *Cogitur Journal of tourism*, 2(2), 81-89.
- Prideaux, B. (2000) The role of the transport system in destination development. *Tourism Management*, 21: 53-63.
- Quintanilha, A. (2020) Simulação das operações de uma empresa de aluguer automóvel em Portugal. Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto, Faculdade de Engenharia.
- Rayton, B. A. (2006). Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: An application of the bivariate probit model. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 139–154.
- Rocha, J. A. Oliveira e (2007) *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 2º Edição. s.l. : Escolar Editora, 2007.
- Rodrigues, A. (2002) A engenharia turística como factor de desenvolvimento regional: alguns conceitos e Aplicações. *Nova Economia e Desenvolvimento Regional*, Actas do IX Encontro Nacional da APDR, 3, 671-692.
- Saridakis, G. Lai, Y. Torres, R. I. M., & Gourlay, S. (2020). Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment: An instrumental variable approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(13), 1739–1769.
- Scandura, T. & Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 277-391.
- Shackleton, V. J. & Ali, A. H. (1990), Work-related values of managers: A test of the Hofstede model, *Journal of Cross Cultural Psychology*, 21, 109-119.
- Shahzad, S., Shahbaz, M., Ferrer, R. & Kumar, R. (2017). Tourism-led growth hypothesis in the top ten tourist destinations: New evidence using the quantile-onquantile approach. *Tourism Management*, 60, 223-232.
- Silva, L. F. (2007) Criação de valor para os acionistas pós-abertura de capital no segmento brasileiro de locação de veículos. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

- Sriussadaporn, R. (2006), Managing international business communication problems at work: a pilot study in foreign companies in Thailand, *Cross Cultural Management*, 13, 330.
- Taylor, G.S. & Vest, M.J. (1992), Pay comparisons and pay satisfaction among public sector employees, *Public Personnel Management*, 21, 445-54.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18(1), 153- 167
- Vieira, J., Silva, F., Teixeira, J. & Menezes, A. (2023). Climbing the ladders of job satisfaction and employee organizational commitment: cross-country evidence using a semi-nonparametric approach. *Journal of Applied Economics*, 26(1), 2163581.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, Wiley & Sons.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63(2), 77-84.
- Wang, Y., Zheng, L., & Hu, T. (2014). Stress, burnout, and job satisfaction: Case of police force in China. *Public Personnel Management*, 43(3), 325–339.
- World Tourism Organization (2018), UNWTO Annual Report 2017, UNWTO, Madrid.
- Zhang, M., Xie, Y., Huang, L. & He, Z. (2013) Service quality evaluation of car rental industry in China. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31, 82-102.

ANEXOS

Anexo – Questionário

Este questionário é desenvolvido no âmbito do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos. Os dados recolhidos serão apenas utilizados para efeitos de publicações académicas e visam compreender melhor a temática da satisfação e motivação dos profissionais das empresas de aluguer de automóveis, os Açores. A resposta a este questionário é voluntária e anónima. Durante o preenchimento das respostas pode, em qualquer momento, recusar a sua participação ou interromper o seu preenchimento e nenhum dado será guardado. Logo que submeta o questionário as suas respostas serão registadas de forma anónima e por isso deixarão de estar acessíveis. Agradeço a sua participação. Se necessitar de mais informações ou esclarecimentos adicionais, não hesite em contactar-me através do contacto disponibilizado.

Nome: João Botelho | e-mail: 29182530@uac.pt | Faculdade de Economia e
Gestão

Termo de aceitação:

Compreendi as condições e objetivos do presente estudo e aceito participar.

Dados sociodemográficos

- **Idade:**

- [18, 25]

-]25, 30]

-]30,40]

-]40,50]

- +50

- **Género:**
 - Masculino
 - Feminino

- **Ilha onde desempenha as suas funções:**
 - Santa Maria
 - São Miguel
 - Terceira
 - Graciosa
 - São Jorge
 - Faial
 - Pico
 - Flores
 - Corvo

Dados relacionados com o emprego

- **Tipo de contrato de trabalho:**
 - Tempo Indefinido
 - Tempo certo
 - Estágio L, T, outro
 - Outro

- **Com base na sua experiência de trabalho atual:**

- Acha que auferir um bom salário? Sim Não

- Gosta do seu horário? Sim Não

- Sente-se seguro e estável na organização? Sim Não

- Tem uma boa relação com a sua chefia? Sim Não

- Tem uma boa relação com os seus colegas? Sim Não

- **Perante o seu emprego atual sente-se:**

- Pouco satisfeito

-Satisfeito

-Muito satisfeito

- **No desempenho das suas funções sente-se:**

- Pouco motivado

-Motivado

-Muito motivado

- **Em termos de expectativas de progressão de carreira, sente-se:**

- Pouco satisfeito

-Satisfeito

-Muito satisfeito

- **Acredita na missão e valores da sua organização?**

Sim Não

- **Sente orgulho da organização onde trabalha?**

Sim Não

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal



2023

A satisfação com o emprego, a motivação e o compromisso organizacional dos trabalhadores das empresas de aluguer de automóveis (rent-a-car): Uma análise empírica para os Açores

João Pedro Furtado Botelho